

FAMILY GOVERNANCE HILFT FAMILIENZWIST BEDROHT UNTERNEHMEN

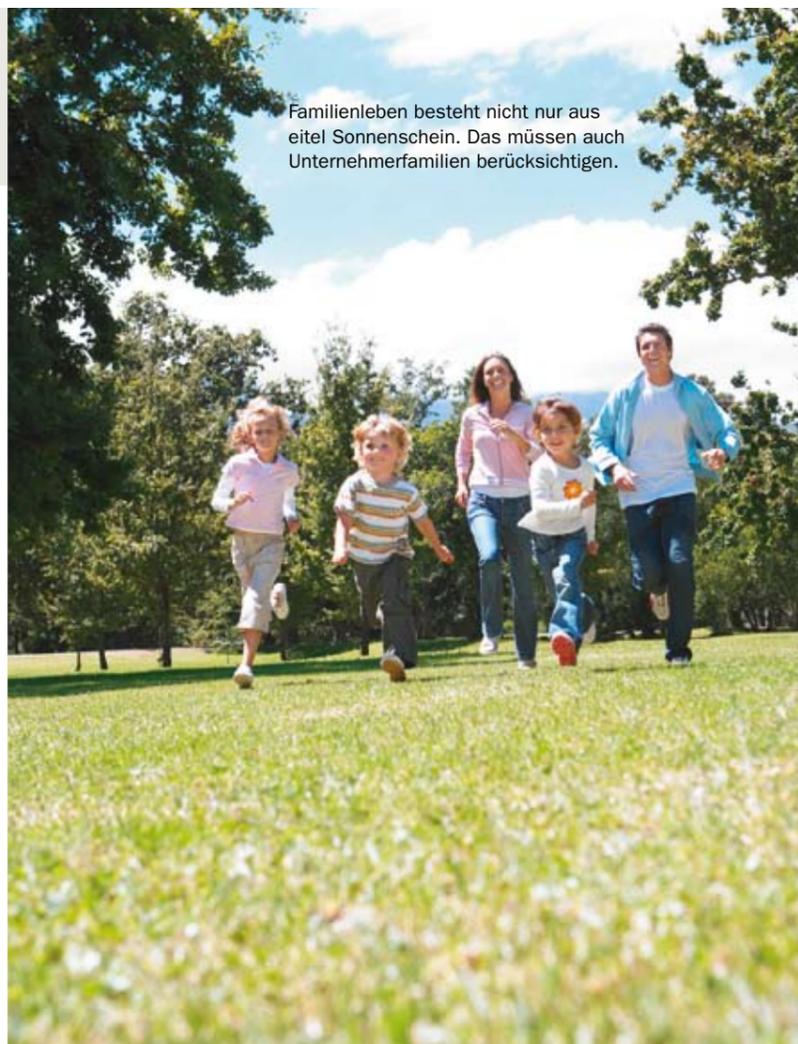
AUTORIN_KIRSTEN BAUS

Interne Streitigkeiten haben das Ende so mancher Familienunternehmens herbeigeführt. Wenn Geschäftsführende Gesellschafter sich überwerfen, Stämme Grabenkriege führen und Nachfolgeregelungen blockiert werden, sind das starke Indizien für einen entscheidenden Mangel: Diesen Eignerfamilien fehlt eine Family Governance.

Da nutzen auch die klassischen Stärken wenig, die Familienunternehmen wieder zu einem Leitbild gemacht haben. Solidität, Bodenständigkeit, kurze Entscheidungswege, Verantwortungsbewusstsein und langfristiges Denken bestimmen traditionell die Unternehmensstrategie. Wenn ein Unternehmen scheitert, dann meist nicht am Markt. Die Familie ist die ebenso leistungsstarke wie störungsanfällige Kraftquelle des Unternehmens. Das bedeutet: Für eignergeführte Unternehmen liegt die strategische Latte höher als für Publikumsgesellschaften. Diesen reicht eine Unternehmensstrategie. Jene brauchen noch etwas anderes: eine Familienstrategie. Ihr Ergebnis ist ein Regelwerk, das Klarheit über das gemeinsame Werte-, Ziel- und Rollenverständnis schafft, das durch Verfahren für Berechenbarkeit und Transparenz sorgt – die Family Governance.

DREI FUNKTIONSKREISE

Daran aber fehlt es oft genug. Gerade bei den Fundamental- und Zukunftsfragen, die die Familie berühren – wer führt, wer ist beteiligt, wer darf im Unternehmen arbeiten? – hapert es. Familienunternehmen sind auf ein reibungsloses Zusammenspiel von drei Funktionskreisen angewiesen: das Unternehmen, die Gesellschafter und die Unternehmerfamilie. Während das



Familienleben besteht nicht nur aus eitel Sonnenschein. Das müssen auch Unternehmerfamilien berücksichtigen.

FOTO: AOK MEDIENDIENST

Unternehmen organisatorisch, operativ und strategisch geordnet und das Verhältnis der Gesellschafter durch den Gesellschaftsvertrag geregelt ist, fehlt es an stabilisierenden Strukturen für die Familie. Das macht sie labil und kann zu existenzgefährdenden Friktionen führen. Nach Meinung der führenden Experten für Familienunternehmen, sind Streitigkeiten in der Familie die größten Wertevernichter in einem Segment, das nach wie vor das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bildet.

REGELUNGSDEFIZITE

Weder der Gesellschaftsvertrag noch die – oft genug fehlende – testamentarische Regelung reichen aus, die

Familie zu stabilisieren und im Zusammenspiel der drei Funktionskreise zu einem berechenbaren und verlässlichen Partner zu machen. Sie sind im Gegenteil oft nicht mehr als der kleinste gemeinsame Nenner oder Folge einsamer Entschlüsse.

Unternehmerfamilien fehlen geordnete Strukturen: Was nicht im Gesellschaftsvertrag steht, wird freihändig entschieden oder beansprucht – darf der eine dies, darf der andere das auch. Was beim Gründer noch funktioniert hat, führt in einer größer werdenden Familie rasch zu Konflikten. Die Familienstrategie schließt diese Regelungslücke und ersetzt Willkür durch Regeln. Dazu entwickelt die Familie eine Family Governance, die

ihren Ausdruck in Institutionen und festen Regeln findet. Fixiert wird sie in einer Familiencharta, in der sie die grundsätzlichen Fragen von Beteiligung, Führung und Mitarbeit in tatsächlicher Hinsicht klärt.

EINE CHARTA FÜR DIE FAMILIE

Die Charta ist als tatsächliche Regelung den rechtlichen wie Gesellschaftsvertrag und Testament vorgeordnet – sie liefert künftigen Änderungen den Rahmen. Sie dokumentiert die Regeln in einer Unternehmerfamilie, ihre Überzeugungen und die gemeinsamen Auffassungen über Werte, Ziele und Rollen der Beteiligten: Was verbindet uns? Wie prägen wir das Unternehmen? Was sind unsere gemeinsamen Ziele? Wann und in welcher Konstellation tritt die nächste Generation die Nachfolge an? Soll sie operativ oder aus der Gesellschafterposition führen? Dürfen Schwiegerkinder im Unternehmen arbeiten? Wie wird der Beirat besetzt? Was erwartet die Familie von externen Führungskräften? Welche Regeln gelten für Ausschüttung und Vergütung? Werden Freiberufler aus der Familie mit Firmenaufträgen bedacht? Das reduziert Streitpunkte und gibt einer Unternehmerfamilie die nötige Planungssicherheit, um auf Dauer handlungsfähig zu bleiben. Dadurch wird die Entfremdung der Familienmitglieder verhindert – der Destabilisierungsfaktor No. 1 in Unternehmerfamilien. Durch die Einrichtung verbindender Institutionen wie den Familienrat, die Verantwortlichen für Unternehmen und Familie, den Familienrat, das Family Office

FOTOS: FUCHS



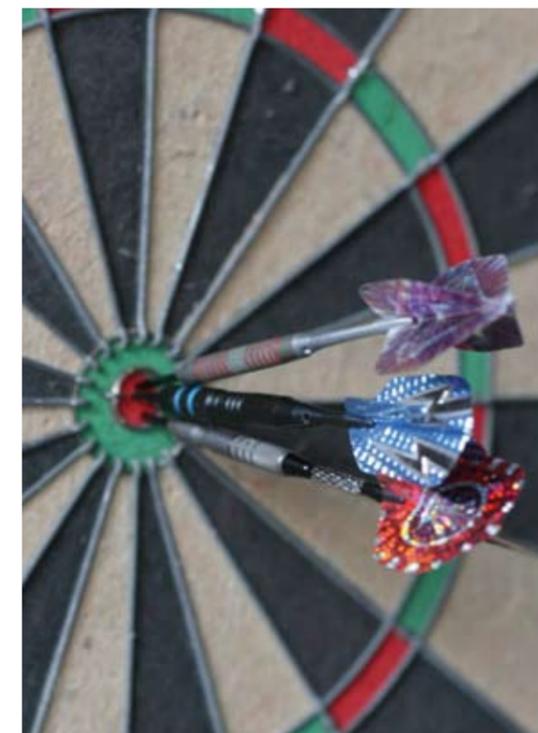
Kirsten Baus ist Rechtsanwältin. 2002 gründete sie das Kirsten Baus Institut für Familienstrategie, das namhafte Unternehmerfamilien bei der Nachfolgeplanung und in Fragen der Family Governance berät. Ihr Buch „Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern“ und zahlreiche Veröffentlichungen weisen sie als Expertin für Familienunternehmen aus. Sie ist Gastreferentin an diversen Hochschulen.

wird ein Rahmen für Kooperation und Gemeinsamkeit geschaffen.

PRAKTISCHE FRAGEN

Dahin zu kommen, ist nicht ganz einfach. Gerade bei den entscheidenden Akteuren in Unternehmerfamilien ist Zeit ein chronisch knappes Gut und die Zwänge des Tagesgeschäfts liefern stets Argumente, von der Klärung grundsätzlicher Fragen abzusehen. Außerdem besteht in Unternehmerfamilien eine weit verbreitete Regelungsaversion. Die ältere Generation schätzt Institutionen und Regeln nur insofern, dass sie die Jüngeren, nicht aber sie selbst binden. Die jüngere wiederum misstraut ihnen grundsätzlich, weil sie ihrem Anspruch auf Selbstverwirklichung zuwiderlaufen. Hüben wie drüben aber bringen diese Verhaltensmuster jene fehlende Einstellung hervor, die in vielen Unternehmerfamilien die Zusammenarbeit so erschwert. Die Entscheidung zur Loyalität, zur dauerhaften Zusammenarbeit in der Familie verlangt einen Preis: die Aufgabe des gewohnten und manche Vorteile bietenden Laissez-faire zugunsten fester Strukturen. Es lohnt sich in jedem Fall. Denn die Entwicklung einer Family Governance bringt Klärungsbedürftiges auf den Tisch, in dessen Windschatten ebenso Konflikte gedeihen wie – wenn sie unreflektiert bleiben – problematische Lösungen zu ihrer Vermeidung entstehen: etwa der Gleichverteilungsgrundsatz bei den Gesellschaftsanteilen in der kommenden Generation, die Mitarbeit von Familienmitgliedern auf unterschiedlichen Hierarchieebenen oder eine Teamgeschäftsführung durch Geschwister.

Solche Modelle sind selbstverständlich möglich, sie sollten jedoch nur auf der Basis einer realistischen Folgenabschätzung gewählt werden.



Unternehmerfamilien müssen ihre Ziele klar definieren und gemeinsam verfolgen

Family Governance hilft, die konfliktträchtige Vermengung von Führung, Eigentum und Familie, von emotionalen und sachlichen Motiven in den Griff zu bekommen und das natürliche Ziel jeder Unternehmerfamilie zu verwirklichen: Unternehmen und Vermögen für die kommenden Generationen zu erhalten und zu mehren. ■

► WWW.FAMILIENSTRATEGIE.DE