

# FAMILY GOVERNANCE

## DIE ORGANISATION DER FAMILIE

VON DR. MICHAEL BREYER

### ABSTRACT

In der Folge zu „Business Governance – Die Organisation des Unternehmens“ von Péter Horváth befasst sich der folgende Beitrag mit Family Governance.

### I. Ordnungsrahmen für die Familie an der Schnittstelle zum Unternehmen

Ein umfassender Ordnungsrahmen für Familienunternehmen („*Family Business Governance*“) sollte gleichermaßen das Unternehmen und die Familie im Blick haben.<sup>1</sup> Inhaltlich kann man die folgenden Themenbereiche der *Family Governance* unterscheiden:<sup>2</sup>

- Bedeutung und Inhalt der familiären Werte
- Bedeutung des Unternehmens und des Familienvermögens für die Familie
- Regeln zum Erhalt des Unternehmens in Familienhand
- Voraussetzungen der Unternehmensnachfolge
- Rolle der einzelnen Familienmitglieder
- Schulung und Qualifizierung der Familienmitglieder
- Erwartungen der Familie an die Geschäftsführung
- Erwartungen der Familie an eheliche und erbrechtliche Regelungen ihrer Mitglieder
- Bedeutung von Familientagen als institutionalisierten Familientreffen
- Benennung eines Familienverantwortlichen als Ansprechpartner für alle Familienmitglieder und ggf. auch als Vermittler und Mediator in Konfliktsituationen
- Ggf. Einrichtung eines *Family Office* im Sinne eines „Strukturkonzepts für die gemeinsame Vermögensplanung und -verwaltung des Familienvermögens“

- Ggf. organisierte Bündelung der philanthropischen Aktivitäten der Familie

Wichtig bleibt festzuhalten, dass es sich bei diesen Themenbereichen nur um Merkposten handelt, über deren Regelung – oder auch bewusste Nichtregelung – sich jede Unternehmerfamilie Klarheit verschaffen sollte. Welche Regelungen sich eine Familie gibt, ist damit nicht vorprogrammiert. Ebenso wenig wie bei der *Business Governance* lässt sich für die *Family Governance* nach unserer Einschätzung ein einheitlicher Ordnungsrahmen im Sinne einer *Best Practice* für alle Familienunternehmen formulieren. Jede Familie hat ihre eigenen Erfahrungen, kennt ihre „Familiendynamik“ und weiß um ihre möglichen Konfliktherde. Was für ein Familienunternehmen perfekt ist, kann für ein anderes zerstörend sein. Auch für die *Family Governance* sollte daher ausgehend von den individuellen Gegebenheiten eine maßgeschneiderte Lösung entwickelt werden.

### II. Regelungsinstrumente

Die früher vorherrschende Beschränkung auf traditionelle, rein rechtliche Regelungsinstrumentarien mit einem mehr oder minder standardisierten Gesellschaftsvertrag im Mittelpunkt ist schon lange Vergangenheit. Durchgesetzt hat sich die Erkenntnis, dass die Rahmenbedingungen für die Familie, die Gesellschafter und das Unternehmen im Gesellschafter- und Familienkreis gemeinsam erarbeitet und an die individuellen Ziele und Werte angepasst werden müssen. Die weiterhin unverzichtbaren juristischen Dokumente wie Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnungen, Ehevertrag, Unternehmertestament etc. können in diesem Prozess („Der Weg ist das Ziel“) durch eine Familiencharta ergänzt werden, die sich auf die inhaltlich wesentlichen Punkte der *Family Business Governance* konzentriert, bewusst knapp und in allgemein verständlicher Sprache gehalten ist<sup>3</sup> und grundsätzlich als rechtlich unverbindliches Dokument ausgestaltet sein sollte<sup>4</sup>. Ein solches Dokument muss allerdings nicht zwingend alle Aspekte der *Family Busi-*

<sup>1</sup> Kirchdörfer/Breyer (2014), FuS Sonderheft 2014, S. 13 ff.

<sup>2</sup> Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 151 ff.; Ferner etwa Carlack/ Ward (2010), When Family Businesses are Best, S. 196 ff.; Koeberle-Schmid/Witt/Fahrian (2012), in: Family Business Governance, 2. Aufl., S. 37 ff.

### INHALT

- I. Ordnungsrahmen für die Familie an der Schnittstelle zum Unternehmen
- II. Regelungsinstrumente
- III. Einzelne Aspekte der Family Governance
  1. Werte der Familie und Ziele
  2. Familientag und weitere Institutionen der Familie
  3. Qualifikation der Familienmitglieder
  4. Die Rolle von Familienmitgliedern im Unternehmen
  5. Information der Familie

<sup>3</sup> Baus (2016), Die Familienstrategie, 5. Aufl., S. 135 ff.; Lange (2013), in: Die Verträge der Familienunternehmer, S. 38; Kormann (2012), in: FuS, 2012, S. 14 f.

<sup>4</sup> Ausführlich Hueck (2017), Die Familienverfassung, S. 129 ff., S. 313 ff.; ferner Fleischer, NZG 2017, 1201 ff.

Ordnungsrahmen und Schnittstellen

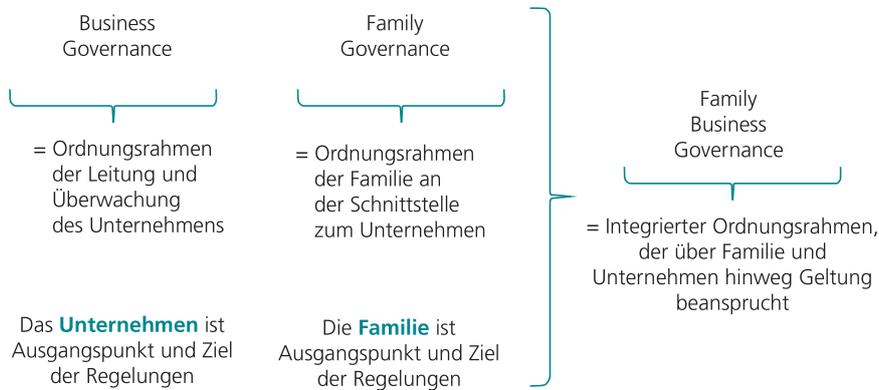


Abb. 1; Quelle: Eigene Darstellung

ness Governance abdecken. Es kann sich im Sinne einer „Familienrichtlinie für [...]“ auch darauf beschränken, Teilbereiche zu regeln, die der Familie im konkreten Fall wichtig sind. Ein Beispiel wären hier Vorgaben zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen. Es ist jedoch keinesfalls zwingend, den Weg über eine sogenannte Familiencharta zu gehen. Es kann auch genügen, die wesentlichen konzeptionellen

Fragen Schritt für Schritt gemeinsam mit der Familie zu erarbeiten und dies unmittelbar in die Formulierung rechtlich bindender Verträge einfließen zu lassen. Schließlich bleibt festzuhalten, dass nicht alles, was sich regeln lässt, auch geregelt werden muss. Im Sinne einer Konfliktprävention kann es manchmal klüger sein, gewisse Fragen nur in Form unverbindlicher Leitlinien zu regeln oder auch auf eine »

ANZEIGE

**FuS** ZEITSCHRIFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND STRATEGIE

Forschung und Praxis

Hand in Hand.

Alle zwei Monate im Abo.

JETZT BESTELLEN!



www.fus-magazin.de/abonnement



schriftliche Regelung zugunsten gelebter Prinzipien ganz zu verzichten.

### III. Einzelne Aspekte der Family Governance

#### 1. Werte der Familie und Ziele

Ein traditioneller Grundsatz lautet, dass „Unternehmen vor Familie“ oder „Gemeininteresse vor Individualinteresse“ geht. Ob man ein solches vorbehaltloses Prä für das Unternehmen im Rahmen der *Family Business Governance* tatsächlich als Obersatz formulieren will, sollte sorgfältig erwogen werden. In der Regel lassen sich konkrete Konfliktsituationen vielfach dann doch nicht über einen einseitigen Vorrang des Unternehmens lösen, wenn man zugleich den Familienfrieden erhalten will. Praktisch dürfte es also eher darum gehen, in Konfliktsituationen einen Ausgleich zu finden, der die Existenz und Handlungsfähigkeit des Unternehmens sichert, aber auch den einzelnen Gesellschafter „leben lässt“. Wenn das gewollt ist, könnte es sich empfehlen, eine Formel zu wählen, die ein solches Ausgleichsstreben deutlicher zum Ausdruck bringt. Im Übrigen sollte man darauf achten, dass die Werte der Familie, die in einer Familiencharta niedergelegt werden, mit etwaigen im Unternehmen bereits definierten „Werten und Visionen des Unternehmens“ in Einklang stehen. Vor allem aber sollten die Werte, die die Familie für sich und das Unternehmen formuliert, von den Familienmitgliedern und im Familienunternehmen verstanden und gelebt werden. Werden diese Werte ins Unternehmen hinein nicht kommuniziert, kann es leicht zu Divergenzen zwischen den von der Familie erwünschten und den gelebten Werten kommen, was nicht nur die Außendarstellung des Unternehmens tangiert, sondern auch streitfördernd wirkt. Auch sollten die Ziele, die die Familie vorgibt, mit der Lang- und Mittelfristplanung des Unternehmens konform gehen, etwa in puncto Arbeitsplätze, Standorte, Zukunftsfähigkeit von Traditionsgeschäftsbereichen etc.

#### 2. Familientag und weitere Institutionen der Familie

Dass das Unternehmen ökonomisch und juristisch Organe in Form zumindest einer Gesellschafterversammlung und einer Geschäftsführung benötigt, versteht sich von selbst. Es kann sinnvoll sein, auch der Familie durch die Einrichtung bestimmter Institutionen („Organe der Familie“) und die Zuordnung bestimmter Kompetenzen und Aufgaben gesteigerte Handlungsfähigkeit zu geben und durch solche Organe streitpräventiv oder konfliktlösend zu wirken. In Betracht kommen hier etwa ein Familienverantwortlicher bzw. ein Familienausschuss und Familientage. Werden solche Institutionen eingerichtet, ist es wichtig, ihre Aufgaben und Kompetenzen klar von den für das Unternehmen zuständigen Organen abzugrenzen. In der Familie sollte keinesfalls ein Selbstverständnis entstehen, dass solche Familienorgane übergeordnet sind und bei wichtigen Entscheidungen im Unternehmen das letzte Wort haben. Im Sinne einer ganzheitlichen *Family Business Governance* muss es gelingen, die Besetzung, die Kompetenzen, das Selbstverständnis, die Qualifikation und die Entscheidungsgrundlagen (Nach welchen

Kriterien wird in welchen Organen abgestimmt?) aufeinander abzustimmen, damit nicht Konflikte geschaffen werden, die durch solche Organe vermieden werden sollten.

#### 3. Qualifikation der Familienmitglieder

Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung dabei, künftige Konflikte in der Familie zu vermeiden, liegt in der Qualifikation ihrer Mitglieder, vor allem wenn sie (künftig) Gesellschafter sind. Eine gute *Family Governance* wird erleichtert, wenn die Mitglieder der Familie die ihnen zugeordneten Aufgaben und Kompetenzen auch professionell wahrnehmen können. Eine solche Qualifikation kann naturgemäß nicht vorausgesetzt werden. Es ist deshalb wichtig, dass entsprechende Schulungs- und Fortbildungsprogramme auf die einzelne Familie abgestimmt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn im Generationenverlauf eine immer weitere Entfernung der Familienmitglieder vom Unternehmen droht und Kernkompetenzen für das Verständnis des Unternehmens nicht mehr „am Küchentisch“ von Kindheit an vermittelt werden. Solche Programme können individuell im eigenen Unternehmen entwickelt werden. Es kann aber zwischenzeitlich auch auf eine ganze Reihe etablierter Programme und Fortbildungsangebote von Hochschulen und professionellen Beratern zurückgegriffen werden. Ein Nebeneffekt solcher Programme kann auch sein, dass die eigenen Sprösslinge Gelegenheit bekommen, den Nachwuchs aus anderen Unternehmerfamilien kennenzulernen, um sich auszutauschen.

#### 4. Die Rolle von Familienmitgliedern im Unternehmen

Gerade in Familienunternehmen mit größerem Gesellschafterkreis kann es sich empfehlen, klare Regeln für die Mitarbeit von Familienmitgliedern zu entwickeln. Üblicherweise wird dabei zwischen Praktika, einer Dauerstellung unterhalb der Geschäftsführungsebene und der Übernahme der Geschäftsführung bzw. der Vorbereitung hierauf unterschieden. Kritisch wird dabei vielfach die dauerhafte Mitarbeit unterhalb der Geschäftsführungsebene gesehen, um mögliche Hierarchiekonflikte und den Argwohn von Ungleichbehandlung innerhalb der Familie und innerhalb der Belegschaft von vornherein zu vermeiden. Zum Verhältnis von Familienmitgliedern und externen Dritten bei der Besetzung der Geschäftsführung existieren vielfach Regelungen, dass Familienmitglieder nur dann Mitglied der Geschäftsführung werden sollen, wenn sie mindestens so qualifiziert wie externe Dritte sind. Oder noch kürzer: „Der oder die jeweils Beste soll Geschäftsführer werden, unabhängig von der Familienzugehörigkeit.“ Solche Aussagen sind gut gemeint, sie bleiben aber im besten Fall wirkungslos, wenn es an der inhaltlichen Umsetzung einer solchen Regelung im Gesellschaftsvertrag und an der Koordination mit den gesellschaftsrechtlich für die Besetzung der Geschäftsführung zuständigen Organen fehlt: Anhand welcher Kriterien soll gemessen werden, wer „qualifiziert“ oder „der Beste“ ist? In welchem Verfahren soll das ermittelt werden? Wer entscheidet am Ende über die Bestellung des Geschäftsführers? Soll das zuständige Gremium bei der

Regelungsinstrumente

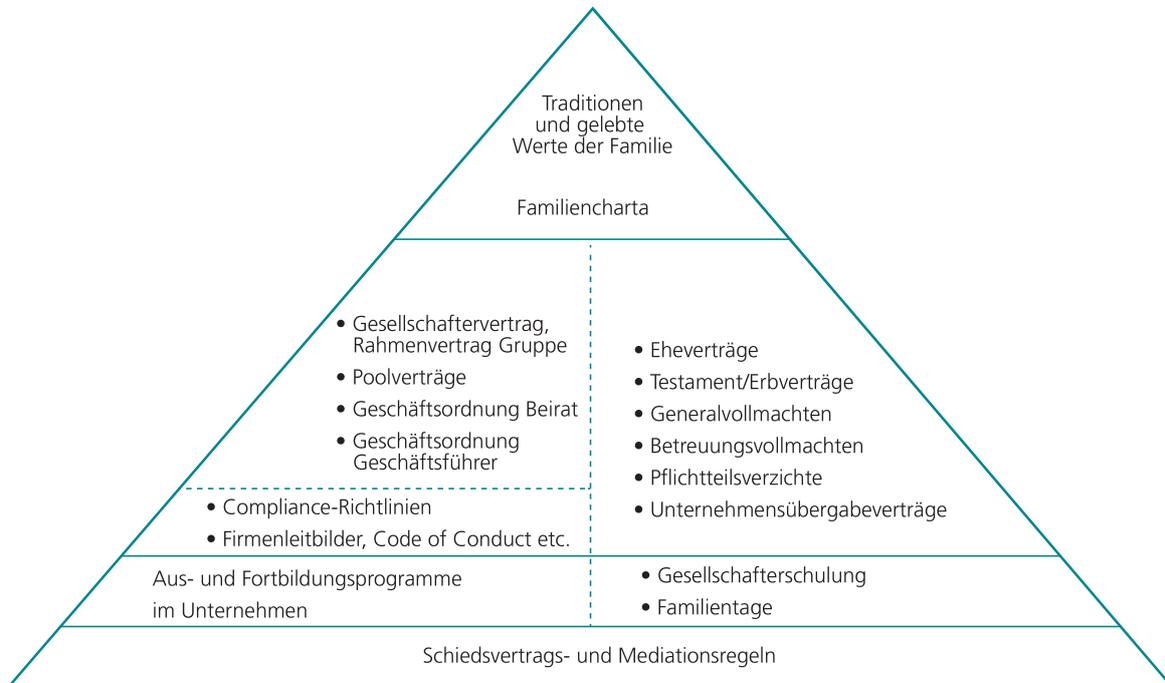


Abb. 2; Quelle: Eigene Darstellung

Neubesetzung von Geschäftsführerpositionen z.B. mithilfe eines externen Personalberaters ein verkehrsbliches Stellenbesetzungsverfahren durchführen, in dem das betreffende Familienmitglied sich genau so bewerben muss wie externe Bewerber? Inhaltliche Vorgaben der *Family Governance* sollten also stets durch klare Verfahrensvorgaben ergänzt werden.

Stillschweigen zu bewahren. Für die Geschäftsführer ergeben sich ähnlich weitreichende Verschwiegenheitsverpflichtungen bereits aus dem Gesetz. Ein solcher Konflikt der Familiencharta mit gesetzlichen und vertraglichen Vertraulichkeitsverpflichtungen darf nicht entstehen, sondern muss im Gesellschaftsvertrag entsprechend berücksichtigt werden. ◆

5. Information der Familie

Zu einem Familientag werden neben den Gesellschaftern häufig auch die Ehegatten, die langjährigen Lebenspartner, Kinder und sonstige Angehörige eingeladen. Neben den sozialen Veranstaltungen zur Pflege des familiären Miteinanders sollen bei solchen Gelegenheiten meist auch Kenntnisse über das Unternehmen, seine Strategie, seine Probleme etc. vermittelt werden. Damit sollen die Familienmitglieder, gerade auch die künftigen Gesellschafter, mehr über das Unternehmen erfahren, als auf der Unternehmens-Webseite steht und den veröffentlichten Jahresabschlussunterlagen zu entnehmen ist. Solche nichtöffentlichen Informationen unterliegen jedoch der Vertraulichkeitsverpflichtung nicht nur der Geschäftsführer, sondern auch der Beiratsmitglieder und der Gesellschafter. Gesellschaftsverträge enthalten vielfach Klauseln, wonach die Gesellschafter und die Beiratsmitglieder verpflichtet sind, nicht nur über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, sondern über alle Angelegenheiten der Gesellschaft gegenüber Außenstehenden



Dr. Michael Breyer ist Partner und Rechtsanwalt bei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart.

KEYWORDS

Governance • Family Governance • Business Governance • Compliance