

Erwin J. Frasl / Hannah Rieger (Hrsg.)

Family Business Handbuch

Zukunftssicherung
von Familienunternehmen
über Generationen

Linde
populär

Die Familienstrategie – ein Weg zu Good Governance im Familienunternehmen

Peter May

Familienunternehmer wollen mehr. Es genügt ihnen nicht, die laut traditioneller Betriebswirtschaftslehre höchste Zielsetzung unternehmerischen Handelns zu erfüllen und das langfristige Überleben ihres Unternehmens zu sichern. Sie wollen darüber hinaus gewährleistet wissen, dass dieses dauerhaft im Eigentum ihrer Familie verbleibt.

Deshalb müssen sie auch mehr leisten als durchschnittliche Unternehmensführer. Der Nestor der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Familienunternehmen, der US-Amerikaner John Ward, bemerkte schon in den 80er Jahren: „Ein Familienunternehmen am Leben zu erhalten, ist wahrscheinlich der schwierigste Management-Job auf Erden.“ Zur Erreichung der doppelten Zielsetzung müssen sie nicht nur unternehmerische Spitzenleistung hervorbringen, insbesondere Wettbewerbsvorsprünge erarbeiten und sichern. Sie müssen darüber hinaus sicherstellen, dass das Commitment der Eigentümer zu ihrem Unternehmen und ihr Zusammenhalt untereinander erhalten bleiben.

Das ist keine leichte Aufgabe, die nur von wenigen erfolgreich bewältigt wird. Zwar feierte das große deutsche Familienunternehmen Haniel unlängst sein 250-jähriges Firmenjubiläum. Das älteste europäische Unternehmen in Familienbesitz ist über 500, das älteste Familienunternehmen der Welt gar über 1000 Jahre alt. Dem Gros der Familienunternehmen geht es jedoch unverändert wie der von Thomas Mann so trefflich beschriebenen Lübecker Unternehmerdynastie Buddenbrook. Für sie gilt der Grundsatz: Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's. Und sie ist in den letzten Jahren keineswegs leichter geworden. Während die Vertreter früherer Unternehmergenerationen von einem notfalls mit patriarchalischer Autorität durchsetzbaren Folgeanspruch der Familiengeschafter ausgehen durften, haben die heutigen Unternehmer – zum Teil schmerzhaft – lernen müssen, dass der Wertewandel der Post-68iger-Ära mit seiner prinzipiellen Umkehrung des Rangverhältnisses von Individual- und Gemeinschaftsinteresse auch vor den Familiengesellschaften nicht Halt ge-

macht hat. Commitment und Zusammenhalt der Eigentümerfamilie können nicht mehr eingefordert werden, sondern wollen erarbeitet werden. Mit anderen Worten: Unternehmerfamilien müssen heute ebenso professionell gemanagt werden wie das Unternehmen selbst.

Um das zu ermöglichen, habe ich vor zehn Jahren das Konzept der Familienstrategie entwickelt und öffentlich vorgestellt. Es hat inzwischen etliche Nachahmer gefunden und ist sowohl theoretisch wie praktisch durchgesetzt. In den vielen Unternehmen, in denen wir es seit 1997 umsetzen durften – großen und kleinen, alten und jungen, Unternehmen mit nur zwei bis hin zu solchen mit mehr als 180 Gesellschaftern – hat es die Zufriedenheit der Gesellschafter mit ihrem Unternehmen nachhaltig gesteigert.

1. Das Ziel der Familienstrategie: Good Governance im Familienunternehmen

Die Besonderheit des Familienunternehmens liegt in seiner Eigentümerstruktur begründet. Diese unterscheidet sich von derjenigen einer Publikumsgesellschaft in mehrfacher Hinsicht.

So ist die Bindung des Familiengeschafters an sein Unternehmen höher als die des klassischen Aktionärs, weil neben die streng ökonomischen emotionale Aspekte treten. Wenn er sich dann lösen will, wird ihm die Trennung durch rechtliche Hindernisse (wie Vinkulierungsklauseln, Kündigungs- und Abfindungsbeschränkungen) und das Fehlen eines Marktes für die Beteiligung zusätzlich erschwert.

Hinzu kommt, dass die Zahl der Eigentümer in der Regel überschaubar ist und dem einzelnen Gesellschafter aus Sicht der Gesellschaft deshalb eine größere Bedeutung zukommt als dem durchschnittlichen Aktionär in einer Publikumsgesellschaft. Aber auch der umgekehrte Befund ist richtig und für das Verhältnis zwischen (Familien-)Gesellschafter und Gesellschaft von Bedeutung: Für die meisten Gesellschafter stellt die Beteiligung am Familienunternehmen eine zentrale Vermögensposition und Einnahmequelle dar. Dem entsprechend werden Entwicklungen in diesem Bereich mit besonderer Aufmerksamkeit registriert und bewertet.

Schließlich stellen die Eigentümer einer Familiengesellschaft keine zufällige, sich durch Käufe und Verkäufe permanent verändernde Gruppe dar. Ihre Verbindung ist stabil und wird durch verwandtschaftliche Beziehung begründet, mit

der Folge, dass neben ökonomischen Aspekten auch der gesamte Bereich familiärer Dynamiken Einzug in das Miteinander und in die Entscheidungsfindung hält.

Als ob es damit nicht genug wäre, unterliegen die Verhältnisse in der Generationenfolge zusätzlich einer permanenten Veränderung, die idealtypisch zu einer fortschreitenden Destabilisierung führt.

In der Gründergeneration sind die Gegebenheiten in der Regel einfach und überschaubar. Führung und Eigentum liegen in der Hand des Gründers, andere Familiengesellschafter gibt es meist nicht oder sie spielen rechtlich und faktisch neben der dominierenden Gründerpersönlichkeit keine Rolle.

Mit dem Ausscheiden des Gründers beginnt dann jedoch – wenn sich der Unternehmer nicht für die immer seltener werdende Thronfolge-Variante entscheidet – der unaufhaltsame Prozess der Zersplitterung der Beteiligung und das Auseinanderfallen von Führung und Beteiligung.

In der nun folgenden Geschwistergesellschaft gibt es nur wenige Gesellschafter mit meist (annähernd) gleich großen und wirtschaftlich bedeutenden Beteiligungen. Aber schon jetzt wird es in der Regel unmöglich, an der Einheit von Führung und Eigentum festzuhalten. So tritt in der Geschwistergesellschaft zu meist erstmals der Gegensatz zwischen tätigen und nichttätigen Gesellschaftern hervor.

In den Folgegenerationen, wenn aus der Geschwistergesellschaft das so genannte Vetternkonsortium wird, vertiefen sich die Unterschiede weiter. Das Verhältnis zwischen nicht im Unternehmen tätigen und aktiven Gesellschaftern verschiebt sich weiter zu Gunsten der inaktiven, nicht selten wird die Führungsfunktion durch Übertragung auf familienfremde Manager sogar vollständig von der Eigentümerrolle entkoppelt. Außerdem wird die Höhe der vom einzelnen Gesellschafter gehaltenen Beteiligung durch das weitere Anwachsen des Gesellschafterkreises allmählich nicht nur immer geringer, sie entwickelt sich aufgrund unterschiedlicher Lebensplanungen der Beteiligten auch unterschiedlich.

Es versteht sich, dass diese Entwicklung nicht ohne Auswirkung auf das Verhältnis der Eigentümer zu ihrem Unternehmen bleiben kann. Dieses wird in der fortschreitenden Generationenfolge typischerweise gekennzeichnet durch wachsende individuelle Ansprüche an das Unternehmen, zunehmende Entfremdung vom Unternehmen und voneinander, Zunahme von Interessenkonflikten sowie eine nachlassende Bereitschaft, den Interessen der Firma den Vorrang vor den eigenen persönlichen Belangen einzuräumen. Kurzum: durch all jene Ingredienzien, die so oft für das Scheitern eines Familienunternehmens verantwortlich gemacht werden können.

Ziel einer Familienstrategie muss es sein, dem vorzubeugen. Wer eine Familienstrategie beginnt, bezweckt eine Stabilisierung des für den langfristigen Erfolg als Familienunternehmen unverzichtbaren Faktors Familie. Er will die auseinanderstrebenden Eigentümerinteressen bündeln und erreichen, dass die Familie als Kraftquelle, und nicht als Störfaktor für das Unternehmen wirksam werden kann. Er will sicherstellen, dass die Familie die Zustimmung zum gemeinsamen Projekt Familienunternehmen langfristig erhält und die dafür notwendigen Voraussetzungen schaffen. Er möchte erreichen, dass sich die Familie trotz auseinanderstrebender Lebenszuschnitte und Interessen in Bezug auf das gemeinsame Projekt als eine Gemeinschaft fühlt und Zusammenhalt lebt. Kurzum: Wer eine Familienstrategie beginnt, möchte aus Familienmitgliedern verantwortungsvolle Eigentümer eines Familienunternehmens machen, wohl wissend, dass nur professional ownership das langfristige Überleben als Familienunternehmen sichert.

2. Die wichtigsten Elemente von Good Governance im Familienunternehmen

Den Weg zu professional ownership muss jede Unternehmerfamilie selbst beschreiten. Eine allgemein verbindliche Anweisung gibt es nicht. Dafür sind die Anforderungen in den unterschiedlichen Phasen des familiären Lebenszyklus, aber auch die individuellen Gegebenheiten der einzelnen Familien und ihrer Unternehmungen zu unterschiedlich. Andererseits arbeiten Unternehmerfamilien bei der Erstellung ihrer individuellen Governance-Regeln nicht in einem wertfreien Raum. Es gibt inzwischen gesicherte Erkenntnisse über das Funktionieren von Familienunternehmen. Es gibt Fragestellungen, die beantwortet werden müssen, wenn das langfristige Überleben in Familienhand gesichert werden soll, und es gibt Lösungen, die sich in bestimmten Situationen besser bewährt haben als andere. Insofern gehört zur Good Governance im Familienunternehmen neben der Bereitschaft, sich überhaupt auf den Prozess einer Familienstrategie einzulassen, auch die Bereitschaft, sich hierbei ganz bestimmten Fragen zu stellen und die gewünschten Lösungen einem aus praktischer Erfahrung und wissenschaftlicher Auseinandersetzung gewonnenen „Realitätscheck“ zu unterziehen.

Um interessierten Unternehmerfamilien und ihren Beratern bei diesem Unterfangen eine Hilfestellung anzubieten, habe ich im Jahre 2004 in Deutschland gemeinsam mit einigen namhaften Familienunternehmern einen „Governance Kodex für Familienunternehmen“ erstellt und in Verbindung mit der „WELT

AM SONNTAG“ der Öffentlichkeit vorgestellt. Der Kodex gibt einen Überblick über die im Rahmen von Good Governance im Familienunternehmen anzusprechenden Fragenkreise und offeriert erprobte Empfehlungen für deren individuelle Bearbeitung. Etwa zeitgleich wurde in Belgien mit dem „Buysse Code“ ein vergleichbarer Versuch unternommen. In Österreich entstand 2005 unter meiner Anleitung ebenfalls ein Governance-Kodex für Familienunternehmen, dessen Aufbau und Inhalte mit dem deutschen Kodex eng verwandt sind, dabei aber auch österreichische Besonderheiten berücksichtigen. Sämtliche Kodizes sind geeignet, Unternehmerfamilien bei der Erstellung ihrer individuellen Governance-Regeln zu unterstützen. Ihre wichtigsten Empfehlungen lassen sich wie folgt zusammenfassen.

2.1 Identitätsstiftende Selbstvergewisserung

Um sich gegen Konkurrenz zu behaupten und langfristig zu überleben, benötigen Gemeinschaften ein die Individuen verbindendes Element, eine gemeinsame Identität, die über die individuelle Identität hinausweist. Diese gemeinsame Identität beschreibt das gemeinsame Projekt. Sie macht den Gruppenmitgliedern deutlich, wofür es sich zu kämpfen lohnt, wofür sie Teile ihrer individuellen Identität hintanstellen, was wichtig ist und was unwichtig, was richtig ist und was falsch.

Auch Unternehmerfamilien brauchen zuallererst eine solche Identität stiftende Selbstvergewisserung. Auch sie müssen sich zuerst und immer wieder die Fragen stellen: Wer sind wir? Woher kommen wir? Wohin wollen wir? Wofür stehen wir?

Die Beschäftigung mit der eigenen Geschichte, die Erarbeitung respektive Bestätigung eines gemeinsam verbindlichen Werte- und Zielkanons, die Klärung der Zugehörigkeitsfrage (in Familie und Unternehmen) und die Klärung des abstrakten und – gegebenenfalls auch – konkreten Rollenverständnisses der Familienmitglieder (insbesondere in Bezug auf das Unternehmen) stellt die unverzichtbare Grundlage für alle weiteren Überlegungen zu Good Governance im Familienunternehmen dar. Ohne eine gemeinsame Grundüberzeugung und gemeinsam getragene Begeisterung für das gemeinsame Projekt Familienunternehmen sind alle nachfolgenden Überlegungen zu Corporate und Family Governance nutzlose Technik.

2.2 Corporate Governance

Bei den Fragestellungen der Corporate Governance geht es um Regeln guter Führung für das Unternehmen. Die erfolgreichen Familienunternehmen haben längst erkannt, dass die Einhaltung von Good-Governance-Regeln im (nicht publikumsoffenen) Familienunternehmen zwar rechtlich weniger verpflichtend, tatsächlich aber nicht weniger sinnvoll ist. Ohne Regeln guter Führung kann auch ein Familienunternehmen nicht bestehen. Dabei sollte allerdings nicht übersehen werden, dass die Stoßrichtung der Governance-Regeln bei einem Familienunternehmen eine andere sein muss. Geht es bei publikumsoffenen Gesellschaften primär darum, strukturell schwache Eigentümer vor Unfähigkeit und Machtmissbrauch ihrer Treuhänder in den Verwaltungsorganen zu schützen, bezweckt Good Governance im Familienunternehmen in erster Linie den Schutz des gemeinsamen Unternehmens vor verantwortungslosem Handeln seiner Eigentümer.

Deshalb sind die Fragestellungen, die im Zusammenhang mit der Corporate Governance in Familienunternehmen bearbeitet werden müssen, nur teilweise identisch mit den Fragestellungen in Publikumsgesellschaften. Zwar geht es auch im Familienunternehmen vorrangig um die Zusammensetzung und die Arbeit der Führungs- und Kontrollorgane. Aber bereits bei den Mitwirkungsrechten der Eigentümer greift die Corporate Governance im Familienunternehmen weiter, weil sie sich auch mit der Frage der Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen, der externen Tätigkeit für das Unternehmen oder Regeln für den Leistungsbezug vom Unternehmen befassen muss.

Erst recht gilt dies für den gesamten Bereich der so genannten Vermögensrechte. Dieser Aspekt spielt in den Publikumsgesellschaften wegen der vorhandenen Fungibilität keine oder nur eine nachgeordnete Rolle. In den auf Dauer angelegten Familiengesellschaften ist dies anders. Hier gehören eindeutige Aussagen zur Feststellung und Verwendung des Jahresergebnisses, zur Entnehmbarkeit von Gewinnansprüchen, zur Übertragbarkeit und Vererbbarkeit der Beteiligung sowie zu den Bedingungen, unter denen man aus der Gesellschaft ausscheiden kann, zum Kernbestand guter Corporate Governance. Ja, sogar Bereiche, die eindeutig der privaten Sphäre des Gesellschafters zuzurechnen sind, wie seine privaten Verfügungen für den Todes- oder Scheidungsfall, werden durch ihr Gefährdungspotenzial für die gemeinsame Firma zu Angelegenheiten gemeinschaftlicher Corporate Governance.

Inhaltlich bedeutet gute Corporate Governance, dass sich die Eigentümerfamilie bei der Ausgestaltung dieser Themenkomplexe, insbesondere bei den not-

wendig werdenden Abwägungen zwischen widerstreitenden Interessen, von zwei tragenden Prinzipien leiten lässt.

1. Firma geht vor

Diese, auf Konrad Henkel zurückgehende, plakative Formulierung besagt im Grunde nichts anderes, als dass die individuellen Interessen einzelner Gesellschafter oder Gesellschaftergruppen nur insoweit Berücksichtigung finden dürfen, als dadurch das gemeinsame Interesse am großen Ganzen, der Firma, nicht unverhältnismäßig beeinträchtigt wird. Ein gutes Beispiel dafür, was gemeint ist, liefern die Governance-Regeln zur Besetzung der Unternehmensführung. Wenn es zutrifft, dass für die Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wenig eine solche Relevanz besitzt, wie die Qualität des Mannes oder der Frau, die an seiner Spitze steht, dann muss bei dieser Entscheidung Qualität und Objektivität vor familiäre Bindungen treten. Ohne ein Verfahren zur Selektion der Besten erleidet das Familienunternehmen einen selbstverschuldeten Wettbewerbsnachteil von hoher Qualität.

2. Fairness

Den mit „Firma geht vor“ verbundenen Verzicht werden die Eigentümer auf Dauer nur akzeptieren, wenn sie das Gefühl haben dürfen, dass die aufgestellten Regeln tatsächlich gleichmäßig für alle gelten und angewendet werden. Ausnahmen, die sich nur durch Macht und Willkür erklären lassen, unterminieren die Zustimmung zum gemeinsamen Projekt. Weitsichtige Unternehmerfamilien sind deshalb darauf bedacht, bei allen das Unternehmen betreffenden Entscheidungen mit Bezug auf die Gesellschafter und deren Familienangehörige die Grundsätze der Transparenz und der Gleichbehandlung zur Anwendung zu bringen.

2.3 Family Governance

Von den erfolgreichsten Familienunternehmen können wir noch etwas anderes lernen. Früher als andere haben sie begriffen, dass selbst nachvollziehbare Regeln nicht ausreichen, die notwendige Zustimmung zum gemeinsamen Projekt dauerhaft zu sichern. Diese lässt sich nur erreichen, wenn neben den rationalen Prinzipien der Unternehmensebene (insbesondere Leistung und hierarchische Ordnung) auch die familiären Leitprinzipien Solidarität, Zusammengehörigkeit und Gleichwertigkeit zu ihrem Recht gelangen. Die Kunst der Führung in der familiengeprägten Unternehmung besteht darin, zwischen beiden Ebenen eine Balance herzustellen, ohne die zentralen Handlungsmaximen beider Ebenen zu vermischen. Auf diese Weise lässt sich ein emotionaler Mehrwert erzeugen, der über

den ökonomischen Wert der Beteiligung hinausweist und durch Parameter wie „Stolz“ oder „Zugehörigkeit“ bestimmt wird.

Dies zu leisten, ist die Aufgabe der so genannten Family Governance. Zu deren wichtigsten Bausteinen gehören:

1. Gemeinsamkeiten

Zusammenhalt entsteht aus Gemeinschaft, Gemeinschaft aus Gemeinsamkeit, insbesondere aus gemeinsamem Erleben. Je weiter sich die Familien vom Unternehmen und voneinander entfernen, desto wichtiger wird es, durch ein künstlich geschaffenes Band gemeinsamer Aktivitäten Gemeinschaft zu erzeugen. Diese beginnt beim gemeinsamen Prozess der identitätstiftenden Selbstvergewisserung sowie der Festlegung der normativen Grundentscheidungen zur Corporate Governance und wird durch über das Unternehmen hinausreichende Aktivitäten (wie z. B. gemeinsame Freizeitveranstaltungen, Vermögensverwaltung oder soziale Aktivitäten) verstärkt. Auch Rituale (z. B. die Aufnahme Angeheirateter in den Familienkreis) und gemeinsame Symbole, wie ein Familien-Logo, können starke Verbindungen schaffen.

2. Family Education

Wer will, dass sich die Familienmitglieder, insbesondere nachwachsende und von außen hinzutretende, als verantwortungsvolle (Mit-)Eigentümer verhalten, muss dafür Sorge tragen, dass sie das notwendige Grundwissen über unternehmerische Zusammenhänge im Allgemeinen, Familienunternehmen im Besonderen und ganz besonders auch über das eigene Familienunternehmen erhalten.

3. Regeln

Auch die Familie braucht ein paar einfache Regeln. Dabei geht es hier weniger um Führung, Kontrolle, Mitwirkungs- und Vermögensrechte. Festgelegt werden sollten jedoch Regeln für den Umgang miteinander sowie für den Umgang mit Konflikten, erforderlichenfalls auch Regeln für den Auftritt nach außen.

3. Die Familienstrategie als Weg zu Good Governance im Familienunternehmen

Den Weg zur individuellen Good Governance beschreibt die Familienstrategie. Als solche bezeichnen wir im eigentlichen Sinne einen Prozess, in dessen Verlauf eine Unternehmerfamilie sich auf die Reise zu sich selbst begibt, um gemeinsam ihre Identität, ihre Corporate Governance und ihre Family Governance zu erschaffen, anzupassen oder zu bestätigen.

Damit dieser Prozess gelingt, ist es ratsam, bestimmte Regeln einzuhalten.

1. Die Entwicklung einer Familienstrategie sollte von einem externen Moderator begleitet werden, der im Idealfall über Prozess- und Sachkompetenz in Fragen der Good Governance in Familienunternehmen verfügt. Selbst wenn ein Familienmitglied eine vergleichbare Kompetenz besitzt, ist es als Moderator nicht geeignet, da es aus Sicht der anderen ein eigenes Interesse besitzt und infolgedessen nicht neutral sein kann.

2. Der Prozess muss ergebnisoffen geführt werden. Starke Patriarchen neigen dazu, die Ergebnisse vorgeben zu wollen. Mehr als einmal wurde ich von meinem Auftraggeber gefragt, ob wir nicht aus Gründen der Zeit- und Kostensparnis oder um unliebsame Überraschungen zu vermeiden, einfach den Governance-Kodex für Familienunternehmen übernehmen könnten. Wer so denkt, gewinnt bestenfalls ein schönes Stück Papier, dessen Nutzen nicht größer ist als derjenige vieler Hochglanzbroschüren, auf denen Konzerne ihre Grundsätze zur Mitarbeiterführung abdrucken. Inhaltlich ist ein solches Papier ein Muster ohne Wert. Die notwendige Begeisterung für das gemeinsame Projekt Familienunternehmen entsteht nicht durch Druck von oben, sondern durch Einbeziehung in einen Prozess des Verstehens und Verständigens. Konsens statt Oktroy lautet die Parole.

Ebenso darf es keine Tabus geben. Themen, die unter den Tisch gekehrt werden, sind damit nicht erledigt. Unbearbeitete Fragestellungen wirken als Sprengsätze, die den gesamten Prozess behindern. Deshalb, auch wenn es schwer fällt: Alles gehört auf den Tisch. Eine solche Herangehensweise fordert von den Mächtigen einen erheblichen Vertrauensvorschuss. Ich darf aber feststellen, dass dieser Vorschuss in allen von mir bisher begleiteten Prozessen gerechtfertigt war. Familienmitglieder, die sich ernst genommen fühlen, besitzen mehr Verständnis über die Notwendigkeiten in Familienunternehmen, als die meisten Patriarchen glauben. Und sind bereit auch danach zu handeln.

3. Der Prozess darf nicht auf eine bestimmte Dauer festgelegt werden. Er dauert so lange, wie es braucht, gemeinsam ein starkes Ergebnis zu produzieren. Jede Familie hat ihr eigenes Tempo. Manche benötigen drei, andere acht gemeinsame Sitzungen. In diesem Zusammenhang habe ich eine interessante Erfahrung gemacht. Familien, die im Vorhinein glauben, „kurzen Prozess“ machen zu können, benötigen im Regelfall länger als diejenigen, die sich auf eine längere Prozessdauer einstellen. Die Entwicklung eines Problembewusstseins ist notwendiger Teil des Prozesses; wer diesen Schritt selbstständig vollzieht, spart Zeit.

4. Die Erarbeitung der Familienstrategie erfolgt am effektivsten in einer Reihe von Workshops, die in loser, aber zeitlich gestraffter Reihenfolge alle vier

bis acht Wochen an einem ruhigen Ort außerhalb der Firma stattfinden und im Idealfall jeweils ein bis zwei Tage dauern.

5. An diesen Workshops sollten nach Möglichkeit nicht nur die Gesellschafter, sondern alle Familienmitglieder teilnehmen, die unmittelbar oder mittelbar auf die Entscheidungen von Unternehmen und/oder Familie Einfluss nehmen können. Hierzu gehören vor allem die angeheirateten Familienmitglieder, deren Status dringend der Klärung bedarf und deren Unterstützung gewonnen werden muss, wenn das Projekt gelingen soll. Aber auch Kinder sollten am Prozess teilnehmen, sobald sie ausreichend verständig sind, um sich an den Diskussionen und Entscheidungsfindungen substantziell zu beteiligen.

Manchmal empfiehlt es sich, den Prozess in mehreren Kaskaden hintereinander (oder auch parallel) ablaufen zu lassen. Dies gilt vor allem bei großen Familien, bei denen zunächst mit einer kleinen Arbeitsgruppe ein Entwurf erarbeitet werden kann, der anschließend z.B. von einem Gesellschafterausschuss und am Ende von der Gesamtfamilie bearbeitet wird. Ein solch mehrstufiges Verfahren kann in Ausnahmefällen auch bei der Einbeziehung angeheirateter Familienmitglieder oder bei einem bevorstehenden Generationenwechsel sinnvoll sein. Hier ist es mitunter hilfreich, zunächst die nachrückende Generation ihre Vorstellungen von einem neuen Generationenvertrag entwickeln zu lassen, und im Anschluss daran die Meinung der übergebenden Generation zu diesen Positionen abzufragen.

6. Am Ende des Prozesses sollten die gefundenen Ergebnisse in einem schriftlichen Dokument, einer Art Familienverfassung, festgehalten werden, um ihre Verbindlichkeit zu dokumentieren und die Weitergabe an neu hinzukommende Familienmitglieder, externe Manager oder Geschäftspartner zu erleichtern. Dieser Schritt sollte allein der Familie vorbehalten sein. Er erfolgt ohne externe Anleitung. Damit wird sichergestellt, dass das Resultat in Reihenfolge, Gewichtung und Sprache die Individualität der Familie widerspiegelt. Nur dann wird es von allen Beteiligten als das angenommen, was es sein soll: eine zwar nicht juristisch, dafür aber umso stärker moralisch bindende Magna Charta einer unverwechselbaren, höchst professionell handelnden Unternehmerfamilie.

7. Abgeschlossen ist die Familienstrategie jedoch erst dann, wenn die in der Familienverfassung enthaltenen Vorgaben umgesetzt sind. Diese Umsetzung erfolgt teilweise durch die Neu- oder Umgestaltung bestehender Verträge, teilweise sind auch tatsächliche Maßnahmen zu leisten, wie etwa die Etablierung eines Weiterbildungsprogramms für Gesellschafter und/oder den Gesellschafternachwuchs oder die Einrichtung eines gemeinsamen Family Office. Damit all dies geschieht, empfiehlt es sich, ebenso wie im Unternehmen eindeutige Ver-

antwortungen (z. B. durch die Bestimmung eines „Familienmanagers“) und einfache, aber wirksame Kontrollinstrumente festzulegen.

Am Ende müssen Sie nur noch dafür sorgen, dass all das so schön und klug Vereinbarte auch tatsächlich geschieht und dauerhaft gelebt wird. Denken Sie dabei an die berühmte Warnung: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es. Tun Sie es aber, erhalten Sie mit Hilfe einer lebendigen Familienstrategie in verhältnismäßig kurzer Zeit eine Good Governance, welche die Überlebensfähigkeit Ihres Familienunternehmens signifikant verbessert.