

MIT DER FAMILIENVERFASSUNG DIE ZUKUNFT SICHERN

ZIELE – INHALTE – ERSTELLUNGSPROZESS

VON PROF. DR. BIRGIT FELDEN UND CHRISTOPHER PEYERL

ABSTRACT

Erfolgreiche Familienunternehmen werden professionell gemanagt – dazu gehört nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Unternehmerfamilie. Dafür braucht es passende Instrumente, mit denen zunehmend heterogene Gesellschafterkreise zu einer Einheit mit gemeinsamen Visionen, Zielen und Werten geformt werden können. Zentrales Instrument dafür ist eine Familienverfassung. Der Beitrag fasst die wesentlichen Elemente, den Erstellungsprozess und typische Fallstricke, aber auch Erfolgsfaktoren zusammen.

I. Intro

Familienunternehmen sind die dominierende Unternehmensform in Deutschland. Sie prägen das Wirtschaftsbild der Regionen und sind, auch wenn sie global agieren, meist fest in diesen verwurzelt. In Deutschland sind 95% aller Unternehmen mit zwei Dritteln der Beschäftigten und mehr als 50% des Umsatzes inhabergeführte Betriebe. Auch wenn ein breites Spektrum von sehr verschiedenen Betrieben und Strukturen unter diesem Begriff zusammengefasst wird, liegt die zentrale Besonderheit bei Familienunternehmen immer darin, dass eine Unternehmerfamilie neben dem Management und den Eigentümern das Unternehmen prägt. Diese Perspektive spielt insbesondere dann eine Rolle, wenn es um die Verbindung des Individuums zum Unternehmen und zum Eigentum (beispielsweise durch Ausscheiden aus dem Management oder aus dem Gesellschafterkreis) geht. Während das eine kündbar ist, ist die Verbindung zur Familie nicht auflösbar.

Das sogenannte Dreikreismodell visualisiert diesen Zusammenhang (s. Abb. 1).

Auch die Unterschiedlichkeit von Familienunternehmen kann durch dieses Bild gut dargestellt werden. Sind Familie, Management und Gesellschafter nahe beisammen (der Alleininhaber ist gleichzeitig Geschäftsführer und Familienoberhaupt), ist die Überlappung der drei Kreise beträchtlich. Handelt es sich hingegen um einen größeren Gesellschafterkreis mit mehreren Familienstämmen und sind neben einem externen Management „nur“ Familienmitglieder im Beirat, sind die Überschneidungen eher gering.

Wichtig ist stets unternehmerischer Erfolg, um die Zukunft des Familienunternehmens zu gewährleisten. Erfolg ist für Familienunternehmen ein sehr weiter Begriff und umfasst – anders als in Publikumsgesellschaften – nicht nur monetäre Aspekte: Für das eine Familienunternehmen mag Erfolg eine hohe Umsatzsteigerung sein, für ein anderes eine internationale Expansion und für ein drittes einfach der Erhalt des Status quo und die Sicherung des Familienfriedens.

Familienunternehmen können – wie jedes Wirtschaftsunternehmen – nur dann erfolgreich sein und ihre unterschiedlichen Ziele erreichen, wenn sie auch professionell gemanagt werden. Anders als in anderen Unternehmensformen gilt dies jedoch nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern auch für die Unternehmerfamilie.

In professionell geführten Unternehmerfamilien führen Vertrauen, Verantwortung, Gewohnheit und Zuneigung zu einem Zusammenhalt, der auch schwierige Situationen überwindet, rechtlichen und persönlichen Verpflichtungen gerecht wird und dem Wandel der Generationen standhält. Auch das Unternehmen zieht seinen Nutzen daraus, denn es kann mit Wettbewerbsvorteilen wie stabilen Eigentümerstrukturen, langfristigen Entwicklungsperspektiven, kurzen Entscheidungswegen oder Mobilisierung von außergewöhnlichen familiären Ressourcen in Krisenzeiten rechnen. Das wiederum führt in der Unternehmerfamilie nicht nur zu materiellem Wohlstand, sondern auch zu gesellschaftlichem Ansehen und zur Chance auf potenziell attraktive Karrieren. Es ist aber auch nicht ungewöhnlich, dass sowohl Unternehmen als auch Unternehmerfamilien komplett zerfallen und untergehen. Dies ist dann der Fall, wenn der »

INHALT

- I. Intro
- II. Family Business Governance
- III. Die Familienverfassung als zentrales Instrument
- IV. Der Erstellungsprozess
- V. Die Inhalte der Familienverfassung
 1. Die Mitgliedschaft
 2. Das Selbstverständnis
 3. Die unternehmerische Mission
 4. Die Corporate Governance
 5. Die Family Governance
- VI. Fazit

Das Dreikreismodell des Familienunternehmens

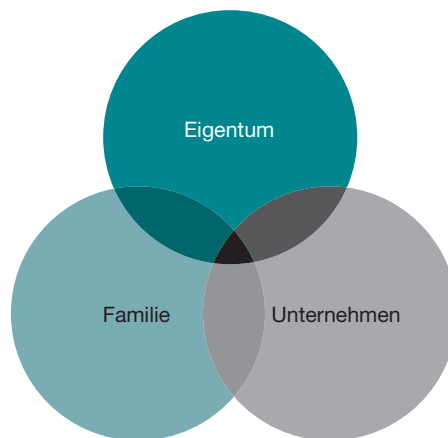


Abb. 1: Quelle: Gersick et al. (1997)

Balanceakt zwischen Familie und Unternehmen nicht (mehr) glückt, weil familiäre Probleme, Emotionen und Streitigkeiten das Unternehmen am Erfolg hindern.

Die Unternehmensgruppe Bäcker wurde 1912 gegründet und ist vor allem in den letzten Jahren stark gewachsen. Heute ist sie mit mehr als 500 Mitarbeitenden am Standort Köln sowie in den Niederlassungen München und Frankfurt erfolgreich tätig.

Aktuell wird das Unternehmen von der vierten und fünften Familiengeneration geführt. Insgesamt sind zwölf Familiengesellschafter aus drei Generationen teilweise in verschiedenen operativen Rollen tätig. Zentrale Figur ist immer noch Peter Bäcker (dritte Generation). Er war verantwortlich für die erfolgreiche Entwicklung bis in die 1990er-Jahre und ist heute noch als Aufsichtsratsmitglied aktiv eingebunden. Die unterschiedlichen Perspektiven und persönlichen Rahmenbedingungen führen immer wieder zu Differenzen in strategischen, aber auch operativen Fragestellungen.

II. Family Business Governance

Komponenten einer professionellen, zukunftsorientierten und verantwortungsvollen Unternehmensführung in Familienunternehmen werden als Family Business Governance bezeichnet. Für Familienunternehmen stehen dabei nicht selten auch Vorgaben an das Management zum Umgang mit Risiken oder zur langfristigen Wertschöpfung im Vordergrund. Es geht auch darum, die Familie als tragende Säule des Unternehmens auf professionelle Art und Weise in die Governance einzubinden. Governanceregeln in Familienunternehmen stellen die Verantwortung der Unternehmensinhaber in den Vordergrund; diese bemühen sich um ein ausgewogenes, faires und gerechtes Miteinander und den konstruktiven Umgang mit Konflikten. Für ein erfolgreiches Familienunternehmen ist neben der Business Governance eine ebenso professionelle Organisation aufseiten der Unternehmerfamilie erforderlich. Eine professionelle Organisation der Familie (Gremien, Instrumente, Regeln) schafft

einen geregelten Zugang zum Unternehmen und sichert damit langfristig das Familieneigentum, stärkt die Beziehungen unter den Familienmitgliedern ebenso wie das Konfliktmanagement und bindet die Familie an das Unternehmen. Family Business Governance fasst also die wichtigsten Gremien, Regeln und Instrumente eines Familienunternehmens zusammen. Dieses System organisiert Führung und Kontrolle eines Familienunternehmens und damit auch den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Durch Berücksichtigung der Family- und der Business Governance wird eine nachhaltige Steigerung des ökonomischen und emotionalen Werts erzielt. Einen ersten Überblick über die einzelnen Elemente zeigt Abb. 2.

III. Die Familienverfassung als zentrales Instrument

Familieninstrumente helfen, die Familie zu einer Einheit mit gemeinsam geteilten Visionen, Zielen und Werten zu formen. Die Familienverfassung ist dabei das zentrale Instrument, mit dem die Unternehmerfamilie schriftlich die Einhaltung gemeinsamer Werte, Wünsche, Vorstellungen und Ziele vereinbart. Die Familienverfassung sollte die individuellen Charakteristika der jeweiligen Familie und des jeweiligen Familienunternehmens abbilden.

Mit dieser ganzheitlichen Betrachtungsweise wird versucht, alle drei Bereiche des Familienunternehmens (vgl. Abb. 1) in Einklang zu bringen. Über die Familienverfassung können Verhaltensregeln für jede denkbare und sogar die Familie belastende Situationen verhandelt werden, wodurch klare Rahmenbedingungen für alle Bereiche des Familienunternehmens sowie für zukünftige Handlungen und notwendige Veränderungen in der Organisation und Struktur geschaffen werden.

Die Praxis zeigt, dass Familienunternehmen mit Familienverfassungen im Allgemeinen häufiger Familienaktivitäten organisieren, mehr in Family Education investieren und philanthropisch aktiver sind. Sie sind im Schnitt auch

Family Business Governance

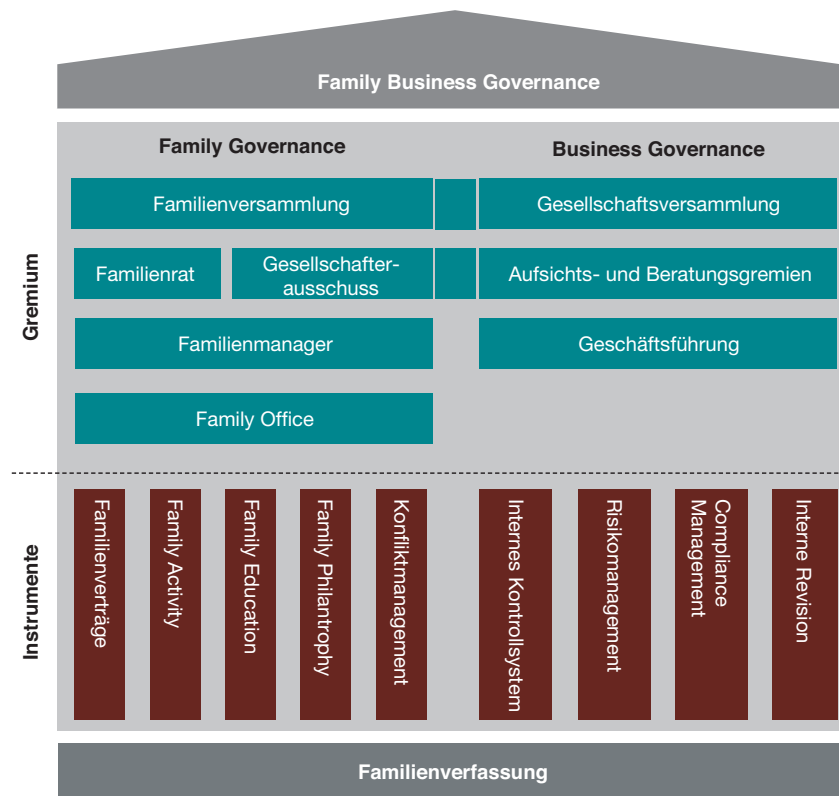


Abb. 2; Quelle: in Anlehnung an Koeberle-Schmid (2012)

zufriedener in Bezug auf Familienzusammenhalt, Identifikation mit dem Unternehmen, Führung, Kontrolle und Stabilität im Gesellschafterkreis (emotionaler Mehrwert) und haben den Fortbestand über Generationen besser abgesichert. Untersuchungen belegen außerdem, dass Familienunternehmen mit einer Familienverfassung auch ökonomisch erfolgreicher sind. Dies gilt besonders für Familienunternehmen mit familienfremder Geschäftsführung und einer diversen, verstreuten Eigentümerschaft.

Die Familienverfassung ist kein juristisches Vertragswerk und somit nicht rechtlich bindend, sondern lediglich emotional verpflichtend. Die Regelungen werden erst dann rechtlich bindend, wenn sie im Gesellschaftsvertrag oder in einer Satzung verankert sind. Daher kann die Familienverfassung als moralischer Vertrag bezeichnet werden, der im Streitfall jedoch durchaus von Gerichten zur Auslegung von Sachverhalten herangezogen wird.

Trotz der sehr heterogenen Gesellschafterstruktur der Bäcker Gruppe sind sich alle Beteiligten einig, dass die Unternehmensgruppe als Familienunternehmen in den nächsten Generationen weitergeführt werden soll. Mit einer Familienverfassung soll erreicht werden, dass die Funktionen des Managements, der Gesellschafter und die Zielsetzungen der Unternehmerfamilie langfristig reibungslos ineinandergreifen. Außerdem sollen folgende Ziele berücksichtigt werden: Der

familiäre Zusammenhalt soll durch Fixierung gemeinsamer Werte, Ziele und Rollen gestärkt werden. Durch Verhaltensregeln und die Einführung eines professionellen Konfliktmanagements sollen Streitigkeiten angemessen und fair gelöst werden. Schließlich soll durch konkrete Weiterbildungsangebote an die Next Gens die langfristige Kompetenz der Unternehmerfamilie gesichert werden.

IV. Der Erstellungsprozess

Die Erstellung der Familienverfassung wird üblicherweise von den Gesellschaftern initiiert und im Normalfall gleichzeitig federführend von diesen übernommen. Jedoch wird die Begleitung und Moderation der Erstellung durch fachkundige externe Beratung dringend empfohlen, um die Neutralität des Prozesses zu wahren und Interessenkonflikten vorzubeugen.

Es empfiehlt sich, den Prozess der Erarbeitung einer Familienverfassung möglichst frühzeitig anzustoßen und nicht erst dann, wenn erste Konflikte in der Unternehmerfamilie auftreten oder erste Anzeichen für eine Abschwächung des Zusammengehörigkeitsgefühls bemerkt werden.

Die Erstellung dauert im Allgemeinen zwischen sechs und zwölf Monaten und benötigt mehrere, in der Regel extern moderierte Workshops. Noch während der Initiierungsphase müssen der grundsätzliche Zweck und die Idee der »

Familienverfassung vermittelt sowie die Durchführungsrichtlinien und Abstimmungsregeln mit den beteiligten Parteien festgelegt werden.

Üblicherweise werden die Inhalte in mehreren Sitzungen gemeinsam erarbeitet. Diese werden im Anschluss an die Formulierungsphase zu einer Familienverfassung führen, welche die Akzeptanz aller Familienmitglieder und damit ihre notwendige Legitimation erhält. Den Entwurf der Familienverfassung sollte die Unternehmerfamilie dann selbst finalisieren, damit die Sprache der Familie entspricht und die Ergebnisse als stärker bindend wahrgenommen werden. Abgeschlossen ist der Erstellungsprozess der Familienverfassung erst mit dem Zeitpunkt der Umsetzung der enthaltenen Vorgaben. Dazu gehört die Etablierung beschlossener Gremien und Institutionen oder die Umsetzung in rechtssicheren Verträgen, da eine Familienverfassung zwar moralisch, aber nicht rechtlich bindend sein sollte.

In der Unternehmensgruppe Bäcker wurden die Inhalte dieser Verfassung in mehreren Workshops gemeinsam erarbeitet. Intensiv diskutiert wurde zunächst, welcher Abstimmungsmodus bei Meinungsverschiedenheiten gelten sollte. Ein Teil der Familie wollte aus Effizienzgründen eine Zweidrittelmehrheit vereinbaren. Die Familie einigte sich schlussendlich auf einstimmige Abstimmungen, weil dadurch zu erwarten ist, dass sich alle Familienmitglieder mit dem Thema beschäftigen und abweichende Vorstellungen von Minderheiten in den Entscheidungsprozess mit einfließen.

V. Die Inhalte der Familienverfassung

In der Familienverfassung werden die familiären Vorstellungen von Unternehmertum als verbindliche Formulierung für die heutige und die nächsten Generationen zusammengefasst. Das ist spätestens beim ersten Generationswechsel sinnvoll, weil es dann nicht mehr nur die Alleinentscheider gibt, sondern mitunter Familienmitglieder mehrerer Familienstämme ins Spiel kommen. Und nicht jeder arbeitet noch operativ im Unternehmen mit.

Die Zielsetzung ist es, mit einer Familienverfassung ein moralisch bindendes Regelwerk zu erstellen, an dem sich das Handeln der Unternehmerfamilie orientieren soll und das gleichermaßen Leitplanken für das Management bietet. Zufällige oder durch Gewohnheit entstandene, aber nie

kodifizierte Vorgehensweisen sollen durch konkrete, verbindliche und von allen Beteiligten getragene Regeln ersetzt werden. In der Familienverfassung klären und dokumentieren die Familienmitglieder ihr Verhältnis zum Unternehmen sowie untereinander und stellen auch Regeln auf, wie sie sich im Streitfall verhalten.

Im Einzelnen muss sich die Familie über folgende Themenkreise klar werden (s. Abb. 3).

1. Die Mitgliedschaft

Wenn die Familienverfassung bestimmt, wer Mitglied im Kreis der Gesellschafter sein darf und wer nicht, muss niemand mehr darüber diskutieren. Das wird gerade in einer Zeit von Mehrfachehen und Patchworkfamilien immer wichtiger. Dabei ist klar zu unterscheiden zwischen der Kernfamilie, der Unternehmerfamilie und der Frage, wer Gesellschafter ist bzw. werden kann. Als Kernfamilie oder Ursprungsfamilie bezeichnet man die jeweiligen Lebenspartner und ihre Kinder. Als Unternehmerfamilie werden all diejenigen Familienmitglieder bezeichnet, die sich zu dem Familienunternehmen und den sie prägenden Werten bekennen; in der Regel sind das diejenigen Familienmitglieder, die auch die Familienverfassung mitunterzeichnen. Unternehmerfamilien mit mehreren Familienstämmen haben also auch mehrere Kernfamilien.

Während für die ältere Generation der Unternehmerfamilie Bäcker sehr klar ist, wer zur Unternehmerfamilie gehört und wer nicht, so zeigen sich insbesondere in der Enkelgeneration Unsicherheiten. Familie Bäcker definiert den relevanten Kreis historisch sehr synonym, d.h., Unternehmerfamilie und Gesellschafterkreis waren im Kern deckungsgleich. Aber in der Diskussion wird schnell deutlich, dass diese beiden Bereiche auseinanderdriften können und werden.

So geht es für die Unternehmerfamilie Bäcker im Kern um drei Fragen:

- 1.) *Wer darf Gesellschaftsanteile an der Unternehmensgruppe halten?*
- 2.) *Wie weit fassen wir den Kreis derer, die zwar keine Anteile halten, aber dennoch der Unternehmerfamilie angehören sollen?*
- 3.) *Wen schließen wir explizit aus dem Kreis der Unternehmerfamilie und der Gesellschafter aus?*

Bereits bei der ersten Frage ergibt sich eine rege Diskussion –

Inhalte der Familienverfassung	
Präambel	Grundsätzliches
Mitgliedschaft	Wer ist Teil der Unternehmerfamilie?
Selbstverständnis	Wofür stehen wir?
Unternehmerische Mission	Wofür soll das Unternehmen stehen?
Corporate Governance	Wie erfolgt die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen?
Family Governance	Wie erfolgt die Zusammenarbeit in der Familie?

Abb. 3; Eigene Darstellung

reden wir hier doch auch über die ganz persönliche Vermögensnachfolge der aktuellen Gesellschafter. Bei mehreren Familienstämmen und unterschiedlichen Altersstrukturen ist das Thema teilweise schon sehr konkret, teilweise nicht einmal in Ansätzen diskutiert oder entschieden. Klar erscheint am Anfang nur, dass unabhängig von der individuellen Situation einzelner Beteiligter allen wichtig ist, das Unternehmen als Familienunternehmen zu erhalten.

Damit lässt sich die Frage nach dem möglichen Gesellschafterkreis jedoch noch nicht abhaken. In Anbetracht der sich verändernden Rahmenbedingungen könnten externe Minderheitsgesellschafter, z.B. um weiteres Wachstum zu sichern oder einen guten Geschäftsführer an das Unternehmen zu binden, wichtige Argumente sein, um den Kreis der Gesellschafter über die Unternehmerfamilie heraus zu erweitern. Die Entscheidung über die Mitglieder der Unternehmerfamilie ist nicht trivial: Ist meine Freundin, mein Lebensgefährte Teil der Unternehmerfamilie – oder gilt dies nur für verheiratete Paare? Wichtig ist auch, unter welchen Voraussetzungen neue Familienmitglieder in die Inhaberkategorie aufgenommen werden und wann die Zugehörigkeit zur Inhaberkategorie wieder verloren gehen kann. Dabei geht es selbstverständlich nicht um Sympathie oder Antipathie, sondern darum, welche Inhalte und Informationen in welchen Runden besprochen und welche Entscheidungen von der Unternehmerfamilie getragen werden. Als Ergebnis der Diskussionen sollten die Kriterien sowohl für die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie als auch für den Gesellschafterstatus festgehalten werden.

Nach ausführlicher Diskussion wurde entschieden, dass folgende Personen Mitglieder der Unternehmerfamilie Bäcker sind bzw. werden können (Auszug):

- Alle ehemaligen, aktuellen und potenziell zukünftigen Gesellschafter
- Ehepartner und eingetragene Lebenspartner der aktuellen und potenziell zukünftigen Gesellschafter
- Lebenspartner, sofern sie im Unternehmen mitarbeiten. Unter einer Lebenspartnerschaft verstehen wir ein eheähnliches Verhältnis und Zusammenleben, das bereits seit mindestens fünf Jahren besteht und weiterhin auf Langfristigkeit und Kontinuität ausgerichtet ist.
- Externe Minderheitsgesellschafter sind nicht Teil der Unternehmerfamilie.

Folgende Personen dürfen Anteile am Unternehmen halten (Gesellschafterstatus, Auszug):

- Alle aktuellen Gesellschafter
- Die Kinder der Gesellschafter: Leibliche Kinder und Adoptivkinder
- Gesellschafter dürfen nicht werden: Ehepartner, Kinder aus früheren ehelichen und nicht ehelichen Verhältnissen – außer, wenn sie durch einen Gesellschafter adoptiert wurden.

2. Das Selbstverständnis

Das Selbstverständnis als Fundament für den Zusammenhalt im Familienunternehmen sind gemeinsame Werte und Ziele, die das Handeln aller am Familienunternehmen beteiligten Personen leiten. Ein gemeinsames Ziel- und Wertegerüst hilft, Streit zu vermeiden und langfristigen Erfolg

zu sichern. Dieser zweite Workshop startet mit der Fragestellung: „Wofür steht die Familie, welche Umgangsregeln pflegt sie und welche ungeschriebenen Gesetze gibt es?“ Bei Unternehmen mit einer langen Firmenhistorie über mehrere Generationen ist es wichtig, auch einen Blick in die Vergangenheit des Unternehmens zu werfen. Woher kommen bestimmte Vorstellungen und Werte? Und welche Werte sind das?

In der Unternehmerfamilie Bäcker wird deutlich, dass jedes Familienmitglied eine ganz eigene Vorstellung davon hat, wofür die Unternehmerfamilie und das Unternehmen stehen. Da wird vom Gründer und seiner Pionierarbeit erzählt, von den wirtschaftlichen Schwierigkeiten in den 1970er-Jahren und der Expansion der letzten Jahre – ein Element, das sich durch alle Beschreibungen zog, war für Familie Bäcker das Bild von der bodenständige Unternehmerfamilie, die sich etwas traut, aber niemals laut oder zu selbstbewusst nach außen wirkt. Auch wenn Wettbewerber riesige Marketingbudgets ausgegeben haben und mit Transaktionen gewachsen sind – die Bäcker-Gruppe ist im Kern das fokussierte Familienunternehmen geblieben. Und das soll bei allen Möglichkeiten auf Zukunft und Wachstum auch so bleiben.

Gerade bei heterogenen Gesellschafterstrukturen ist es wichtig, eine gemeinsame Wertebasis zu erkennen und an alle zu kommunizieren. Die Unternehmerfamilie Bäcker stellt in ihrer Familienverfassung heraus: „Wir wissen, dass wir gemeinsam immer stärker sind, als jeder für sich alleine und dass es unsere Verpflichtung ist, gemeinsam und im Team Lösungen zu finden – auch in schwierigen Situationen.“ Und auch die verschiedenen Kernfamilien und Familienstämme sollen dabei keine übergeordnete Rolle spielen. So wird festgehalten: „Gemeinsam heißt im Sinne der Unternehmerfamilie und des Unternehmens und nicht im Sinne des eigenen Familienstammes.“

Neben dem Selbstverständnis sollte in dieser Phase auch geklärt werden, welche Familieninteressen in Bezug auf das Unternehmen bestehen. Themen wie finanzielle Unabhängigkeit, soziale und gesellschaftliche Verantwortung müssen klar und transparent für alle sein. Und dabei geht es natürlich auch darum, wie mit dem Vermögen des Unternehmens umgegangen werden soll, um die Frage: Was geht vor – Familie oder Unternehmen? Familie Bäcker hat dazu ein klares Statement formuliert: „Egoismus – vor allem finanzieller Natur – hat keinen Raum bei uns. Wer nur sich selbst und seine finanziellen Vorteile im Blick hat – ohne das große Ganze zu sehen – ist bei uns fehl am Platz.“

Unternehmerfamilie sein heißt vielfach auch, gemeinsam Risiken einzugehen und zu tragen. Klarheit und Commitment sind hierbei zentrale Erfolgsfaktoren. Jedes Familienmitglied sollte sich bewusst sein, dass die Beteiligung der Familie an einem mittelständischen Unternehmen wie der Bäcker-Gruppe „keine Bundesanleihe“ ist, sondern unternehmerische Risiken abgewogen und eingegangen werden müssen, um Chancen im Markt zu nutzen.

3. Die unternehmerische Mission

Die Werte und Ziele der Familie in Bezug auf das Unternehmen konkretisieren sich in einer unternehmerischen »

Mission, die klare strategische Leitplanken für das Management vorgeben. Dabei geht es um Erwartungen, aber gleichzeitig auch um Zusagen an das Unternehmen durch die Gesellschafter.

Typischerweise wird dabei zwischen dem strategischen und dem operativen Bereich unterschieden. Während der operative Bereich in der Verantwortung des Managements liegt, haben die Gesellschafter bei den strategischen Fragestellungen die Entscheidungsgewalt. Dazu gehören die Wachstums- und Renditestrategie, eine ausgewogene, am Selbstverständnis der Unternehmerfamilie ausgerichtete Risikostrategie und eine in sich geschlossene Strategie für die nicht-monetären Ziele der Unternehmerfamilie, wie CSR-Aktivitäten oder Nachhaltigkeitsthemen. Dazu zählen z.B. Vorgaben zu Ausschüttungen und Eigenkapitalquote, die helfen, ein mögliches Dilemma zwischen einer wachsenden Zahl von Gesellschaftern und deren monetären Interessen sowie dem Unternehmenswachstum und dafür erforderlichen Thesaurierungsbedarf einvernehmlich zu regeln. Wichtig ist, dass nicht nur die Gesellschafter, sondern auch alle Mitglieder der Unternehmerfamilie die wesentlichen strategischen Elemente des Unternehmens und deren Zusammenwirken begreifen und mittragen.

In den Gesprächen der Unternehmerfamilie Bäcker wird deutlich, dass insbesondere die strategische Entwicklung der letzten Jahre nicht immer den Vorstellungen aller Gesellschafter entsprochen hat. So war das bisherige Wachstum vielfach durch externe Faktoren getrieben. Nun sei es notwendig, dass die Organisation nachwachse. Für die Zukunft soll nur noch ein moderates Wachstum forciert werden, aber eine marktübliche Rendite die Wettbewerbs- und Investitionsfähigkeit sichern. Für die Unternehmerfamilie Bäcker ist außerdem Unabhängigkeit ein zentraler Wert. Diese kann nur erreicht werden, wenn jederzeit eine adäquate Eigenkapitalausstattung im Unternehmen vorhanden ist. „Rendite vor Umsatz“ lautet daher die strategische Vorgabe der Unternehmerfamilie. Neben den materiellen Fragestellungen sollten auch immaterielle Themen beleuchtet werden: das Fördern und Fordern von Mitarbeitenden und die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kundschaft, Lieferanten und Banken stehen bei der Unternehmerfamilie Bäcker im Vordergrund.

4. Die Corporate Governance

Macht und Geld sind die zentralen Konfliktherde in größeren Familienunternehmen. Dabei geht es auch um Lebensstandards oder um falsch verstandene Fürsorgepflichten für Familienmitglieder. Auch Diskussionen über ein schlüssiges Nachfolgemodell im Unternehmen werden oft emotional geführt. Ebenso müssen Regeln zum freiwilligen und unfreiwilligen Ausscheiden existieren, die am besten in „guten Zeiten“ im Konsens erarbeitet werden. Darüber hinaus besteht in vielen Familien Uneinigkeit bei dem Thema: „Welche Rollen können Familienmitglieder im Unternehmen einnehmen?“ Die Meinungen gehen von „jeder darf hier alles werden“ bis zu „wer nicht absehbar Geschäftsführer werden will oder kann, darf erst gar nicht im Unternehmen anfangen“.

In den letzten Jahren durfte jedes Familienmitglied – sofern es eine passende Vakanz gab oder eine Stelle geschaffen werden konnte – auch in der Bäcker-Unternehmensgruppe beruflich tätig sein. Dabei waren alle Stellen vom Azubi bis zum Geschäftsführer möglich. Gesellschafter zu sein bedeutet für die Unternehmerfamilie Bäcker allerdings nicht automatisch eine Managementposition im Unternehmen. Es gibt Gesellschafter, die vor langen Jahren einmal Anteile geerbt haben, sich aber weder positiv noch negativ für das Unternehmen engagieren. Ob auch zukünftig jeder Gesellschafter frei entscheiden kann, in welchen Berufsfeldern er oder sie aktiv sein und wo er oder sie leben möchte, wird intensiv und äußerst kontrovers diskutiert. Ein Teil der Unternehmerfamilie fordert, dass allen Familienmitgliedern alle Rollen im Unternehmen grundsätzlich offenstehen, um die Potenziale der Familie auszuschöpfen und sinnvoll zu nutzen. Ein anderer Teil argumentiert, dass Gesellschafter, die sich nicht um das Unternehmen kümmern, auch keine Ausschüttungen erwarten dürften. Ein Kompromiss wird dahin gehend gefunden, dass sich die Unternehmerfamilie darauf einigt, dass Gesellschafter zwar nicht im Management des Unternehmens arbeiten müssen, aber eine aktive Rolle – z.B. als Beirat oder in der Unternehmerfamilie oder bei den CSR-Aktivitäten – einnehmen müssen. Jeder Gesellschafter muss darüber hinaus verantwortungsvoll mit seiner Rolle umgehen. Dazu gehört, Risiken aus unregelmäßigten Nachfolgethemen oder privaten Rechtsstreitigkeiten vom Unternehmen fernzuhalten. Die rechtliche Umsetzung dieser in der Familienverfassung eher qualitativ formulierten Themen bedeutet die Erstellung oder Überarbeitung von Eheverträgen, Pflichtanteilsverzicht sowie testamentarische Verfügungen.

5. Die Family Governance

Family Governance beinhaltet die Regeln zum Management der Unternehmerfamilie. Sie stärken den Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen. Dazu gehören z.B. Bausteine wie Familientreffen, Family-Education-Veranstaltungen oder der Aufbau eines Family Office. Zahlreiche Unternehmerfamilien verfolgen das Ziel, einen Teil ihres Vermögens der Allgemeinheit zu übergeben (Family-Philanthropie) – auch das kann im Rahmen der Familienverfassung einvernehmlich gestaltet werden. Zur Family Governance gehören auch Vereinbarungen, wie die Unternehmerfamilie mit Konflikten umgehen will. Im Idealfall sollten diese direkt und zeitnah mit den Beteiligten und nicht vor Mitarbeitenden besprochen und geklärt werden.

Familie Bäcker formuliert es in der Familienverfassung genau umgekehrt: „Betriebliche Konflikte bleiben im Betrieb, sie haben im Privaten nichts zu suchen.“ Für die Unternehmerfamilie Bäcker ist es besonders herausfordernd, Aktivitäten und Regeln zu entwickeln, um über die Generationen und auch über eine große Distanz eine Bindung der Familienmitglieder an die Unternehmensgruppe zu gewährleisten sowie die nächste Generation auf eine mögliche Gesellschafterposition vorzubereiten. Die jeweiligen Kernfamilien leben inzwischen weit verstreut in Europa – vor allem die jüngere Generation hat aufgrund der Studienaufenthalte im Ausland einen internationa-

len Fokus. Im Rahmen des fünften Workshops wurde beschlossen, einen Familienmanager zu etablieren, der die Aktivitäten der Unternehmerfamilie organisiert und plant. Die Position wird alle zwei Jahre gewechselt. Der Familienzusammenhalt soll zunächst durch ein Familienwochenende pro Jahr gestärkt werden. Zudem prüft der Familienmanager alle zwei Jahre das Vorliegen vorhandener sowie notwendiger Vorsorgebestimmungen (Testamente, Vollmachten etc.) der Gesellschafter.

Darüber hinaus werden in vielen Unternehmerfamilien Next-Generation-Programme etabliert, ein Themenkalender für fachliche Workshops erarbeitet oder auch ein Angebot zur Potenzialanalyse für nachfolgende Generationen geschaffen.

VI. Fazit

Die Familienverfassung soll die Familienmitglieder in einer möglichst allgemeinverständlichen Sprache durch das gemeinsame Unterzeichnen zur Erhaltung des familiären Friedens, der Kontinuität sowie der Stabilität motivieren. Somit ist das Dokument ein wichtiges Instrumentarium sowohl zur Etablierung fester Ordnungen und Strukturen in Familienunternehmen als auch zur Orientierung – es ist aber

kein juristisches Vertragswerk und somit nicht rechtlich bindend, sondern lediglich emotional verpflichtend.

Vielfach unterschätzen Unternehmerfamilien den Effekt einer Familienverfassung auf Dritte: Denn die Erarbeitung einer Familienverfassung hat in aller Regel eine positive Strahlkraft auf weitere Stakeholder wie Mitarbeitende, Großkunden oder Lieferanten und auch auf Finanzierungspartner, zeigt sich doch, dass die Unternehmerfamilie hinter dem Unternehmen steht und für seine Zukunft eine geordnete und klare Struktur sowohl auf Management- als auch auf Eigentumsebene im Blick hat.

Darüber hinaus ist wichtig zu beachten: Eine Familienverfassung ist kein einmaliger Prozess, kein statisches Objekt, sondern ein dynamisch anzupassendes und lebendiges Leitwerk. Es ist zu empfehlen, in regelmäßigen Abständen (z.B. alle drei bis fünf Jahre) die wesentlichen Inhalte zu überprüfen. Insbesondere Generationswechsel, aber ebenfalls Veränderungen im Geschäftsmodell, in den Rahmenbedingungen oder auch einschneidende Investitionsentscheidungen können den Bedarf nach einer Anpassung auch außerhalb des planmäßigen Zyklus wecken. ♦

LITERATURVERZEICHNIS

Arteaga, R./Menéndez-Requejo, S. (2017):

Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. In: *Family Business Review*, 30(4), S. 320–328.

Baus, K. (2016):

Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern. Wiesbaden: Gabler.

Governance Kodex für Familienunternehmen (2021):

Governance Kodex für Familienunternehmen. Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen. <http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de/index.php/kodex>; abgerufen am 8. Juli 2021.

Klein, S. B. (2008):

Corporate Governance in Familienunternehmen. In: *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56(1), S. 18–35.

Koeberle-Schmid, A./Fahrion, H.-J./Witt, P. (Hrsg.) (2018):

Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Kormann, H. (2018):

Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. 2. Auflage, Berlin: Springer.

May, P. (2008):

How to create successful family constitution. In: *Families in Business*, 39, S. 58–60.

Montemerlo, D./Ward, J. L. (2005):

The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family Business. New York: Palgrave Macmillan.

Plate, M./Groth, T./Ackermann, V./v. Schlippe, A. (2011):

Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schween, K./Koeberle-Schmid, A./Bartels, P./Hack, A. (2011):

Die Familienverfassung. Zukunftssicherung für Familienunternehmen. Bonn: Intes Akademie für Familienunternehmen.

Ward, J. (2005):

The Family Constitution: It's the Process That Counts, not the Content. In: J. Ward (Hrsg.): *Unconventional Wisdom. Counterintuitive Insights for Family Business Success*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, S. 161–182.

Wiechers, R. (2004):

Die Unternehmerfamilie: Ein Risiko des Familienunternehmens? Zum Umgang mit familieninduzierten Risiken im Familienunternehmen. Norderstedt: Books on Demand.



Prof. Dr. Birgit Felden ist Direktorin des EMF-Instituts der HWR Berlin und Christopher Peyrer ist Prokurist und Gesellschafter der TMS Unternehmensberatung GmbH, Köln.

KEYWORDS

Familienverfassung • Corporate Governance • Family Governance • Family Business Governance