

# Familienunternehmen – in bester Verfassung?

Kennzeichen erfolgreich geführter Familienunternehmen ist die Professionalisierung der Beziehungen zwischen Gesellschafter, Unternehmensleitung und Beirat auf Grundlage eines Regelwerks. Ergänzt wird es häufig durch einen Wertekodex in Form einer Familienverfassung. Sie verhindert, dass etwa in der Nachfolge das Unternehmen ins Schlingern gerät. VON **GUSTL F. THUM**

**A**ls zentrale Elemente der Corporate Governance bei Familienunternehmen bildet die Unternehmens- und Familienverfassung den Rahmen, in dem die Familien- und Unternehmensführung handeln darf. Er ist notwendig, weil es eine Vielzahl unterschiedlicher Gruppen gibt, die das Unternehmen zu ihrem Vorteil beeinflussen wollen. Da deren Interessen teilweise sehr stark voneinander abweichen und die Menge an materiellen

und immateriellen Werten begrenzt ist, können nicht alle Ansprüche der Beteiligten gleichermaßen befriedigt werden.

Die Unternehmensverfassung legt dabei fest, wie stark die einzelnen Akteure in die Unternehmensentscheidungen eingreifen können. Sie besteht nicht nur aus gesetzlich kodifizierten Normen, sondern beinhaltet auch Satzungen, Geschäftsordnungen, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. Wichtig ist dabei, dass die in der Unternehmensverfassung festgelegten Regelungen eine rechtliche Grundlage haben und daher einklagbar sind.

Nachfolgeprozesse gehen meist einher mit Uneinigkeit und Konflikten hinsichtlich künftiger Strategien, Beteiligungsformen der Gesellschafter an der Führung und Verteilungskämpfen hinsichtlich Ausschüttungen und Vermögen. Die so blockierte Handlungsfähigkeit eskaliert spätestens bei der Anpassung des Gesellschaftsvertrages und kann oftmals nur noch mit externer Beratung gelöst werden.

Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, zusätzlich zur Unternehmensfassung ein gemeinsames Wertesystem zu formulieren, das die Familie stabilisiert und ihren Zusammenhalt stärkt – eine Familienverfassung. Darin sollten die

Ziele für die Familie und das Unternehmen definiert, durch Klärung der Rollenverteilung klare Entscheidungsstrukturen geschaffen sowie eine Verhaltens-, Kommunikations- und Konfliktkultur etabliert werden.

## Format und Inhalt

Die Familienverfassung wird von den Beteiligten selbst in einer untechnischen, allen Beteiligten verständlichen Sprache formuliert, einstimmig beschlossen und ist durch die Unterschrift jedes Familienmitglieds bindend. Die Familienverfassung bildet den Rahmen, in dem sich Familie und Unternehmen in der Zukunft entwickeln sollen. Dabei versucht sie, die tatsächlichen Verhältnisse darzustellen, alle Familienmitglieder zu beteiligen, die Werte, Ziele und Rollen aller Beteiligten im Hinblick auf Familie und Unternehmen zu ermitteln.

Konkret definiert sie die Rolle der Gesellschafter und die Ansprüche an Unternehmensleitung und Aufsichtsgremium. Da sie die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterstützen soll, wird sie kontinuierlich an sich wandelnde wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen angepasst. Der Kern der Wertmaßstäbe bleibt dabei



## ZUR PERSON

**Gustl F. Thum** ist Mitglied der Geschäftsleitung und Experte für Familienunternehmen bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist eine führende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland.

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

erhalten. Wichtige Regelungen betreffen die professionelle Besetzung von Positionen in Unternehmensleitung und Aufsichtsgremien sowie die Beziehungen aller Beteiligten untereinander.

Damit geht die Familienverfassung über den Gesellschaftsvertrag hinaus, wendet sie sich doch an alle Familienmitglieder und nicht nur an die Gesellschafter. Zudem werden in der Familienverfassung nicht nur die gesellschaftsrechtlich relevanten, sondern alle Fragen behandelt, die für Unternehmen und Familie von Bedeutung sind. Sie wirkt also auch umfassender, als ein Gesellschaftsvertrag dies je könnte. Andererseits erzeugt die Familienverfassung keine rechtlich verbindliche Wirkung. Aufgrund der Beteiligung aller Familienmitglieder in der Diskussion um die Familienverfassung erzeugt sie vielmehr eine Art moralische Bindung. Sie liefert jedoch trotz alledem oftmals die Grundlage für juristische Ausgestaltungen, wie etwa den Gesellschaftsvertrag, Erbverträge und einen Poolvertrag.

### Prozess der Erstellung

Die Halbwertszeit des Dokuments nimmt angesichts sich stetig wandelnder Umfeldfaktoren (Markt, Unternehmen, Familie) rapide ab und ist deshalb kein einmaliger Prozess. Eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung des Dokumentes erscheint alle drei Jahre sinnvoll, um so die Aktualität des Dokumentes zu gewährleisten. Zunächst werden durch den Kreis aller Beteiligten die aus eigener Wahrnehmung heraus wichtigsten Werte und

### Mögliche Inhalte einer Familienverfassung

<p style="text-align: center;"><b>Ebene Familie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer gehört zur Familie?</li> <li>• Welche Werte haben wir für die Familie?</li> <li>• Welche Ziele haben wir für die Familie?</li> <li>• Welche Rechte und Pflichten ergeben sich aus der Familienzugehörigkeit? Welche Regeln gelten für den Umgang miteinander und mit Konflikten?</li> <li>• Wie organisieren wir gemeinsame Aktivitäten (Familienkonferenzen etc.)?</li> <li>• Wer kümmert sich?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ebene Einzelpersonen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rollen werden von einzelnen Familienmitgliedern übernommen („Sprecher“, „Schlichter“, „Vermögensverwalter“)?</li> <li>• Was wollen wir den einzelnen Familienmitgliedern vermitteln (Werte, Fähigkeiten etc.)?</li> <li>• Welche Ziele haben wir dabei?</li> <li>• Wie organisieren wir das?</li> <li>• Wer kümmert sich?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ebene Vermögen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchem Umfang wollen wir eine gemeinsame Vermögensverwaltung für die Familie?</li> <li>• Welche Ziele haben wir dabei?</li> <li>• Wie organisieren wir das?</li> <li>• Wer kümmert sich?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ebene Unternehmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was heißt für uns „Unternehmen“?</li> <li>• Welche Werte haben wir für unser Unternehmen?</li> <li>• Welche Ziele haben wir für unser Unternehmen?</li> <li>• Wie lösen wir den Konflikt zwischen Unternehmensinteresse und Individualinteressen der Familienmitglieder?</li> <li>• Was heißt das konkret für             <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Führung des Unternehmens?</li> <li>- deren Kontrollen?</li> <li>- die Mitarbeit im Unternehmen?</li> <li>- die Beteiligung am Unternehmen?</li> <li>- die Höhe der Ausschüttungen?</li> <li>- die Fungibilität der Beteiligung?</li> </ul> </li> </ul>

Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Ziele des eigenen Familienunternehmens gemeinsam festgelegt.

Auf dieser Basis werden weitere Spielregeln abgestimmt, die beispielsweise die Rechte und Pflichten der Gesellschafter definieren, Anforderungen an Kandidaten aus der Familie für die Führung oder Gremien formulieren sowie Regeln für den Umgang miteinander und den Eskalationsfall festlegen. Wesentliche Inhalte der Familienverfassung können abschließend auch in den Gesellschaftsvertrag eingearbeitet werden, um rechtlich bindend zu sein. Darüber hinaus werden aber auch Punkte gemeinsam erarbeitet, die die Verbundenheit und den Zusammenhalt der Beteiligten fördern, die sich in keinem Gesellschaftsvertrag wiederfinden, sondern lediglich moralisch bindend sind. Aufgrund der offen

geführten Diskussion zur Erstellung derselben werden die Familienmitglieder zudem darin geschult, Probleme zu benennen sowie Interessengegensätze und Konflikte auszutragen.

### FAZIT

Die Familienverfassung dokumentiert gerade bei einer anstehenden innerbetrieblichen Nachfolge die Kraft zur Veränderung und zudem die künftige Verbindung von Familie und Unternehmen. Damit dient sie nicht nur zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Familie, sondern ist auch Ausdruck und Garant für Kontinuität. Sie schafft Sicherheit und Vertrauen bei den Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Banken aufgrund der dokumentierten Transparenz. Kurzum: Mit ihr sind Familienunternehmen in bester Verfassung. ■