



THE POWER
OF BEING
UNDERSTOOD

AUDIT | TAX | CONSULTING

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

Ein Ratgeber für Unternehmens- und Privatvermögen

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

Ein Ratgeber für Unternehmens- und Privatvermögen

Stand der Rechtslage: Oktober 2013

EINLEITUNG/EINFÜHRUNG	4
KAPITEL I: FAMILY BUSINESS GOVERNANCE – EIN LEITFADEN FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	6
1. Deutsche Familienunternehmen sind erfolgreich – warum?	6
2. Lässt sich dieses Prinzip nutzen?	6
3. Ist eine Family Business Governance nicht viel zu aufwendig und bürokratisch?	6
4. Was ist unter Business Governance zu verstehen?	6
5. Womit beginnt die Erstellung der Business Governance?	7
6. Was kann eine Business Governance leisten?	7
7. Mehr Unternehmensstabilität durch eine Business Governance – geht das?	8
8. Was behandelt eine Family Governance?	8
KAPITEL II: BUSINESS GOVERNANCE – UMSETZUNG AUF EBENE DER GESELLSCHAFT IM UNTERNEHMENSKODEX	10
1. Was sind die Kriterien eines Unternehmenskodex?	10
2. Warum ein Unternehmenskodex? Reicht nicht die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und vertraglichen Regelungen?	10
3. An wen richtet sich der Unternehmenskodex?	10
4. Was kann ich in einem Unternehmenskodex regeln?	10
5. Welche rechtliche Qualität hat ein Unternehmenskodex?	11
6. Wie entsteht ein Unternehmenskodex?	11

INHALTSVERZEICHNIS

KAPITEL III: BUSINESS GOVERNANCE – UMSETZUNG AUF EBENE DER GESELLSCHAFT IM GESELLSCHAFTSVERTRAG 13

1. Wie können Interessengegensätze zwischen geschäftsführenden und nichtgeschäftsführenden Gesellschaftern berücksichtigt werden? 13
2. Wie können Interessengegensätze zwischen Mehrheits-/Minderheitsgesellschaftern gelöst werden? 13
3. Wie kann die einheitliche Willensbildung bei Personengruppen sichergestellt werden? 14
4. Welche Aufgaben kann ein fakultativer Aufsichtsrat oder Beirat im Unternehmen übernehmen? 14
5. Wie kann die Nachfolge von Todes wegen bzw. die vorweggenommene Erbfolge geregelt werden? 15
6. Wie kann die Einflussnahme außenstehender Dritter auf das Unternehmen vermieden werden? 15
7. Empfiehlt sich die Vereinbarung einer Schiedsklausel oder eines Schiedsvertrags? 15

KAPITEL IV: FAMILY GOVERNANCE – UMSETZUNG AUF EBENE DER FAMILIE 17

1. Warum ist eine Family Governance neben den gesellschaftsrechtlichen Regelungen sinnvoll? 17
2. Was sollte eine Family Governance regeln? 17
3. Wie erarbeiten wir unsere Regelungen zur Family Governance? 18
4. Für welchen Zeitraum sollen die Regelungen gelten und welche Bindungswirkung haben die Regelungen? 18
5. Warum und wofür kann ein Familienmanager oder Familienrat sinnvoll sein? 19
6. Was bedeuten Family Activity, Family Education und Family Philanthropy für ein Familienunternehmen und wie können diese eingesetzt werden? 19
7. Konfliktmanagement als Teil der Family Governance – was muss ich darunter verstehen? 20
8. Wie soll das Familienvermögen verwaltet werden? 20
9. Welche Verträge sind neben der Family Governance in jeder Familie des Familienunternehmens unerlässlich? 20
10. Welche Vollmachten und Informationen sind für den Notfall vorzuhalten (Notfallkoffer)? 20



EINLEITUNG/EINFÜHRUNG

Jeder Unternehmer ist permanent gefordert, sich auf verändernde Situationen einzustellen. Er muss die Marktlage beobachten und hat diese bei Veränderung zeitnah zu analysieren. Denn nur durch vorausschauendes Planen und Handeln können neue und marktgerechte Konzepte entwickelt werden, um damit das eigene Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Diese Aufgabenstellung betrifft jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe und der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche.

Familienunternehmer haben neben diesen Aufgabenstellungen noch weitere Herausforderungen zu meistern. Zum Beispiel sind sie gefordert, die Geschicke des Unternehmens so zu lenken, dass ein nachhaltiger, über Generationen hinausreichender Erfolg im Unternehmen erzielt wird. Der Familienunternehmer kann es sich nicht leisten, nur auf einen kurzfristigen Erfolg zu setzen, wie es oft bei Fremdgeschäftsführern der Fall ist, weil es sein ureigenes Interesse ist, das Familienunternehmen auch generationsübergreifend in der Familie zu halten.

Veränderungen am Markt sind damit die eine Seite, die ein Familienunternehmer zu beachten hat. Strukturen und Verantwortlichkeiten in der Familie und im Familienunternehmen, die sich von einem auf den anderen Tag verändern können, sind aber die zweite zusätzliche Seite. Der Zusammenhalt der Familie auf der einen Seite und das Wohlergehen des Unternehmens auf der anderen Seite sind für den Familienunternehmer oft eine sehr große Herausforderung, da nicht selten auch Zielkonflikte entstehen. Krankheit, Tod oder Streitigkeiten innerhalb der Familie wirken ja nicht nur auf die Familie, sondern auch unmittelbar auf das Unternehmen ein. Solche Ereignisse können zum einen eine große Belastung für die Familie darstellen, aber auch das Unternehmen selbst in große Schwierigkeiten bringen. Für die familiengeführten Unternehmen ist es deshalb immens wichtig, die Grundwerte und Traditionen einer Familie zu erhalten und diese im besten Sinn auch für das Unternehmen

nutzbar zu machen. In der Regel wurde das Unternehmen von einem echten Entrepreneur gegründet und mit einer Grundidee und mit Grundwerten einzigartig gemacht. Diese Grundidee bzw. die Grundwerte müssen in einem Familienunternehmen zum einen bewahrt und zum anderen den sich verändernden exogenen Faktoren, wie sie durch den Markt oder durch die Familie vorgegeben werden, angepasst werden. Dieses Spannungsverhältnis zwischen den sich verändernden Rahmenbedingungen des Markts und den sich verändernden Gegebenheiten in der Familie kann ein zusätzlicher Ansporn, aber auch eine zusätzliche Belastung sein. Oft stellt sich hier die Frage: Wie lassen sich die Ziele des Unternehmens mit den Traditionen und Veränderungen in der Familie unter einen Hut bringen?

Die Erfahrung, die wir gemacht haben, lehrt uns, dass diese Ziele durch die Erarbeitung einer Family Business Governance leichter erreichbar werden und dann sogar zu einem erheblichen Mehrwert für die Unternehmerfamilie und das Unternehmen führen. Die Ausarbeitung und Vereinbarung von Leitlinien, damit diese Ziele für das Unternehmen und die Unternehmerfamilie erreichbar und diese darüber hinaus langfristig erhalten werden, sind Anlass und Aufgabe einer Family Business Governance für familiengeführte Unternehmen.

Wörtlich übersetzt heißt Family Business Governance: die vereinigte, gemeinschaftliche Führung oder Regierung in einem Familienunternehmen. Ein Unternehmen zu führen, Erfolg zu erringen, Zufriedenheit für die Geschäftspartner und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer herzustellen, sind erfahrungsgemäß für jeden Unternehmer große Herausforderungen.

Diese Herausforderungen werden umso größer, je mehr Gesellschafter im Rahmen einer Familiengesellschaft beteiligt sind. Jeder Gesellschafter setzt seine eigenen Schwerpunkte und gerade im Bereich der Familie ist eine sachliche Diskussion zur Festlegung von Zielen, Schwerpunkten und Unternehmensstrategien häufig mit ganz persönlich geführten Konflikten belastet.

Die gesetzlichen Regelungen und der Gesellschaftsvertrag einer Unternehmung bilden lediglich den juristisch äußeren Rahmen einer Gesellschaft und legen damit die Grundsteine für die zivil- und gesellschaftsrechtlichen Anforderungen an das Unternehmen sowie die gesellschaftsrechtliche Beziehung zwischen den Gesellschaftern und der Gesellschaft.

Aber aufgrund eines rechtlichen Rahmens werden im Unternehmen noch keine Unternehmensziele und keine Unternehmensstruktur geschaffen und auch Unternehmensinhalte werden dadurch nicht festgelegt. Die Family Business Governance bietet den Gesellschaftern und dem Unternehmen die Möglichkeit, diese gemeinschaftlich zu definieren und damit dem Familienunternehmen einen eigenen inneren Rahmen zu geben. Dadurch wird es allen Gesellschaftern ermöglicht, sich darin wiederzufinden, sich damit zu identifizieren, um dann gemeinsam Schwerpunkte festzulegen und Prioritäten für das Unternehmen zu setzen. Die gemeinsame Ausarbeitung der Family Business Governance ist dabei weit mehr als nur das Festlegen von Regelungen, denen sich die Familie unterwirft. Nein, dieser Prozess, bei dem wir Sie gern als Moderator und Ideengeber begleiten wollen, ist gleichsam eine Art Prozess zur Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten innerhalb der Familie und zum Wiederentdecken von Ideen und den Grundwerten des ursprünglichen Unternehmensgründers. Denn auf diese Person hin verlaufen alle Handlungs- und Verhaltensstränge innerhalb des Unternehmens und der Familie.

Wir haben im Folgenden ausgesuchte Fragen aufgegriffen, die sich in nahezu jedem Familienunternehmen auf der Ebene des Unternehmens (Business Governance) oder auf der Ebene der Familie (Family Governance) stellen. Wir wollen Ihnen mit dieser Broschüre Einblick in die Regelungsmöglichkeiten einer Family Business Governance geben und gleichzeitig wollen wir Ihnen zeigen, wie wichtig es für Ihr Unternehmen und für Ihre Familie ist, sich einer solchen Aufgabe zu stellen.



KAPITEL I: FAMILY BUSINESS GOVERNANCE – EIN LEITFADEN FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Eine gute Family Business Governance bzw. eine gute Unternehmens- und Familienverfassung schafft in jedem Familienunternehmen einen Mehrwert, der neben einer größeren Transparenz und Klarheit für die Akteure auch den ökonomischen Erfolg des Unternehmens positiv beeinflusst. Darüber hinaus dient eine Family Business Governance dazu, den Zusammenhalt in der Familie und den langfristigen Verbleib des Unternehmens im Familienbesitz sicherzustellen. Wir als Ihre Berater für Familienunternehmen, die häufig selbst in der Tradition eines Familienunternehmens stehen, geben die erforderlichen Hilfestellungen, um alle relevanten Fragen, die eine Family Business Governance beinhalten sollte, gemeinsam mit Ihnen zu formulieren. Die Antworten werden in Abhängigkeit von den individuellen Bedürfnissen, der Größe des Unternehmens und/oder der Familie, der Finanzierungsstruktur und anderen Aspekten erarbeitet. Die Summe der Fragen und Antworten bildet die Family Business Governance. Der gemeinsame Bearbeitungsprozess bietet die Chance, Vorhandenes zu ordnen und neue Akzente im Unternehmen (Business Governance) und in der Unternehmerfamilie (Family Governance) zu setzen.

1. Deutsche Familienunternehmen sind erfolgreich – warum?

Neben den hervorragenden Produkten und Dienstleistungen ist es sicherlich auch die jeweilige Unternehmenstradition, in der sich zugrunde liegende Wertvorstellungen und Ziele widerspiegeln. Darüber hinaus spielt die Identifikation der Unternehmerfamilie mit dem eigenen Unternehmen eine entscheidende Rolle. Hierdurch entsteht ein Grad der Beständigkeit und des nachhaltigen Erfolgs, der wohl einzigartig im internationalen Vergleich ist und einen wesentlichen Faktor für den Erfolg der deutschen Familienunternehmen darstellt.

2. Lässt sich dieses Prinzip nutzen?

Die Antwort darauf lautet: Ja! Die systematische Erarbeitung eines Leitfadens bzw. einer Family Business Governance zielt genau auf diese Frage ab: Was dient neben einem guten Produkt dem Unternehmenserfolg, um nachhaltig erfolgreich am Markt zu agieren, und wie kann die Unternehmerfamilie gestärkt werden?

3. Ist eine Family Business Governance nicht viel zu aufwendig und bürokratisch?

Im Gegensatz zum Corporate-Governance-Kodex, der in § 161 AktG gesetzlich definiert ist, unterliegt die Family Business Governance keinen gesetzlichen Restriktionen. Weder wird sie durch einen Mindestumfang oder eine Mindestgröße des Unternehmens bestimmt noch unterliegt sie formalen Anforderungen. Die Formulierung der Zielvorstellungen erfolgt durch die Gesellschafter und die Familienmitglieder. Als erfahrene Berater moderieren wir diesen Prozess.

4. Was ist unter Business Governance zu verstehen?

Dieser Teil des Leitfadens beinhaltet alle Aspekte, die das Familienunternehmen betreffen. Die Definition von Zielen und Werten als Grundlage des unternehmerischen Handelns – bezeichnet als Unternehmenskodex – gehört ebenso wie eine Analyse des Gesellschaftsvertrags zu einer guten Business Governance. Es werden alle Fragen behandelt, die für das Unternehmen, seine Sicherung und die Steigerung des Erfolgs notwendig sind.

EINE GUTE GOVERNANCE STEIGERT DIE ERFOLGSCHANCEN DES UNTERNEHMENS

5. Womit beginnt die Erstellung der Business Governance?

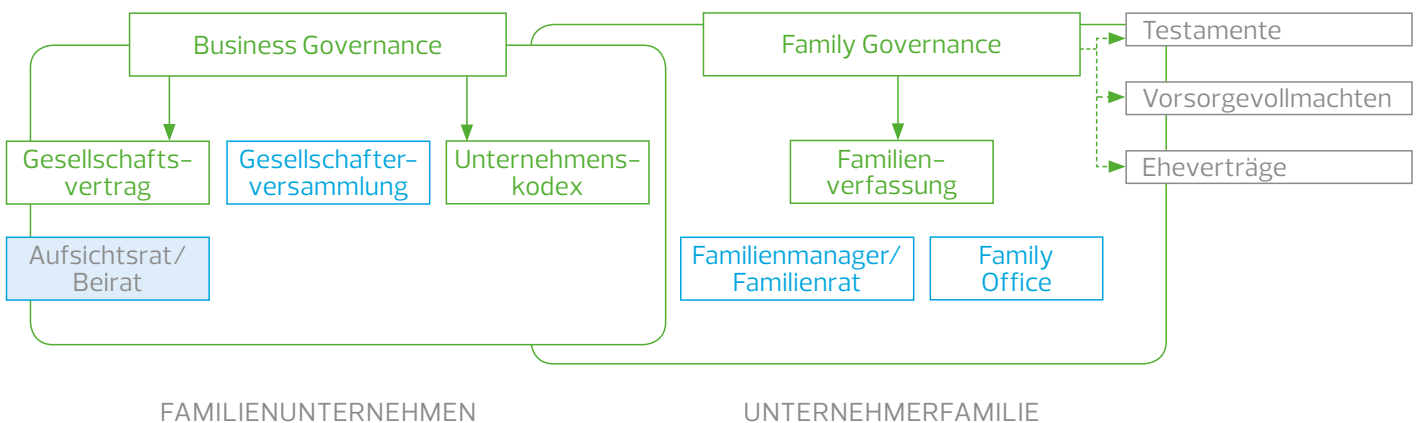
Ein erster Schritt ist die Definition eines Rahmens, der die mit dem Familienunternehmen verbundenen Ziele und Wertvorstellungen zum Ausdruck bringt. Der daraus abgeleitete Unternehmenskodex dient dann als Rahmen bzw. Verfassung für das Handeln im Unternehmen. Siehe Kapitel II.

6. Was kann eine Business Governance leisten?

Ganzheitliche Beratung von Familienunternehmen bedeutet nach unserem Verständnis, auf die individuellen Besonderheiten des Unternehmens angepasste Lösungen zu finden. Auf der Ebene des Unternehmens werden die Besonderheiten eines Familienunternehmens meist in Form von gesellschaftsvertraglichen Regelungen in der Beratung aufgegriffen und umgesetzt. Häufig stellen wir jedoch fest, dass

die im Gesellschaftsvertrag getroffenen Regelungen nur unzureichend die Besonderheiten des Familienunternehmens abbilden oder nicht mehr den aktuellen Erfordernissen oder den Wünschen des Unternehmers entsprechen. Es entstehen Regelungslücken, die zu unerwünschten Ergebnissen bis zu schwerwiegenden Problemen, insbesondere in Konflikt- und Krisensituationen, führen können. Darüber hinaus sollten die gesellschaftsvertraglichen Regelungen daraufhin geprüft werden, ob sie mit den formulierten Zielen und Wertvorstellungen übereinstimmen. Im Gesamtkonzept der Erarbeitung einer Business Governance werden daher die Analyse der bestehenden Gesellschaftsverträge und die Frage, ob die getroffenen Regelungen den Willen des Unternehmers und/oder der Unternehmerfamilie widerspiegeln, wichtige Bestandteile sein. Siehe Kapitel III.

Family Business Governance



7. Mehr Unternehmensstabilität durch eine Business Governance – geht das?

In der täglichen Unternehmenspraxis stellt sich dem Unternehmer neben den gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen eine Fülle weiterer Fragen oder Regelungsbedürfnisse, auf die häufig nur informell reagiert wird. Teilaspekte sind oft nur in rudimentärer Form schriftlich im Unternehmen geregelt. Dabei handelt es sich um Themen, die für den Fortbestand und den Erfolg des Familienunternehmens nicht minder wichtig sind als ein Gesellschaftsvertrag.

Mit der Business Governance können auch Fragen des operativen Managements geregelt werden. Informations- und Kontrollsysteme sollten dabei ebenso behandelt werden wie Auskunfts- und Kontrollrechte der verschiedenen Gesellschafter oder die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens.

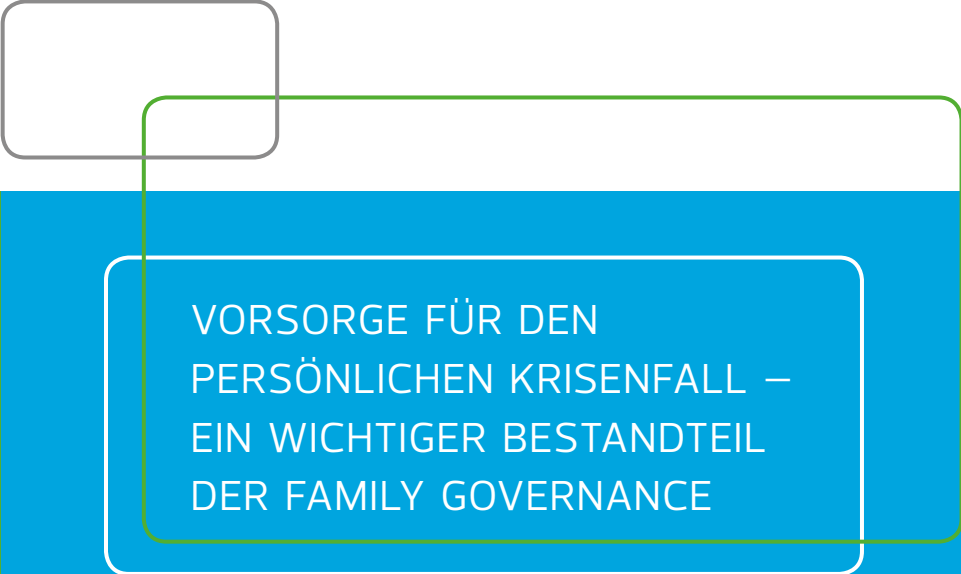
In größeren Familienunternehmen kann es sinnvoll sein, ergänzend zur bestehenden Geschäftsführung weitere Gremien zu berufen. Wenn z. B. eine Nachfolge aus dem Familienkreis heraus nicht jederzeit sichergestellt werden kann, dient ein vertrauenswürdiger und mit dem Unternehmen vertrauter Aufsichtsrat oder Beirat der Überbrückung einer kritischen Situation und damit der Sicherung des Unternehmens. Siehe Kapitel III.

8. Was behandelt eine Family Governance?

Bei der Erarbeitung der Family Governance oder auch Familienverfassung wird der Blick auf die Unternehmerfamilie gerichtet. Auch hier ergeben sich zahlreiche Fragestellungen, die nach unseren Erfahrungen in nahezu jeder Unternehmerfamilie relevant sind. In Abhängigkeit von der Größe der Familie wird den einzelnen Fragestellungen mehr oder weniger Gewicht beigemessen. Dabei kommt dem Zusammenhalt in der Familie oder innerhalb des Gesellschafterstamms eine wichtige Bedeutung zu, da dieser Zusammenhalt für die positive Fortentwicklung des Familienunternehmens unerlässlich ist.

Weitere wichtige Bestandteile der Family Governance sind ausreichende Vollmachten und Informationen für den Notfall, die in einem sogenannten Notfallkoffer aufbewahrt werden, sowie Vereinbarungen, die nicht abschließend im Gesellschaftsvertrag geregelt werden können oder sollten, wie die Gestaltung von Eheverträgen sowie weitere Nachfolge- und Vorsorgeregelungen.

Auch persönliche Werte und Zielvorstellungen können im Prozess der Erarbeitung einer Family Governance von der Familie gemeinsam definiert und dokumentiert werden. Dadurch können Konflikte in der Familie vermieden oder leichter geschlichtet werden. Die Familienverfassung wird so zu einer wichtigen Grundlage für die gesellschafts- und erbrechtlichen Verträge, da Werte und Zielvorstellungen bei der Abfassung von Verträgen von Bedeutung sind. Siehe Kapitel IV.



VORSORGE FÜR DEN
PERSÖNLICHEN KRISENFALL –
EIN WICHTIGER BESTANDTEIL
DER FAMILY GOVERNANCE





KAPITEL II: BUSINESS GOVERNANCE – UMSETZUNG AUF EBENE DER GESELLSCHAFT IM UNTERNEHMENSKODEX

Innerhalb der Family Business Governance stellt der Gesellschaftsvertrag zu Recht den Mittelpunkt aller Regelungen dar (siehe Kapitel III). Darüber hinaus kann jedoch eine Vielzahl von Maßnahmen und weiteren Regelungen sinnvoll sein, die dann zusammen mit dem Gesellschaftsvertrag insgesamt einen umfassenden Ordnungsrahmen in Form eines Unternehmenskodex für das Familienunternehmen bildet.

1. Was sind die Kriterien eines Unternehmenskodex?

Ein guter Unternehmenskodex umfasst sowohl obligatorische als auch freiwillige Maßnahmen und ist sehr vielschichtig; Es geht um die Verlautbarung von Absichtserklärungen, die Einhaltung von Gesetzen, Regelwerken und Standards sowie die Entwicklung einer eigenen Unternehmenskultur. Zusätzlich werden Leitungs- und Kontrollstrukturen eingerichtet und deren Überwachung wird geregelt.

Die Inhalte eines Unternehmenskodex betreffen die Unternehmensziele, die Managementprinzipien, den Umgang mit Risiken, die Wahrung von Interessen verschiedener Gruppen, die Zusammenarbeit mit den Aufsichtsgremien, die Schaffung von Transparenz sowie die geforderte Fairness im Umgang mit Mitarbeitern und Vertragspartnern.

2. Warum ein Unternehmenskodex?

Reicht nicht die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und vertraglichen Regelungen?

Der ehrbare Kaufmann scheint ein veralteter Begriff zu sein, hat jedoch tatsächlich nicht an Aktualität verloren. Daneben ist der ordentliche Kaufmann auch heute noch ein feststehender Begriff und im Handelsgesetzbuch verankert. Beide Begriffe vermitteln den Eindruck, dass es im Geschäftsleben nicht nur um mess- und regelbare Sachverhalte geht, sondern auch um Verantwortung, die Einhaltung ethischer Grundsätze und Fairness.

Unsere Erfahrung zeigt, dass erfolgreiche Familienunternehmen, die auf eine lange Tradition zurückblicken und ihren Unternehmenswert halten oder auch ausbauen konnten, durch gelebte Unternehmenskultur, die von Generation zu Generation weitergegeben wird und Kontinuität und Unabhängigkeit mit sich bringt, geprägt sind.

Diese Unternehmenskultur ist oftmals nicht dokumentiert bzw. nicht schriftlich fixiert, sondern wird im Tun und Lassen erkennbar. In vielen Fällen ist es jedoch schwierig, die finanziellen und nichtfinanziellen Werte von Unternehmen und Familien in Einklang zu bringen sowie im Zuge des Generationenwechsels zu erhalten und weiterzuentwickeln. Dann kann es hilfreich sein, diesen Wertvorstellungen einen verbindlicheren Charakter zu geben. Als Unternehmenskodex können sie einen Bestandteil der Business Governance bilden. Neben der juristisch geprägten Sichtweise im Gesellschaftsvertrag bietet ein Unternehmenskodex Raum für die Beschreibung von Wertvorstellungen, die das Handeln der Beteiligten bestimmen sollen.

3. An wen richtet sich der Unternehmenskodex?

Im Rahmen einer freiwilligen Selbstbindung legt sich das Unternehmen damit einen Verhaltenskodex auf, der die Übereinstimmung des Handelns der Geschäftsführung und der Mitarbeiter, aber auch der Gesellschafter und Aufsichtsgremien mit Recht und Gesetz sowie mit gesellschaftlichen, kulturellen und sozialen Normen und Wertvorstellungen regelt. Er kann somit als gemeinsame Grundlage für das tägliche Arbeiten und Miteinander und als moralische Orientierungshilfe für alle Beteiligten dienen.

Der Kodex soll aber nicht nur die Mitarbeiter und die Geschäftsführung sowie die Inhaberfamilie verpflichten, er soll auch der interessierten Öffentlichkeit, den sogenannten Stakeholdern, also Kunden, Lieferanten, Investoren, Arbeitnehmervertretungen, Umweltorganisationen und anderen, das Bild eines vertrauenswürdigen Geschäftspartners vermitteln. Die Kommunikation eines Unternehmenskodex ist insoweit auch Teil der Public-Relations-Arbeit.

4. Was kann ich in einem Unternehmenskodex regeln?

Der Umfang der Kodizes kann sich auf wenige stichwortartige Thesen beschränken oder etliche Seiten ausformulierter Anforderungen und Handlungsanweisungen umfassen. Die Abfassung erfolgt in jedem Fall individuell und abgestimmt auf den Einzelfall. Folgende Inhalte bestimmen die Kodizes:

- Verpflichtung zum nachhaltigen und generationenübergreifenden Handeln
- Beschreibung der gesellschaftlichen Verantwortung, der sich das Unternehmen stellt
- Verantwortlichkeit gegenüber den Arbeitnehmern und Grundsätze zu Entlohnung und Arbeitszeiten sowie zur Mitarbeiterentwicklung
- Compliance-Regeln
- Vermeidung von und Umgang mit Interessenkonflikten
- Grundsätze zur Korruptionsbekämpfung
- Selbstverpflichtung zum Umweltschutz, zu verantwortungsvollem Umgang mit Ressourcen und nachhaltigem Wirtschaften
- Bekenntnisse zur Einhaltung von Menschenrechten
- Aussagen über die Haltung des Unternehmens zu Themen wie Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Diskriminierung

Viele Unternehmen orientieren sich bei der Abfassung ihres Unternehmenskodex auch an internationalen Abkommen zu Menschenrechten, Korruptionsbekämpfung und Nachhaltigkeit.

5. Welche rechtliche Qualität hat ein Unternehmenskodex?

Eine rechtliche Verbindlichkeit entfaltet der Kodex als solcher grundsätzlich nicht, da die Abfassung eines Unternehmenskodex im Wege der freiwilligen Selbstverpflichtung erfolgt und somit eine Absichtserklärung darstellt. Eine sorgfältige Abstimmung der Regelungen mit Gesellschaftsvertrag und Familienverfassung ist in jedem Fall ratsam.

6. Wie entsteht ein Unternehmenskodex?

Ein Unternehmenskodex führt dann zu einem Mehrwert, wenn er von der Inhaberfamilie und der Unternehmensführung gemeinschaftlich erarbeitet, verabschiedet und auch vertreten wird. Denn dann wird der Kodex auf weitgehende Akzeptanz der Geschäftsführung und der Mitarbeiter stoßen und eine positive Außenwirkung entfalten.

In dem für die Erarbeitung des Kodex notwendigen Entwicklungsprozess kann zudem in aktiven Diskussionen innerhalb der Familie ein Konsens über die gemeinsamen Grundsätze des unternehmerischen und gesellschaftlichen Handelns des Familienunternehmens geschaffen werden.

Aufgrund unserer langjährigen Erfahrungen mit den unterschiedlichsten Familienunternehmen können wir Sie bei der Entwicklung Ihres individuellen Unternehmenskodex begleiten und beraten.

DER KODEX –
DOKUMENTIERTE
UNTERNEHMENSKULTUR

DOKUMENTATION DER GRUNDSÄTZE
UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS FÜLLT
DIE UNTERNEHMENSKULTUR MIT LEBEN



DIE INHALTE DER FAMILY BUSINESS GOVERNANCE
UND DER GESELLSCHAFTSVERTRAG MÜSSEN
AUFEINANDER ABGESTIMMT WERDEN

KAPITEL III: BUSINESS GOVERNANCE – UMSETZUNG AUF EBENE DER GESELLSCHAFT IM GESELLSCHAFTSVERTRAG

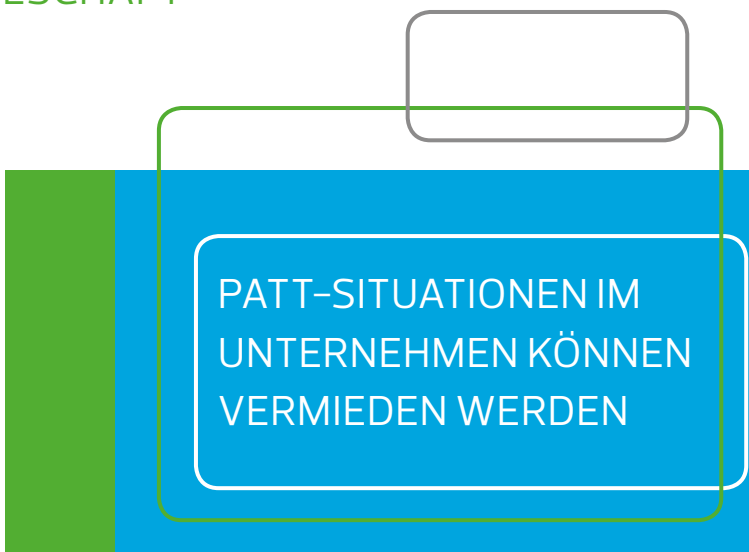
Als Berater von Familienunternehmen empfehlen wir Ihnen, bei der Gestaltung des Gesellschaftsvertrags bestimmte typische Problemfelder der Family Business Governance zu berücksichtigen. Die besondere Bedeutung des Gesellschaftsvertrags im Gesamtrahmen der Family Business Governance besteht hierbei darin, dass die Vorgaben des Gesellschaftsvertrags rechtlich verbindlich sind und im Ernstfall auch gegenüber den Familienmitgliedern, die zugleich Gesellschafter sind, durchgesetzt werden können. Falls noch nicht geschehen, sollten die Vorgaben des Gesellschaftsvertrags daher an das Gesamtkonzept der Family Business Governance angepasst werden.

1. Wie können Interessengegensätze zwischen geschäftsführenden und nichtgeschäftsführenden Gesellschaftern berücksichtigt werden?

Im Gesellschaftsvertrag kann beispielsweise geregelt werden, ob und unter welchen Voraussetzungen Familienmitglieder im Unternehmen bzw. in der Geschäftsführung mitwirken dürfen bzw. sollen. Der Gesellschaftsvertrag kann beispielsweise die Familiengeschafter zur Mitarbeit im Unternehmen verpflichten oder einzelnen Gesellschaftern ein Sonderrecht auf Berufung in die Geschäftsführung einräumen.

Wir empfehlen grundsätzlich auch, durch die Verankerung eines Katalogs von Geschäftsführungsmaßnahmen im Gesellschaftsvertrag, die der Zustimmung der Gesellschafterversammlung bedürfen, Entscheidungen gezielt von der Geschäftsführungsebene auf die Gesellschaftsebene zu verlagern. In vielen Fällen wird schon eine offene Aussprache in der Gesellschafterversammlung dazu führen, dass die Minderheit die von der Mehrheit herbeigeführte Entscheidung über bestimmte außerordentliche Geschäftsentscheidungen besser nachvollziehen und akzeptieren kann.

Die Etablierung einer mehrstöckigen Holding-Struktur im Unternehmen kann umgekehrt gezielt dazu genutzt werden, passive Gesellschafter auf Ebene der Holding in dort bedeutende unternehmerische Entscheidungen einzubinden, während die operative Steuerung der Unternehmensaktivität durch die aktiven Gesellschafter erfolgt, die die Geschäftsführung in der Tochtergesellschaft ausüben.



PATT-SITUATIONEN IM
UNTERNEHMEN KÖNNEN
VERMIEDEN WERDEN

Die Verankerung von umfassenden Informationsrechten im Gesellschaftsvertrag ist von besonderer Bedeutung, damit sich die nicht an der Geschäftsführung beteiligten Gesellschafter ausreichend über die Vorgänge im Unternehmen informieren können. Zur Sicherstellung der fortlaufenden Unterrichtung der nichtgeschäftsführenden Gesellschafter können auch bestimmte Informationspflichten der Geschäftsführer gegenüber den nichtgeschäftsführenden Gesellschaftern vorgesehen werden. Hierdurch sollte aber selbstverständlich keine übermäßige bürokratische Belastung der Geschäftsführung künstlich geschaffen werden. Um die Belastbarkeit der erteilten Informationen sicherzustellen, sind im Unternehmen ein ausreichendes Controlling sowie gegebenenfalls eine eigene Revision vorzusehen.

2. Wie können Interessengegensätze zwischen Mehrheits-/Minderheitsgesellschaftern gelöst werden?

Interessengegensätze zwischen Minderheits- und Mehrheitsgesellschaftern treffen insbesondere in der Gesellschafterversammlung aufeinander.

Sogenannte Grundlagengeschäfte, die grundsätzliche Belange der Gesellschaft bzw. der Gesellschafter betreffen, wie etwa die Änderung des Gesellschaftsvertrags, bedürfen regelmäßig der Einstimmigkeit bzw. einer qualifizierten Mehrheit in der Gesellschafterversammlung. Das garantiert den Minderheitsgesellschaftern ein Mindestmaß an Kontinuität der Unternehmensverfassung und der für alle Beteiligten geltenden Regeln.

Geht man grundsätzlich davon aus, dass dem Mehrheitsgesellschafter das Recht zusteht, die gewöhnliche Geschäftstätigkeit zu lenken, so sollte hierfür unserer Meinung nach auch keine qualifizierte Mehrheit gefordert werden. Indem aber für bestimmte, als besonders bedeutsam erachtete Geschäftsführungsmaßnahmen qualifizierte Mehrheitserfordernisse im Gesellschaftsvertrag vorgesehen werden, kann die Mehrheitsherrschaft des Hauptgesellschafters in angemessener Weise begrenzt und der Interessengegensatz zu den Minderheitsgesellschaftern zumindest entschärft werden. Welche Geschäftsführungsmaßnahmen an eine qualifizierte Mehrheit in der Gesellschafterversammlung gebunden werden, ist Frage des Einzelfalls und kann nicht generell beantwortet werden.

Es sollte zugleich aber eine Patt-Situation in der Gesellschafterversammlung vermieden werden, welche wichtige Entscheidungen verzögert und die Gesellschaft lähmen könnte. Als Lösung drohender Patt-Situationen kommt etwa ein Letztentscheidungsrecht eines (Senior-)Gesellschafters oder aber eine Verlagerung der Entscheidung auf einen Beirat bzw. Aufsichtsrat in Betracht, der (auch) mit externen Fachleuten besetzt werden sollte (s. u.).

Weiterhin empfehlen wir, regelmäßig zumindest grundsätzliche Vorgaben für die Gewinnverwendung in den Gesellschaftsvertrag aufzunehmen. Sinnvoll kann insbesondere die Regelung einer angemessenen Gewinnthesaurierung sein, um die Eigenkapitalbasis des Unternehmens zu stärken. Gleichzeitig ist aber an bestimmte Mindestentnahmerechte zu denken, um dem Mehrheitsgesellschafter die Möglichkeit zu nehmen, im Konfliktfall den Minderheitsgesellschafter „auszuhungern“. Bei Personengesellschaften sollten zusätzlich Mindestentnahmerechte sicherstellen, dass die auf die Beteiligung entfallenden persönlichen Steuern entnommen werden können.

3. Wie kann die einheitliche Willensbildung bei Personengruppen sichergestellt werden?

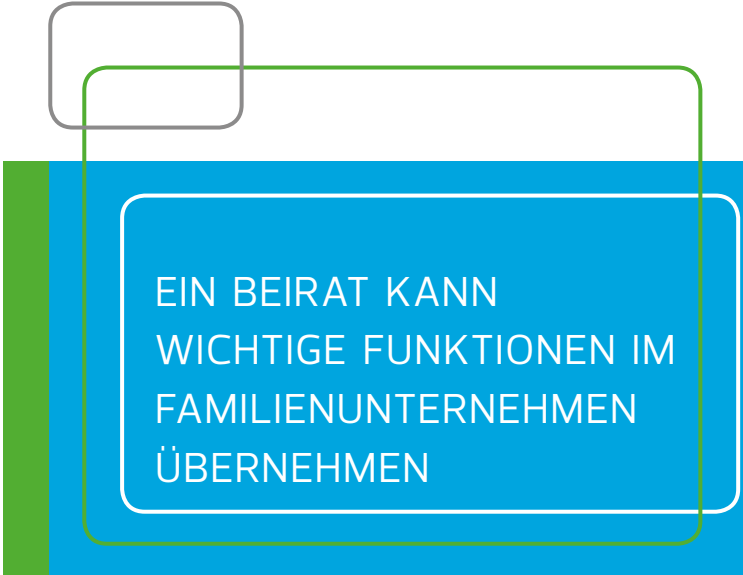
Insbesondere bei größeren Familiengesellschaften besteht regelmäßig die Gefahr, dass sich der Gesellschafterkreis im Wege der Erbfolge über mehrere Generationen hinweg immer weiter vergrößert (Anteilszersplitterung). Soweit im Gesellschafterkreis mehrere Familienstämme vorhanden sind, empfiehlt es sich, diese Gesellschafterstämme auch im Gesellschaftsvertrag zu verankern und eine sogenannte

obligatorische Gruppenvertretung vorzugeben. Letztere hat zur Folge, dass sich alle Angehörigen eines Familienstamms in der Gesellschafterversammlung von einem gemeinsamen Vertreter repräsentieren lassen müssen. Dabei kann parallel durchaus ein Präsenz- und Rederecht der weiteren Mitglieder des Familienstamms in der Gesellschafterversammlung vorgesehen werden, die dann aber bei Abstimmungen über kein eigenes Stimmrecht verfügen.

Vorteil einer solchen Regelung ist nach unserer Erfahrung, dass auf Ebene der Familienstämme bereits Vorentscheidungen über die Tagesordnungspunkte herbeigeführt werden, wodurch die Gesellschafterversammlung selbst verschlankt und effizienter wird. Zudem bewirkt die obligatorische Gruppenvertretung mit Stämmebildung, dass die Mehrheitsverhältnisse in der Gesellschaft verfestigt werden. Wählt man eine solche Gestaltung, ergibt sich hieraus indirekt das Erfordernis von Poolvereinbarungen zur Flankierung der Stämmeregulierung, weil der Gesellschaftsvertrag nach herrschender Meinung keine bindenden Vorgaben für die Innenverfassung der Poolgesellschaften vorgeben kann.

4. Welche Aufgaben kann ein fakultativer Aufsichtsrat oder Beirat im Unternehmen übernehmen?

Die Beratung der Geschäftsführung bzw. des Inhabers zählt allgemein zu den Aufgaben, die einem fakultativen Beirat mindestens übertragen werden, denn durch die Bildung eines solchen Beirats soll regelmäßig externes Branchen- oder Spezialwissen oder schlicht zusätzlich objektiver Sachverstand in das Unternehmen importiert werden.



**EIN BEIRAT KANN
WICHTIGE FUNKTIONEN IM
FAMILIENUNTERNEHMEN
ÜBERNEHMEN**

FAMILIENSTÄMME MIT POOLVEREINBARUNGEN FÜHREN ZU MEHR KONTINUITÄT IM UNTERNEHMEN

Ob neben der Beratung auch die Überwachung der Geschäftsführung bzw. des Inhabers zu den Aufgaben des Beraters hinzukommen soll, ist eine Frage des konkreten Einzelfalls. Dann handelt es sich jedoch im Ergebnis um einen – fakultativen – Aufsichtsrat und nicht mehr um einen bloßen Beirat.

Nach unserer Einschätzung kann es darüber hinaus sinnvoll sein, einem Beirat zudem die Kompetenz zur Schlichtung bei Streitigkeiten im Unternehmen und/oder bei Nichtzustandekommen von Entscheidungen gegebenenfalls auch ein Letztentscheidungsrecht einzuräumen.

Oftmals wird es sich auch empfehlen, Personalentscheidungen auf den Beirat zu verlegen oder diesem bei gewichtigen Personalentscheidungen zumindest ein Mitspracherecht einzuräumen. Ein solches Mitspracherecht sollte sich dann sinnvollerweise auch auf Vergütungsfragen erstrecken.

Ob und inwieweit ein Beirat mit Familienmitgliedern oder externen Fachleuten besetzt wird, ist im Einzelfall zu entscheiden. Regelmäßig werden die Familienmitglieder auf einer angemessenen Vertretung im Beirat bestehen, wenn dem Beirat über die Beratung der Geschäftsleitung hinaus gewichtige Entscheidungsbefugnisse übertragen werden.

Von besonderer Bedeutung ist es auch, für die Mitglieder des Beirats ausgewogene Haftungsregelungen festzulegen. Einerseits sollen die Beiratsmitglieder für ihr Handeln im Beirat verantwortlich sein. Andererseits werden Entscheidungen im Beirat erschwert, wenn Beiratsmitglieder eine zu scharfe Haftung zu befürchten haben. In diesem Zusammenhang gewinnt der Abschluss von D&O-Versicherungen mit angemessenem Selbstbehalt immer mehr an Bedeutung.

5. Wie kann die Nachfolge von Todes wegen bzw. die vorweggenommene Erbfolge geregelt werden?

In Familiengesellschaften wird regelmäßig im Gesellschaftsvertrag geregelt, dass Beteiligungen im Wege der Erbfolge nur an eigene Abkömmlinge/Mitgesellschafter und Abkömmlinge von Mitgesellschaftern übertragen werden können. Ob daneben auch eine Übertragung auf Ehepartner zugelassen wird, ist wiederum eine Frage des Einzelfalls (und insbesondere der Person und der Qualifikation des Ehepartners). In der Personengesellschaft kann hierbei im Gesellschaftsvertrag mit einer sogenannten qualifizierten Nachfolgeklausel sichergestellt werden, dass nur qualifizierte Erben in die Gesellschafterpositionen nachrücken. Bei der GmbH kann ein entsprechendes Ergebnis durch eine Einziehungs- bzw. Abtretungsregelung erreicht werden, die es ermöglicht, nicht qualifizierte Erben auszuschließen.

Um sicherzustellen, dass auch Minderjährige in die Gesellschaft eintreten können, ohne dass hierdurch die Interessen der Gesellschaft bzw. des Minderjährigen beeinträchtigt werden, bietet sich unserer Erfahrung nach die ausdrückliche Zulassung einer Testamentsvollstreckung den Gesellschafteranteil betreffend an.

Ebenso ist sicherzustellen, dass beabsichtigte Regelungen im Rahmen letztwilliger Verfügungen eines Gesellschafters mit dem maßgeblichen Gesellschaftsvertrag im Einklang stehen.

6. Wie kann die Einflussnahme außenstehender Dritter auf das Unternehmen vermieden werden?

Bei Gesellschaften, deren Charakter als Familienunternehmen über längere Zeit gewahrt werden soll, erscheinen aus unserer Sicht Vorgaben für die Übertragung der Beteiligung unter Lebenden (neben den bereits angesprochenen erbrechtlichen Vorgaben) als geradezu unumgänglich. Denn ohne eine klare Beschränkung der Übertragbarkeit der Beteiligungen würde quasi jederzeit der ungewollte Eintritt eines familienfremden Neugesellschafters in den Gesellschafterkreis drohen. Wenn die freie Übertragbarkeit der Beteiligung an der Familiengesellschaft eingeschränkt oder sogar ausgeschlossen wird, ist es von großer Bedeutung, dass auch parallel die indirekte Beteiligung fremder Dritter etwa durch Untertreibungen oder Treuhandgestaltungen entsprechend untersagt wird.

7. Empfiehlt sich die Vereinbarung einer Schiedsklausel oder eines Schiedsvertrags?

Ob sich die Vereinbarung einer Schiedsklausel oder gar eines Schiedsvertrags empfiehlt, ist stets eine Frage des Einzelfalls. Die Vorteile eines Schiedsgerichts liegen regelmäßig darin, dass Rechtstreitigkeiten zwischen den Gesellschaftern oder zwischen Gesellschaftern und der Gesellschaft ohne die ansonsten zwangsläufig entstehende Öffentlichkeit eines ordentlichen Gerichtsverfahrens ausgetragen werden können. Zudem kann das Schiedsgericht nach Wahl der Parteien mit besonders fachkundigen Personen individuell besetzt werden, während im ordentlichen Gerichtsverfahren der nach der Geschäftsverteilung berufene Richter den Fall entscheidet (der nicht notwendig über das dafür erforderliche Spezialwissen verfügen muss). Andererseits fallen bei einem Schiedsverfahren häufig weit höhere Kosten als bei einem ordentlichen Gerichtsverfahren an. Die Vereinbarung einer Schiedsklausel oder eines Schiedsvertrags rechtfertigt sich wegen der höheren Kostenbelastung daher meist nur bei einem besonderen Geheimhaltungsinteresse der Beteiligten oder in Sonderfällen mit besonders komplex gelagerten Sachverhalten.



ZUSAMMENHALT UND
EINIGKEIT IN DER FAMILIE
SIND MASSGEBLICH FÜR
DEN UNTERNEHMENSERFOLG

KAPITEL IV: FAMILY GOVERNANCE – UMSETZUNG AUF EBENE DER FAMILIE

Familienunternehmer mit dem Ziel, das Unternehmen langfristig im Familienbesitz zu halten, sollten neben den zuvor dargestellten unternehmerischen Belangen und Fragestellungen auch die Familie in den Blick nehmen. Dazu kann neben der Business Governance eine eigene Family Governance etabliert werden.

1. Warum ist eine Family Governance neben den gesellschaftsrechtlichen Regelungen sinnvoll?

Durch eine Family Governance soll insbesondere das Ziel erreicht werden, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Unternehmerfamilie zu stärken und langfristig zu sichern bzw. zu festigen. Die Family Governance zielt dabei auf die Bereiche außerhalb des Unternehmens ab, die aber gleichzeitig für den Umgang, die Abstimmung und den Zusammenhalt der Mitglieder des Familienunternehmens von Bedeutung sind. Die Family Governance ist also eine Ergänzung der Business Governance für die privaten Belange der Unternehmerfamilie. Denn auch wenn durch klare und sinnvolle Regelungen auf Ebene des Familienunternehmens Klarheit und Beständigkeit erreicht werden, können Unstimmigkeiten, offene Fragen und unterschiedliche Auffassungen der Familienmitglieder den Fortbestand des Familienunternehmens gefährden.

Unsere Erfahrung ist, dass eine Family Governance Transparenz, Professionalität, Fairness, Nachprüfbarkeit und Zusammenhalt schafft und dadurch eine langfristige Steigerung sowohl des ökonomischen als auch des emotionalen Werts des Familienunternehmens erreicht wird.

2. Was sollte eine Family Governance regeln?

Zunächst ist festzustellen, dass Familienunternehmen und ihre Inhaberfamilien so verschiedenartig sind, dass es keine schematische Empfehlung für eine gute Family Governance geben kann. Aus dieser Individualität folgt, dass jede Unternehmerfamilie ihre richtige Lösung individuell erarbeiten muss.



Wesentliche Punkte einer solchen, neben der Business Governance stehenden Family Governance sind aus unserer Erfahrung:

- Definition der Unternehmerfamilie: Wer gehört dazu, wer soll zukünftig unter welchen Voraussetzungen dazugehören und wer scheidet unter welchen Voraussetzungen aus der Unternehmerfamilie wieder aus?
- Definition der Werte und Ziele der Unternehmerfamilie
- Entwicklung von Regeln zur Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie und zwischen Unternehmen und Unternehmerfamilie
- Entwicklung von Regeln zum Umgang untereinander und mit Dritten – intern und in der Öffentlichkeit
- Regelungen zu einem Konfliktmanagement zur Vermeidung und Lösung von Konflikten in der Unternehmerfamilie
- Regelungen zu Verantwortlichkeiten innerhalb der Unternehmerfamilie und auch in Bezug auf die Umsetzung und Durchführung der Family-Governance-Regeln
- Regelungen für gemeinsame Aktivitäten

3. Wie erarbeiten wir unsere Regelungen zur Family Governance?

Wir empfehlen, die Bestandteile der Family Governance fallbezogen zu erarbeiten und die jeweiligen Regelungen ganz individuell, bezogen auf die Besonderheiten der Unternehmerfamilie, zu bestimmen. Es bedarf dabei nicht zwingend einer juristisch einklagbaren oder gar juristisch exakten Ausformulierung, moralische Bindung und allgemeine Verständlichkeit sind oft wichtiger. Die Regelungen sollten durch die Unternehmerfamilie dabei bestenfalls gemeinsam verabschiedet werden; das gemeinschaftliche Erarbeiten der Antworten führt in der Regel zu einer höheren Akzeptanz.

Entscheidend sind dabei der Dialog und die Diskussion zwischen den Mitgliedern der Unternehmerfamilie. So werden nicht nur die Werte und Ziele der Unternehmerfamilie entwickelt und ermittelt, sondern die unter Frage 2 aufgeworfenen Fragen insgesamt erörtert und im Ergebnis einer Antwort, die einen möglichst breiten Konsens findet, zugeführt. Meist führt dieser Dialog auch dazu, dass bestehende Konflikte angesprochen und gelöst werden können. Das Ziel ist schließlich, über Generationen Vertrauen, Gemeinsamkeit und Kontinuität zu fördern.

Wir als Berater begleiten gerade im Bereich der Family Governance daher eher als Moderatoren und Ideengeber, da rechtliche oder steuerrechtliche Zwänge hier keine oder nur eine sehr untergeordnete Bedeutung haben.

Dieser Beratungsansatz hat den positiven Nebeneffekt, dass die Familienmitglieder gegenseitig ihre Stärken und Schwächen, aber auch ihre Interessen kennenlernen und diese akzeptieren bzw. nutzen können.

4. Für welchen Zeitraum sollen die Regelungen gelten und welche Bindungswirkung haben die Regelungen?

Die Familie ist kein starres Gebilde. Vielmehr entwickelt sie sich – wie das Unternehmen – stets weiter.

Die Family Governance sollte daher nur für eine bestimmte Laufzeit, etwa einen Zeitraum von fünf Jahren, insoweit fest geschlossen werden, als Änderungen während der Laufzeit nur mit zumindest qualifizierter Mehrheit (z. B. mehr als 75 % der Familienmitglieder) möglich sind. Nach dieser zwischen den Familienmitgliedern zu bestimmenden Laufzeit sollte es – wie etwa auch bei jedem Testament – zu einer Überprüfung der gesamten Vereinbarung kommen. Änderungen, Ergänzungen oder Kürzungen sollten durch eine einfache Mehrheit möglich sein.

UMFASSENDE INFORMATIONEN MACHEN DAS UNTERNEHMEN VERSTÄNDLICHER UND STEIGERN DIE IDENTIFIKATION UND ZUFRIEDENHEIT DER FAMILIENMITGLIEDER

5. Warum und wofür kann ein Familienmanager oder Familienrat sinnvoll sein?

Der Familienmanager oder der Familienrat als Gremium soll den Zusammenhalt der Familie sichern. Gerade mit zunehmender Anzahl von Gesellschaftern entsteht oft eine Zersplitterung der Anteile am Familienunternehmen sowie eine Pluralität der Interessen. Diese, bezogen auf das Unternehmen und damit auf die Unternehmerfamilie, entstehenden Interessengegensätze können durch diese Institution erfasst und gelöst werden. Dem Familienmanager bzw. Familienrat stehen dabei in den meisten Ausgestaltungen keine direkten Entscheidungsrechte gegenüber den Organen des Familienunternehmens zu. Die Aufgabe liegt also hauptsächlich im Kommunikations- und Organisationsbereich.

Ein einzelner Familienmanager, der aus der Unternehmerfamilie selbst stammen sollte, ist dabei die richtige Lösung bei einer überschaubaren Anzahl an Familienmitgliedern: nach unserer Erfahrung etwa bis zu 20 Personen inklusive Kindern und Partnern. Darüber hinaus kann es bereits angezeigt sein, die Aufgaben auf ein Gremium in Form eines Familienrats zu verteilen.

6. Was bedeuten Family Activity, Family Education und Family Philanthropy für ein Familienunternehmen und wie können diese eingesetzt werden?

Verfolgte Ziele sind neben gemeinsamem Zusammenhalt und Spaß die Wissensvermittlung und auch das Engagement im gemeinnützigen Bereich, die etwa der Familienmanager bzw. der Familienrat als weitere organisatorische Aufgabe übernimmt.

So können durch gemeinsame Aktivitäten der Unternehmerfamilie (Family Activity) das Verständnis zwischen den Familienmitgliedern gesteigert, ein emotionaler Familienwert geschaffen und erste Konflikte gelöst bzw. vermieden werden. Zusätzlich besteht so die Möglichkeit, die Partner sowie die junge Generation an die Familie und das Unternehmen heranzuführen.

Durch Wissensvermittlung (Family Education), insbesondere für solche Familienmitglieder, die nicht der Geschäftsführung bzw. dem Aufsichtsgremium des Familienunternehmens angehören, kann insbesondere das Verständnis für wirtschaftliche Grundlagen (z. B. Wie lese ich eine Bilanz?), aber auch für die strategische Ausrichtung des Unternehmens oder andere Managemententscheidungen ermöglicht und damit das Verständnis für die Unternehmensbelange erhöht werden. Ziel von Family-Education-Veranstaltungen ist es also, alle Familienmitglieder zu verantwortungsvollen Gesellschaftern auszubilden. Denn die Erfahrung zeigt, je besser und umfangreicher alle Familienmitglieder auf dem Laufenden gehalten werden, desto größer ist ihre Zufriedenheit und desto geringer ist ihre Neigung, den im Familienunternehmen aktiven Mitgliedern zu misstrauen oder deren Kompetenz infrage zu stellen. Die Family Education sollte dabei bereits bei der jungen Generation, also der Zukunft des Familienunternehmens, ansetzen und für sie spezielle Professionalisierungsmöglichkeiten anbieten.

Zusätzlich wird der Bereich des sozialen Engagements (Family Philanthropy) von immer größerer gesellschaftlicher Bedeutung. Die Unternehmerfamilie kann hierdurch ebenfalls den Familienverbund stärken und sich nach außen in der öffentlichen Wahrnehmung und Darstellung positiv positionieren. Hierunter sind Maßnahmen außerhalb des Familienunternehmens zu erfassen, das selbst gesellschaftliches Engagement und soziale Verantwortung übernimmt. Das kann von der Förderung einzelner Projekte bis zur Gründung einer gemeinsamen Stiftung reichen. Unerlässlich ist allerdings eine sorgfältige Planung der Ziele, Werte und Schwerpunkte des Engagements und dessen Kommunikation nach außen, damit eine Förderstrategie nach dem Schrotflintenprinzip vermieden wird und ein tatsächlicher emotionaler Mehrwert für die Unternehmerfamilie und ein sozialer Mehrwert für die Gesellschaft erzielt werden können.

7. Konfliktmanagement als Teil der Family Governance – was muss ich darunter verstehen?

Die einzelnen Familienmitglieder erfüllen oft sehr unterschiedliche Rollen. Sie sind neben dem Status des Familienmitglieds vielleicht auch Gesellschafter, Geschäftsführer oder Aufsichtsrat des Familienunternehmens, müssen das aber nicht sein. Die einzelnen Rollen sind dabei mit unterschiedlichen Interessen verbunden, genauso kann es im Privatbereich sein. Daraus können schnell Beziehungskonflikte unter den Beteiligten entstehen. Deshalb ist ein Konfliktmanagement zur Lösung von Konflikten unerlässlich.

8. Wie soll das Familienvermögen verwaltet werden?

Bei größeren Vermögen stellt sich regelmäßig die Frage, ob jeder selbst seinen Teil des Familienvermögens verwaltet oder ob es sinnvoll ist, das Familienvermögen gemeinsam zu verwalten bzw. verwalten zu lassen. Als Berater erleben wir häufig, wie wichtig es ist, das Vermögen vor Zersplitterung und ungewollten Liquiditätsabflüssen zu bewahren. Die Family Governance dient dazu, verbindliche Festlegungen zu treffen, um das zu verhindern. Durch ein Family Office (Serviceleistungen für Familienmitglieder/Gesellschafter), eine Leistung, die auch wir als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft anbieten, kann die Verwaltung des Vermögens und/oder die rechtliche und steuerliche Betreuung der Familienmitglieder organisiert werden. Gleichzeitig kann das Family Office als unabhängige Ergänzung zum Familienmanager bzw. Familienrat Anlaufstelle für die einzelnen Familienmitglieder sein und diese über anstehende Themen und Termine informieren.

**EMOTIONALE
MEHRWERTE FÜR DIE
UNTERNEHMERFAMILIE –
EIN WESENTLICHER
BAUSTEIN ERFOLGREICHER
FAMILY GOVERNANCE**

9. Welche Verträge sind neben der Family Governance in jeder Familie des Familienunternehmens unerlässlich?

Neben der Family Governance sollte jedes Mitglied einer Unternehmerfamilie, spätestens sobald ihm eine (mittelbare) Beteiligung am Familienunternehmen zuteil wird, einen Erbvertrag oder ein Testament, das mit dem Gesellschaftsvertrag des Familienunternehmens und den Regelungen der Family Governance abzustimmen ist, verfassen.

Daneben ist mit Begründung der Ehe oder der eingetragenen Lebenspartnerschaft zwingend ein Ehevertrag, der insbesondere Regelungen zum Zugewinnausgleich enthalten sollte, in enger Abstimmung mit uns als Ihrem rechtlichen und steuerrechtlichen Berater abzuschließen. Entsprechende Verpflichtungen sollten in der Family Governance bzw. im Gesellschaftsvertrag des Familienunternehmens niedergelegt sein. Das erleichtert nicht nur die Vermittlung der Notwendigkeit gegenüber dem Ehepartner.

10. Welche Vollmachten und Informationen sind für den Notfall vorzuhalten (Notfallkoffer)?

Jedes Familienmitglied sollte – gegebenenfalls durch die Family Governance grundsätzlich vorgegeben – eine Vorsorgevollmacht und eine Patientenverfügung erteilen. Darüber hinaus empfehlen wir die Dokumentation der wichtigsten persönlichen Informationen in einem sogenannten Notfallkoffer, den wir für Sie entwickelt haben. Dadurch ist es der Unternehmerfamilie möglich, im Notfall (Unfall, schwere Krankheit, Tod) auf alle wichtigen Informationen zurückzugreifen, um sowohl im privaten als auch im unternehmerischen Bereich nicht handlungsunfähig zu sein.

SPRECHEN SIE UNS AN.

Die RSM GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist ein unabhängiges Mitglied des RSM Netzwerks, einem Zusammenschluss unabhängiger Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften.

RSM International ist der Name eines Netzwerks unabhängiger Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften, in dem jede einzelne Gesellschaft als eigenständige unternehmerische Einheit operiert.

RSM International Limited ist ein in England und Wales registriertes Unternehmen (Nr. 4040598) mit Sitz in 50 Cannon Street, London EC 4N 6JJ.

Die Nutzung der Marke RSM sowie sonstige gewerbliche Schutz- und Urheberrechte gehören der RSM International Association, einer Gesellschaft des bürgerlichen Rechts nach Artikel 60 et seq der Schweiz mit Sitz in Zug.

© RSM International Association, 2017