

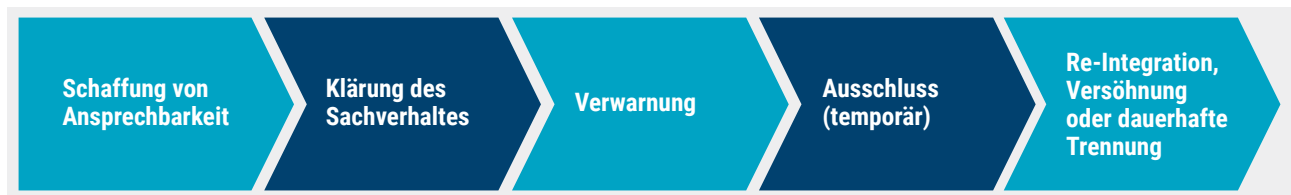


WIFU_kompakt_34: Missachtung der „Family Compliance“

Geschafft. Der mit großem Zeitaufwand erarbeitete Familienkodex ist formuliert, überarbeitet, abgestimmt und wurde von allen volljährigen Familienmitgliedern im Rahmen eines Familientags unterschrieben. Jede und jeder hat ein Exemplar erhalten. Alle Beteiligten sehen sich mit diesem Regelwerk nun auf der sicheren Seite. Doch wenige Jahre später verletzt eine Angehörige der Familie die Regeln so gravierend, dass die Reputation der Familie in Gefahr gerät. Wie kann diese nun reagieren, um sowohl weiteren Schaden abzuwenden als auch die Regelbrecherin wieder zur Befolgung der (auch mit ihr) vereinbarten Regeln zu bewegen?

Freiwillig ist nicht dasselbe wie beliebig.

Ein Familienkodex (-charta, -verfassung) ist eine freiwillig eingegangene Vereinbarung, mehr einer Willenserklärung ähnlich als einem Vertrag mit einklagbaren Rechten. Gleichwohl ist es erkennbar Absicht aller Unterzeichnenden, sich künftig an die gemeinsam beschlossenen Regeln und Prozeduren zu halten. Doch im Laufe der Zeit, vor dem Hintergrund innerfamiliären Ärgers oder auf der verlockenden Bühne der Öffentlichkeit kommt es immer wieder vor, dass Grenzen überschritten werden. Die Familie muss handeln. Im Folgenden werden fünf Stufen einer Reaktion im Rahmen einer professionellen Family Governance erläutert. Vorab sei aber betont, dass in einen gut konzipierten Familienkodex unbedingt *Regeln zum Umgang mit Regelverletzungen* gehören, damit sich die Familie im Bedarfsfall darauf berufen kann.



Erster Schritt: Den Regelbruch ansprechen.

Die Verletzung der gemeinsamen Regeln darf und muss unverzüglich angesprochen werden. Dies ist nicht trivial. Unternehmerfamilien fühlen sich oftmals überfordert, wenn einer von ihnen (womöglich sogar ein „hochrangiges“ Familienmitglied) sich nicht an das Vereinbarte hält, und sie neigen dazu, über die Verfehlung hinwegzusehen, um keinen Ärger aushalten zu müssen. Doch damit ist nichts gewonnen. Ist hingegen im Regelwerk festgehalten, dass bestimmte Entgleisungen nicht geduldet werden, und gibt es die klare Vorgabe, dass sich beispielsweise ein Familienkümmerer oder eine Mediatorin solcher Vorfälle annimmt, ist der Verursacherin des Problems zumindest klar, dass sie ins Gebet genommen werden wird.

Zweiter Schritt: Den Sachverhalt klären.

Im Austausch mit einer befugten und geeigneten Ansprechperson in der Familie kann die Regelbrecherin darlegen, warum sie in der inakzeptablen Weise gehandelt hat. Vielleicht war das nur unbedacht oder aus einem Missverständnis heraus geschehen. Ergibt sich allerdings ein klarer Vorsatz, muss die Situation geklärt werden: Hinter einem Fehlverhalten kann sich auch etwas anderes verbergen, beispielsweise Auflehnung gegen eine (vielleicht zu Recht?) als überkommen empfundene Verhaltensvorgabe, ein zu lange schon unter der Decke gehaltener innerfamiliärer Konflikt oder ein grundsätzliches Nicht-Einverstandensein mit bestimmten Haltungen oder Werten (etwa zum Umgang mit Geld).

Dritter Schritt: Eine Verwarnung aussprechen.

Eine nicht nur für Schönwetter angelegte Familienverfassung sieht die Möglichkeit vor, eine *familienöffentlich* vorgebrachte Verwarnung auszusprechen. Zeigt sich die Regelbrecherin einsichtig, ist damit die Sache vom Tisch, es wird nicht nachgekartet und die Regelbrecherin kann sich der Wohlgesonnenheit der Familie sicher sein.

Vierter Schritt: Zeitweiliger Ausschluss.

Lässt sich die Regelbrecherin nicht auf die Wünsche und Vorstellungen der Familie ein und kommt es zu weiterem Fehlverhalten, muss die Unternehmerfamilie zu Sanktionen greifen – und zwar zu solchen im *unternehmerfamiliären* Bereich, nicht im gesellschaftsrechtlichen Sinne. Diejenige wird dann für einen definierten Zeitraum von gemeinsamen Aktivitäten, Weiterbildungen, Reisen, Treffen etc. der Unternehmerfamilie ausgeschlossen und darf in dieser Zeit auch nicht über die Familie betreffende Angelegenheiten mitentscheiden. Dies geschieht in der Hoffnung auf Einsicht, dass die Zugehörigkeit zur Familie wichtig und wertvoll ist. Einzelne Familienmitglieder werden dies als hart und unangenehm empfinden – doch es geht um den Schutz des Gesamtsystems Familie.

Fünfter Schritt: Versöhnung oder Trennung.

In einem guten Familienkodex soll auch die Re-Integration einer Regelbrecherin vorgesehen sein. Meist finden im Interesse einer Versöhnung „Rückkehrgespräche“ statt, in denen eine „Buße“ festgelegt wird oder eine Prozedur, die die Rückkehr in den Kreis der Familie sichtbar macht. Die Familie ihrerseits soll der Rückkehrerin die Sicherheit geben, dass die Angelegenheit damit bereinigt ist. Lässt sich allerdings keine Versöhnung erreichen, werden an diesem Punkt Gespräche über eine Trennung unumgänglich. Da es dann auch um das Ausscheiden aus dem Kreis der Gesellschafter geht, springt die Sachlage an diesem Punkt vom System Familie auch auf die Systeme Unternehmen und Eigentum über.

... und dann beginnt der Ärger mit einem Gesellschafter ...

Das kann sein. Lässt sich jemand partout nicht von seinem die Familie, deren Ruf und Sicherheit schädigenden Verhalten abbringen, wird derjenige vermutlich auch kein Interesse an seiner Rolle als Eigentümer oder Gesellschafterin mehr haben. Dies wird Gegenstand intensiver, juristisch flankierter Gespräche sein. Es ist äußerst wichtig, bei der oben beschriebenen Abfolge peinlich genau darauf zu achten, dass sich die Maßnahmen *ausschließlich* auf die Aktivitäten der Unternehmerfamilie beschränken und *nicht* auf die Gesellschafterrolle übergreifen. Beispielsweise darf ein Entzug des Mitspracherechts sich allein auf Familienangelegenheiten beziehen. Ein Ausschluss etwa von Weiterbildungen im Rahmen eines GKE-Programms ist nicht zulässig, wenn dieses auch mit Mitteln der Regelbrecherin finanziert wird. Es gibt auch Fälle, in denen es weder zu einer Versöhnung noch zu einer Trennung kommt: Dann ergibt sich (im besseren Fall) eine nüchterne Koexistenz mit einem der Familie nicht mehr verbundenen Gesellschafter(stamm) oder es entwickelt sich (im schlechteren Fall) eine Krise, die den Bestand des ganzen Unternehmens in Gefahr bringt.

Aber Regeln müssen doch geändert werden können!

Ja, doch dafür bedarf es eines konstruktiven Vorgehens. Ein „Umsturz“ durch Verletzung der Regeln ist nicht geeignet, um eine Überarbeitung anzustoßen. Es empfiehlt sich also, in das Regelwerk eine (turnusmäßige) Überprüfung der Vorgaben aufzunehmen. Ein alter Familienkodex aus Zeiten, in denen es noch keine sozialen Netzwerke gab, wird in diesem Punkt der Aktualisierung bedürfen. Die Nachfolgeneration kann und darf andere Vorstellungen haben und deren Berücksichtigung einfordern. Auch neu hinzukommende Familienmitglieder mögen sich vielleicht nicht ohne Weiteres den vorgefundenen Regeln unterwerfen. Ihnen soll, bevor sie den Kodex mit ihrer Unterschrift anerkennen, in einem ausführlichen Gespräch („Onboarding-Gespräch“) vermittelt werden, welche Absichten und Vorstellungen der Unternehmerfamilie in das Regelwerk eingeflossen sind.

In der Reihe WIFU_kompakt: Praxis des Familienmanagements /// Das Drei-Kreis-Modell /// Gesellschafterkompetenz in vier Dimensionen /// Mentale Modelle /// Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Die Stammesorganisation von Unternehmerfamilien /// Stammesorganisation – eine Typsache /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Tabus in Unternehmerfamilien **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen /// Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung /// Krisenmanagement und Krisenfestigkeit in Familienunternehmen /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan **Leseempfehlung:** Rösen, Kleve, v. Schlippe: Management der dynastischen Unternehmerfamilie /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**



Quellennachweis:

Diese Folge von WIFU_kompakt wurde erstellt auf Grundlage des 2019 erschienenen Praxisleitfadens „Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien“ von Tom Rösen, Arist von Schlippe und Torsten Groth sowie des Beitrags „Family Compliance als Bestandteil der Familienstrategie“ von Tom Rösen in „Familienunternehmen und Strategie“ 4/2017.