

## Der Familien-Kodex

### Ein Leitfaden insbesondere in schwierigen Zeiten

VON PETER MAY UND KARIN EBEL

Kennen Sie die Ziele Ihrer Mitgesellschafter und wissen Sie, was ihnen wichtig ist? Ist es der Erhalt als Familienunternehmen oder der möglichst schnelle Verkauf der Beteiligung? Oder ärgern Sie sich nur über die langen und sich inhaltlich wiederholenden Diskussionen in den Gesellschafterversammlungen?

Solange sich das Unternehmen in ruhigen Fahrwassern befindet, ist dies allenfalls ärgerlich und lästig. Gefährlich wird es jedoch, wenn das Unternehmen in Schieflage gerät und dessen Zukunft ungewiss ist. In diesen Situationen kann ein Familienkodex eine wertvolle Unterstützung sein, da hier die gemeinsamen Leitlinien der Unternehmerfamilie festgelegt werden. Ausgehend von den gemeinsamen Werten und Zielen der Unternehmerfamilie und des Unternehmens werden die Aufgaben bzw. Rollen verteilt und Regeln für den Umgang mit der Beteiligung und innerhalb der Unternehmerfamilie verabschiedet.

#### Was ist zu tun?

Hier sind die drei „V“ zu beachten: Voraussetzungen, Vorgehen und Verfahren. Ein Familien-Kodex ist nach unserer Erfahrung nur dann hilfreich, wenn:

- alle Beteiligten den grundsätzlichen Wunsch nach einer gemeinsamen Zukunft als Unternehmerfamilie haben („Wir bleiben zusammen.“),
- ein Mindestmaß an Gemeinsamkeiten im Hinblick auf das Unternehmen besteht und
- die Bereitschaft vorliegt, sich an die eigenen Regeln zu halten.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, können die Inhalte mit allen Beteiligten diskutiert und das Ergebnis gemeinsam verabschiedet werden (Vorgehen). Zu klären sind:

- gemeinsame Werte und Ziele der Unternehmerfamilie,
- gemeinsame Werte und Ziele des Unternehmens,
- mögliche Rollen im Unternehmen (z.B. Geschäftsführung, Beirat) und deren Anforderungen,

- Regeln im Umgang mit der Beteiligung (z.B. Führung und Kontrolle, Entnahmen, Informationen, Corporate Governance) sowie
- Regeln innerhalb der Unternehmerfamilie (Family Governance).

Danach ist der Familien-Kodex schriftlich festzuhalten und mit Leben zu füllen.

#### Werte der Unternehmerfamilie

Im ersten Schritt werden die Werte der Unternehmerfamilie im Hinblick auf das Unternehmen festgelegt. Was geben wir dem Unternehmen? Wofür stehen wir? Und wofür stehen wir nicht? Wollen wir Familienunternehmen bleiben? Heißt unser Wert „Kontinuität“ oder „Professionalität im Umgang mit der Beteiligung“? Diese Werte bestimmen das weitere Vorgehen. Hier kommen alle Beteiligten zu Wort und nach einer vertieften, moderierten Diskussion werden die wichtigsten gemeinsamen Werte verabschiedet. Hierbei sollte sich die Unternehmerfamilie auf drei bis vier Werte beschränken. Dadurch wird jeder gezwungen, sich zu entscheiden, was ihm am wichtigsten ist. Wenn mehr Werte festgelegt werden, besteht die Gefahr, auf zu viele verschiedene Interessen Rücksicht nehmen zu müssen. Das Wertegerüst ist dann nicht mehr klar und aussagekräftig.

Allein durch die Diskussion wird manchem Gesellschafter deutlich, weshalb er und die anderen Gesellschafter in der Vergangenheit unterschiedlicher Meinung und die Entscheidungsfindungen ermüdend waren. Denn wenn der eigene Wert „Familienunternehmen bleiben“ lautet, die anderen allerdings diesem Wert keinerlei Bedeutung beimessen, sondern eher an einem schnellen Ausstieg interessiert sind, ist ein gemeinsames Ergebnis schwer zu erzielen. In den meisten Fällen ist die Unternehmerfamilie jedoch überrascht, wie ähnlich sie sich in den grundlegenden Fragen ist. Oftmals finden wir in den Unternehmerfamilien als Wert „Bescheidenheit“, „Professionalität“ oder „Kontinuität“. Offensichtlich ist die Prägung durch die vorherige Generation in vielen Unternehmerfamilien ähnlich. Das Feststellen dieser Gemeinsamkeiten gibt Mut und einen Ansporn, die Werte zu konkretisieren (Ziele der Unternehmerfamilie).

#### Ziele zur Konkretisierung dieser Werte

Um die gemeinsamen Werte zu konkretisieren, werden Ziele und Maßnahmen formuliert. Was bedeutet z.B. „Familienunternehmen bleiben“? Muss die Familie in der Führung vertreten sein oder ist auch eine reine Fremdgeschäftsführung denkbar? Sind wir nur dann ein Familienunternehmen, wenn alle Anteile in Familienhand liegen? Oder reicht die (qualifizierte) Mehrheit

in Familienhand? Allein an diesem Beispiel zeigt sich, dass es verschiedene Modelle eines Familienunternehmens gibt und das eigene Modell individuell und gemeinsam festzulegen ist.

Der Wert „Bescheidenheit“ wird häufig nicht nur auf eine zurückhaltende Ausschüttung bezogen, sondern meint auch Unauffälligkeit im Umfeld des Familienunternehmens. So werden teure Sportwagen vor der Firmenzentrale ungern gesehen, und auch gegenüber der Presse halten sich die Geschäftspartner – mit Ausnahme des Geschäftsführenden Gesellschafters – in der Regel zurück.

### Werte und Ziele des Unternehmens

Nachdem die Unternehmerfamilie mit ihren Werten und Zielen definiert hat, was das Familienunternehmen von ihr erwarten kann, werden jetzt die Erwartungen an das Unternehmen formuliert. Hier wird in der Regel zwischen Leistungswerten und Verhaltenswerten unterschieden. Bei den Leistungswerten werden z.B. „dauerhafte Unternehmenswertsteigerung“, „angemessene Rendite“ oder „Marktführer in unserem Bereich“ formuliert. Als Verhaltenswerte können „Fairness gegenüber den Mitarbeitern“, „sorgfältiger Umgang mit Ressourcen“ oder andere soft facts wie z.B. „soziale Verantwortung“ festgelegt werden. Die anschließende Konkretisierung durch Ziele und Maßnahmen gibt der Unternehmerfamilie Gelegenheit, sich z.B. über ihre individuellen Renditeerwartungen auszutauschen. Was für den einen „ein ganz gutes Ergebnis“ ist, ist für den anderen noch gerade akzeptabel. Soll dabei ein Kennzahlensystem eingeführt oder aktualisiert werden, ist allerdings darauf zu achten, dass dieses in Abstimmung mit der Geschäftsführung erarbeitet wird; dies gilt insbesondere für Unternehmen mit Fremdgeschäftsführung. Diese Werte – konkretisiert durch Ziele – sind Ausdruck der Kultur der Unternehmerfamilie und bilden die Leitplanken für zukünftige Entscheidungen.

### Rollen und Aufgaben

Sind nun Werte und Ziele definiert, ist festzulegen, welche Rollen bzw. Aufgaben Familienmitglieder grundsätzlich im Unternehmen übernehmen können. Hier geht es darum, Zugangsvoraussetzungen für Geschäftsführung, Beirat und Gesellschafter zu definieren, und zwar für Familienmitglieder und Familienfremde. So können Familienmitglieder in der Regel ohne weitere Voraussetzungen Gesellschafter werden; hier reicht die Familienzugehörigkeit. Weitans mehr ist aber zu erfüllen beim Anstreben einer Geschäftsführungsposition. Welche fachlichen und persönlichen Anforderungen muss ein Kandidat aus dem Kreis der Familie erfüllen? Gelten dieselben Anforderungen auch für Familienfremde? Wie sind die Anforderungen an unsere (Fami-

lien-)Beiräte? Da zwischen Mitgliedern der Familie und Familienfremden unterschieden wird – insbesondere bei der Gesellschaftersposition –, sollte ebenfalls der Begriff der Familie in diesem Sinn festgelegt werden. Gehören zur Familie in diesem Sinn nur leibliche und/oder eheliche Kinder? Oder auch nichtleibliche Kinder? Was ist mit Angeheirateten?

### Corporate Governance

Im Anschluss an die Grundlagen (Werte, Ziele, Rollen) werden Regeln für den Umgang mit der Beteiligung festgelegt, die sich aus diesen Grundlagen ableiten. Ist z.B. „Familienunternehmen bleiben“ ein gemeinsamer Wert, ist die Übertragung der Beteiligung auf Familienangehörige beschränkt.

Die Regeln sollen sicherstellen, dass

- das Unternehmen handlungsfähig bleibt (keine Pattsituationen),
- kein übermäßiger bzw. ungeplanter Liquiditätsabfluss erfolgt und
- Streit unter den Gesellschaftern vermieden wird.

Hierzu sollten Regeln zu Führung und Kontrolle sowie zu Mitgliedschafts- und Vermögensrechten getroffen werden.

### Führung und Kontrolle

Nachdem bereits die fachlichen und persönlichen Anforderungen für Geschäftsführung und Beiräte festgelegt worden sind, müssen an dieser Stelle die Zusammensetzung und das Auswahlverfahren besprochen werden. Wie viele Geschäftsführer brauchen wir? Wie viele dürfen aus der Familie kommen? Sind Doppelspitzen erwünscht? Außerdem sollte das bestehende Procedere überdacht werden. Streit provozieren oft Auswahlverfahren, bei denen die Unternehmerfamilie über eigene Kandidaten entscheiden soll. Denn wer ist schon objektiv, wenn es um eigene Kinder, Nichten oder Nefen geht? Außerdem besteht die Gefahr, dass die Gesellschafter zu unterschiedlichen Zeitpunkten informiert werden. Objektivität und Transparenz gehören allerdings bei diesen Fragen zu den Erfolgsfaktoren.

Vor diesem Hintergrund beziehen viele Unternehmerfamilien, insbesondere ab der dritten Generation, Familienfremde in diesen Entscheidungsprozess mit ein. Hier kann die Empfehlung von Dritten eingeholt (z.B. Assessmentcenter) oder die Entscheidung auf den Beirat verlagert werden. In anderen Fällen wird die Entscheidung über die Bestellung eines Familienmitglieds zum Geschäftsführer ausschließlich von den externen Beiräten getroffen. Die Familienbeiräte haben hierbei kein Stimmrecht.

Die Kontrolle der Geschäftsführung sollte – insbesondere wenn ein Familienmitglied in der Führung ist – so ausgestaltet sein, dass ein ausreichender Freiraum für die Geschäftsführung verbleibt, um die Eigenverantwortung und die Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Andererseits sollten wesentliche Maßnahmen der vorherigen Zustimmung des Kontrollgremiums unterliegen. Soll das Kontrollgremium ein Beirat oder ein Gesellschafterausschuss sein oder doch lieber die Gesellschafterversammlung? Sollen Dritte mitwirken? In allen Fällen ist die Zusammensetzung des Kontrollorgans festzulegen (Gesamtzahl, davon Familienfremde) sowie die Art der Bestellung. Hier sind Entscheidungsrechte denkbar; vorteilhafter sind jedoch – zumindest für die Einbeziehung Extremere – Wahlen durch die Gesellschafterversammlung mit einer hohen Mehrheit. Dadurch wird der Extremere nicht als Interessenvertreter einzelner Gesellschaftergruppen) wahrgenommen, sondern genießt das Vertrauen der großen Mehrheit der Gesellschafter.

#### **Information der Gesellschafter**

Im nächsten Schritt ist zu klären, welche Rechte und Erwartungen der Gesellschafter bestehen. Hier ist insbesondere auf die ausreichende Information der Gesellschafter zu achten. Eine (manchmal vermeintlich) mangelnde Information ist der Grund für viele Missverständnisse und Konflikte. Andererseits dürfen der Geschäftsführer und das Controlling nicht außerordentlich belastet werden. Ein eigenes Gesellschaftersinformations-System kann hier Abhilfe schaffen.

#### **Mitarbeit von Familienmitgliedern unterhalb der Führung**

An dieser Stelle besteht vielleicht die größte Diskrepanz zwischen dem, was für das Unternehmen gut ist, und dem, was die Familie (insbesondere der Gründer) wünscht. Dürfen Familienmitglieder unterhalb der Geschäftsführung arbeiten? Und wenn ja, wie viele? Haben sie einen Anspruch auf Tätigkeit im Unternehmen? Diese Fragen sollten geklärt werden, bevor die ersten Familienmitglieder ihre Tätigkeit im Unternehmen aufnehmen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sie als Angestellte/Untergebene gleichzeitig Gesellschafter und damit Entscheidungsträger sind. Diese Situation ist insbesondere für familienfremde Vorgesetzte ein Dilemma. Ebenso konfliktträchtig ist ein Vorgesetzter-Untergebener-Verhältnis zweier Familienmitglieder, die sich aufgrund ihrer Verwandtschaft ansonsten auf Augenhöhe begegnen (zumindest als Mitglieder einer Generationsstufe). Falls eine Mitarbeiter in diesem Sinn von der Familie weiterhin gewünscht ist, sollten die Voraussetzungen für die Aufnahme der Tätigkeit und die Beendigung des Arbeitsverhältnisses geklärt sein.

#### **Gewinnausschüttung und Entnahmen**

Hier gibt es unterschiedliche Erwartungshaltungen. Während der Geschäftsführende Gesellschafter eher die Gewinne im Unternehmen lassen möchte, um hieraus das Wachstum zu finanzieren, tendieren nicht im Unternehmen tätige Gesellschafter eher dazu, höhere Ausschüttungen bzw. Entnahmen zu fordern. Um die jährliche Diskussion über die Verwendung des Gewinns zu vermeiden, sollte ein Ausschüttungs- bzw. Entnahmeschema in Erwägung gezogen werden. Falls die Unternehmerfamilie in ihrem Wertegerüst „Familienunternehmen bleiben“ oder „Unabhängigkeit von Banken“ verankert hat, ergibt sich daraus, dass ein wesentlicher Teil des Gewinns (nach Steuern) im Unternehmen verbleibt (z.B. 60 Prozent in die Rücklagen, 20 Prozent Ausschüttung/Entnahme, und über die verbleibenden 20 Prozent durch Gesellschaftersbeschluss entschieden). Die Ausschüttungs- und Entnahmekonten können auch von der Eigenkapitalquote abhängen. Je höher die Eigenkapitalquote, desto höher auch die Ausschüttung bzw. Entnahme. Von der festgelegten Ausschüttungs- bzw. Entnahmeregel kann durch Gesellschaftersbeschluss abgewichen werden. Dieser sollte einer hohen Mehrheit bedürfen.

#### **Überragung der Beteiligung**

Auch an dieser Stelle ist auf die Werte und Ziele zurückzugreifen. „Familienunternehmen bleiben“ bedeutet, dass die Anteile nicht ohne Weiteres auf Dritte übertragen werden können. Außerdem ist die Beteiligung vor den Einflüssen einer Scheidung (etwaiger Zugewinnausgleich) oder eines Erbfalls (Erbgattenschaft) zu schützen, da persönliche Hintergründe eines Gesellschafters das Familienunternehmen nicht beeinträchtigen sollten. Gleichzeitig sollten für das Auscheiden eines Gesellschafters Regelungen gefunden werden, die für das Unternehmen tragbar und für den auscheidenden Gesellschafter zumutbar sind. Buchwertklauseln etc. wären auf den Prüfstand zu stellen. Allein das Wissen, dass eine Kündigung der Beteiligung in regelmäßigen Abständen mit einer angemessenen Abfindung möglich ist, hat manchen ausscheidungswilligen Gesellschafter veranlasst, es noch einmal „zu versuchen“ – und weiter im Gesellschafterkreis zu bleiben.

#### **Family Governance**

Schließlich soll der Zusammenhalt der Unternehmerfamilie gestärkt werden. Ziel ist es, eine gemeinsame Wissens- und Verhaltensbasis zu haben, die für alle Beteiligten nicht nur ein sachliches, sondern auch ein angenehmes Klima schafft. Damit der Zusammenhalt gestärkt wird, sollten

- gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Gesellschafterversammlung (Family Activities),
- spezielle Fortbildungen für die Unternehmerfamilie (Family Education) sowie
- Regeln für den Umgang miteinander und für den Konfliktfall angesprochen werden.

### Family Activities

Mit zunehmender Zahl der Gesellschafter werden die familiären Bindungen lockerer. Teilweise treffen sich die Gesellschafter nur noch zu Gesellschafterversammlungen. Die Angehörigten werden dann nicht mehr eingebunden und die nachfolgende Generation hat kaum noch einen Bezug zum eigenen Unternehmen. Hier können gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Gesellschafterversammlung, allerdings mit Bezug zum Unternehmen, äußerst hilfreich sein. Ein gemeinsames Wochenende pro Jahr mit Firmenbesuch und Vortrag des Beiratsvorsitzenden, gefolgt von einem gemeinsamen Ausflug, bringt die Unternehmerfamilie wieder näher zusammen. Außerdem können auf diese Art die Ehegatten eingebunden und die junge Generation herangeführt werden, ohne dass die Grenze zwischen Gesellschaftern (und deren Rechten) sowie der weiteren Unternehmerfamilie (Ehegatten und zukünftige Gesellschafter) verwischt wird. Insbesondere ab der dritten Generation sollten solche gemeinsamen Aktivitäten in Betracht gezogen werden, da meistens keine gemeinsamen Familienfeste mehr gefeiert werden und Begegnungen sonst nur im Gesellschafterkreis stattfinden. Hier können feste Termine vereinbart werden, damit möglichst alle teilnehmen können (z.B. letztes Wochenende im September oder das Wochenende nach dem Geburtstag des Gründers).

### Family Education

Um verantwortungsvolle Entscheidungen als Gesellschafter zu treffen und die Stimmrechte entsprechend auszuüben, ist ein Mindestwissen über das Unternehmen und seine Zusammenhänge erforderlich. So sollte eine Bilanz kein Buch mit sieben Siegeln sein, sondern von jedem Gesellschafter im Grundsatz verstanden werden. Ansonsten bleibt ein Gefühl der Abhängigkeit, und eine eigene Meinungsbildung ist nicht möglich. Außerdem werden Entscheidungen ungleich schwieriger, wenn der Kenntnisstand der Gesellschafter sehr unterschiedlich ist. Grundkenntnisse des eigenen Unternehmens und des Marktes sowie der Geschäftsverträge sollten daher allen geläufig sein. Hierzu können Seminare besucht oder eigene Seminare veran-

staltet werden (Inhouse-Seminare), bei denen z.B. die eigene Bilanz erklärt wird. Eine gezielte Unterstützung in diesem Bereich sorgt für Sicherheit im Kreis der Unternehmerfamilie.

### Regeln für den Umgang miteinander und für den Konfliktfall

An dieser Stelle können bestehende „irritierende“ Verhaltensformen aufgebrochen werden. In vielen Familien haben sich Rituale eingeschlichen, die als störend empfunden werden. Es gibt Tabu-Themen, die nicht angesprochen werden dürfen. Entscheidungen werden erst nach mehreren „Drohungen“ getroffen; die Beteiligten sprechen übereinander – nicht miteinander. „Dominante“ Gesellschafter lassen andere nicht zu Wort kommen. Einigen kommen penetrant unpünktlich. Die Beispiele ließen sich noch weiter ergänzen. Für den Zusammenhalt einer Unternehmerfamilie sind jedoch ein angemessenes Verhalten sowie eine offene Kommunikation unumgänglich. Zu diesem Zweck sollten Grundsätze für den Umgang miteinander aufgestellt werden. Dies können z.B. sein: Offenheit, Vertrauen, Kritikfähigkeit oder Gelassenheit („auch einmal verzeihen und vergessen können“). Im nächsten Schritt werden Grundsätze für die Kommunikation aufgestellt, d.h. „was tun wir und was tun wir nicht?“. Danach sollten auch Verhaltensweisen festgelegt werden, z.B. pünktlicher Anfang und pünktliches Ende von Besprechungen oder keine Handys während einer Gesellschafterversammlung. „Doch was passiert, wenn auch diese Maßnahmen einen Konflikt nicht verhindern können? Sitzen gleich die Anwälte am Tisch? Oder soll erst eine Mediation stattfinden? Wird die Presse informiert oder dürfen nur enge Vertraute eingeweiht werden? All diese Fragen sollten diskutiert werden, solange der „Erfall“ noch nicht eingetreten ist.

### Organisation innerhalb der Unternehmerfamilie

Je nach Größe der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens können noch Grundlagen für das Fördern gemeinsamer wohlthätiger Zwecke (Family Philanthropy) oder der gemeinsamen Vermögensverwaltung (Family Office) diskutiert und verabschiedet werden. Allen Unternehmerfamilien ist jedoch gemeinsam, dass sie mindestens einen Verantwortlichen benennen sollten, der sich um die Organisation der beschlossenen Punkte kümmert, z.B. die jährlichen gemeinsamen Veranstaltungen oder das Vorschlagen einzelner Seminare. Diese Aufgaben können auch auf mehrere Personen übertragen werden, sofern die Bereiche klar abgegrenzt sind (z.B. Family Office, Family Education). Verantwortlichkeiten können auch unter den Beteiligten rotieren. Andere Mitglieder der Unternehmerfamilie können – in Abstimmung mit dem Verantwortlichen – Teilbereiche übernehmen.

### Der Familien-Kodex als Ergebnis

Alle Werte, Ziele, Rollen, Regeln und gemeinsamen Aktivitäten werden in einem moderierten Prozess gemeinsam mit der Unternehmerfamilie erarbeitet. Die Ergebnisse werden anschließend in einem Familien-Kodex zusammengefasst. Dieser wird von der Unternehmerfamilie selbst oder von einzelnen beauftragten Mitgliedern geschrieben und anschließend von allen gemeinsam verabschiedet. Die Inhalte des Familien-Kodex sind moralisch bindend, aber nicht einklagbar. In der Praxis hat ein Familien-Kodex einen hohen Stellenwert für die Unternehmerfamilie, denn er wurde gemeinsam erarbeitet, um die Zukunft des Unternehmens und der Familie zu sichern. Verstöße werden nicht gerichtlich, sondern familiär „gehandelt“. Einige Inhalte des Familien-Kodex fließen zusätzlich in den Gesellschaftsvertrag ein. Dies sind die Grundsätze zur Corporate Governance (z.B. Führung und Kontrolle, Ausschüttungen bzw. Entnahmen). Andere Punkte sollten in letztwilligen Verfügungen (nur „berechtigte“ Personen dürfen die Unternehmensbeteiligung erben) oder Eheverträgen Eingang finden. Zukünftige Mitglieder der Unternehmerfamilie können dem Familien-Kodex später beitreten und ihn damit inhaltlich anerkennen. In regelmäßigen Abständen (ca. alle zehn bis 15 Jahre) sollte der Familien-Kodex auf den Prüfstand gestellt und ggf. aktualisiert werden.

Erschienen in: INTES Unternehmer-Brief, Ausgabe 4/2009

© 2009 Peter May und Karin Ebbe