



WIFU_kompakt_02: Family Governance

Das Miteinander der beiden Sozialsysteme „Familie“ und „Unternehmen“ muss aktiv gestaltet werden, damit eine Ko-Evolution über Generationen hinweg Bestand haben kann. Von den Herausforderungen im Unternehmen Tag für Tag beansprucht, klären Unternehmerfamilien anfangs ihre innerfamiliären Angelegenheiten meist ad hoc, wenn es Entscheidungen zu treffen gilt. Damit ist bereits der Keim für eine Familienstrategie gelegt, ohne die keine mehrgenerationale Unternehmerfamilie auskommt. Gleichwohl wird dies oft (noch) gar nicht als familienstrategisches Handeln erkannt. Sich dessen bewusst zu werden und eine ausformulierte Familienstrategie (Family Governance) zu entwickeln, ist jedoch entscheidend, um den Zusammenhalt der Familie und nicht zuletzt auch den Umgang mit (fast unweigerlich) auftauchenden Konflikten zu steuern.

Wie erarbeitet eine Unternehmerfamilie ihre Family Governance?

Bei aller Einzigartigkeit der jeweiligen Familie gibt es doch typische Probleme und Fragen, die sich häufig ergeben können und daher sorgfältig, möglichst im Vorhinein, bearbeitet werden sollten. Für die ergebnisorientierte Arbeit an einer Familienstrategie ist es entscheidend, dass sich die Familie ausreichend Zeit für die Klärung ihrer Fragen und aller anstehenden Themen nimmt. Das Bereitstellen eines geschützten Gesprächsraums ist wichtig und meist ist die Hinzuziehung einer kompetenten Person von außen als Moderator oder Moderatorin vorteilhaft. Auch wenn eine „Family Governance“ – entsprechend einer „Corporate Governance“ – der Familie zunächst als fremd und geradezu technokratisch erscheinen mag, trägt eine angemessene Regelungstiefe im Ergebnis dazu bei, den Bestand der Familie als *Unternehmerfamilie* zu sichern.

Welche Elemente gehören zu einer Familienstrategieentwicklung?

Mit seinem Modell einer Familienstrategieentwicklung hat das WIFU diesen Prozess systematisiert. Das etablierte Wittener Prozessmodell umfasst insgesamt zwölf Themenfelder, die der Abbildung zu entnehmen sind.

Ist die Reihenfolge der zwölf Schritte festgelegt?

Es ist nicht zwingend, die einzelnen Themenfelder in der gegebenen Reihenfolge abzuarbeiten. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Bearbeitung fundamentaler Themen nötig und sinnvoll ist, bevor der Prozess weitergeht. Eine Klärung der Frage, wer genau zur Unternehmerfamilie gerechnet wird, ist beispielsweise grundlegend, bevor Fragen der Ausschüttungspolitik bearbeitet werden können.



Wann ist eine Familienstrategie fertig?

Wenn die Familie überzeugt ist, dass alle Punkte, die ihr wichtig sind, geregelt wurden, und keines der beteiligten Familienmitglieder das Gefühl hat, nicht gehört oder gar überrumpelt worden zu sein. Formaler Abschluss ist der Moment, in dem die ausformulierte Familienverfassung angenommen wird. Daran schließt sich die Überprüfung bestehender Vertragswerke an, bspw. Gesellschaftervertrag oder Erbregelungen. Ein einschlägig kompetenter Rechtsberater sollte hier hinzugezogen werden, damit Familienverfassung und rechtsverbindliche Vereinbarungen nicht konfliktieren.

Wie wird eine Familienstrategie dokumentiert?

Das Ergebnis des Prozesses wird in einer Familienverfassung (auch als Familienkodex oder -charta bezeichnet) schriftlich festgehalten und dieses Dokument wird von den Familienmitgliedern unterzeichnet oder als „gültig“ oder „aktiv“ erklärt.

Gibt es Muster und Vorlagen für eine Familienverfassung?

Die Erfahrung zeigt, dass es nicht ausreicht und auch nicht angemessen ist, die Familienverfassung einer anderen Unternehmerfamilie zu übernehmen oder in einem Wochenend-Workshop eine Standardlösung passend zu machen. Ebenso wenig sollte nur eine Person oder ein enger Zirkel ein Regelwerk ausarbeiten und den anderen Familienmitgliedern zur Unterschrift vorlegen. Die gemeinsame Arbeit der Unternehmerfamilie an dem Dokument verleiht ihm erst seine Bedeutung und Wirksamkeit.

Wie verbindlich ist eine Familienstrategie?

Die definierte und in einem Dokument festgehaltene Familienstrategie ist kein rechtlich bindender Vertrag. Dennoch kann im Streitfall ein Richter die Familienverfassung möglicherweise heranziehen und in deren Licht streitige Regelungen in Verträgen auslegen. Für die einzelnen Familienmitglieder entfaltet eine Familienverfassung im Allgemeinen jedoch eher eine hohe *moralische* Bindungswirkung. Da eine Verletzung der gemeinsam festgelegten Regeln jedoch nie ausgeschlossen werden kann, ist es wichtig, auch Fälle von Regelverletzungen zu antizipieren und Vorgehensweisen zu definieren.

Kann der Prozess einer Familienstrategieentwicklung auch scheitern?

Ja, eine Unternehmerfamilie kann auch zu der Einsicht gelangen, dass ihr Zusammenhalt erschöpft ist und für die Gestaltung einer gemeinsamen Zukunft nicht mehr ausreicht. Auch ist dies dann eine ehrliche Erkenntnis, aus der entweder folgt, dass einzelne Familienmitglieder ihre Anteile verkaufen, oder sogar, dass das Unternehmen in Gänze veräußert wird. Das gemeinsame Projekt der Unternehmerfamiliengemeinschaft endet hierdurch meistens.

Neu in der Reihe WIFU_kompakt: Fünf Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Praxis des Familienmanagements /// Digitales Familienmanagement /// Mentale Modelle /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Die acht Weisheiten langlebiger Unternehmerfamilien /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Konflikte und Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien /// Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung **WIFU-Studie:** Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance **WIFU-Schriftenreihe:** Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung **Leseempfehlung:** von Schlippe, Groth & Rüsen: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

