

FAMILY COMPLIANCE ALS BESTANDTEIL DER FAMILIENSTRATEGIE

ÜBER DEN INTELLIGENTEN UMGANG MIT REGELBRÜCHEN IN UNTERNEHMERFAMILIEN

VON PROF. DR. TOM A. RÜSEN

ABSTRACT

Aktuell lässt sich in der Praxis eine Vielzahl proaktiver Maßnahmen zum Management der Unternehmerfamilien beobachten. Diese Professionalisierungsbemühungen beinhalten oftmals auch die Ausarbeitung, schriftliche Niederlegung und Verabschiedung von Familienverfassungen¹, die das familieninterne Zusammenspiel und die Geisteshaltung ihrer Mitglieder in Bezug auf das gemeinsame Familienunternehmen regeln sollen. Spätestens dann, wenn einzelne Familienmitglieder sich nicht an die hier formulierten Inhalte und Erwartungen halten oder aktiv Regelbrüche vornehmen, wird für die verantwortlichen Familienmanager deutlich, dass Regelungslücken existieren oder Prozesse fehlen, die den wirksamen Umgang mit dem entsprechenden Fehlverhalten möglich machen. Wird bei der Erstellung der Familienverfassung ein Regelbruch antizipiert, stößt die Familie oftmals schnell an Grenzen bei der konkreten Umsetzung von Sanktionen. Der Artikel zeigt typische Herausforderungen im Rahmen dieser Fragestellung auf und liefert Lösungsansätze, die auf der Auswertung von zwölf Familienverfassungen basieren.²

I. EINLEITUNG

„Wir haben seit sechs Jahren eine Verfassung. An der haben wir alle mitgearbeitet und diese dann gemeinsam unterschrieben. Mein Bruder hat sich nun mehrfach nicht an die hier festgelegten Inhalte und Regeln gehalten. Auch nachdem ich mit ihm darüber gesprochen habe. Ich glaube, er nimmt unsere Verfassung nicht mehr ernst, seitdem er aus dem Beirat gewählt wurde. Ich weiß einfach nicht mehr, was wir machen sollen ...“

Dieses Zitat eines Familienunternehmers verdeutlicht die in diesem Beitrag behandelte Kernproblematik. Es zeigt, wie schnell die Wirksamkeit einer Verfassung infrage gestellt werden kann, wenn einzelne Mitglieder sich an die hier formulierten Handlungs- und Verhaltenserwartungen nicht mehr gebunden fühlen. Gleichzeitig verdeutlicht es den oftmals vorherrschenden Wahrnehmungsirrtum von Mitgliedern einer Unternehmerfamilie, dass Verfassungen eine Art Vertrag darstellen, der zwar im juristischen Sinne nicht bindend ist, deren Inhalte aber als moralisch bindend angesehen werden. Dieser juristisch unklare Status, was eine Familienverfassung eigentlich genau darstellen soll und wie diese angewendet werden kann, bereitet dem Rechtsbeistand einer Unternehmerfamilie regelmäßig Kopfzerbrechen.

INHALT

- I. Einleitung
- II. Die Familienverfassung als familiales Regelsystem
- III. Family Compliance zur Sicherstellung der Regeltreue im Kontext der Unternehmerfamilie
- IV. Lösungsansätze zum Umgang mit Regelbrüchen aus der Praxis
 1. Schaffung von Ansprechbarkeit
 2. Klärung des Sachverhalts
 3. Verwarnung
 4. Aussprache einer Konsequenz
 5. Versöhnung & Reintegration oder dauerhafte Trennung
- V. Zusammenfassung

- 1 In der Praxis gibt es eine Vielzahl verwendeter Begriffe wie etwa Familiencharta, -leitlinien, -kodex etc. Im Folgenden wird aus Vereinfachungsgründen der Begriff der Familienverfassung als Synonym hierfür verwendet.
- 2 Die im Rahmen des Beitrages dargelegten Ausführungen basieren auf früheren Überlegungen des Autors und entwickeln die hier formulierten Gedanken fort. Siehe hierzu insbesondere: Rösen (2016), Schlippe et al. (2017).
- 3 Werden durch unbedachte Formulierungen in der Verfassung oder im Gesellschaftervertrag „Verknüpfungen“ zwischen diesen formellen und informellen Regelwerken hergestellt, besteht im ungünstigen Fall die Gefahr, dass die Verfassung sogar als ergänzend zum Gesellschaftervertrag angesehen wird und eine rechtliche Folge daraus abgeleitet werden kann. Je nach Fragestellung und Inhalt können hierdurch ungewünschte Folgen bei Rechtsstreitigkeiten im Gesellschafterkreis entstehen. Siehe hierzu Hueck (2017).

„Wie kann ich etwas einfordern, wenn ich keine Sanktionsmöglichkeiten habe?“, lautet oftmals die Frage der hier geforderten und meist überforderten verantwortlichen Mitglieder einer Unternehmerfamilie. „Wenn ich ein systematisches Nichteinhalten der Verfassungsinhalte von einer Person zulasse, riskiere ich den Verlust der Akzeptanz von allen Anderen aus der Familie“, so die Aussage eines Familienverantwortlichen.

Die sich hier andeutende Problemstellung kann als Dämpfer gegenüber den Professionalisierungsbemühungen von Gesellschafter- und Unternehmerfamilien im deutschsprachigen Raum in den vergangenen zwei Jahrzehnten angesehen werden. Die hierbei entstehenden Frustrationen sind zunächst nachvollziehbar: Die Erstellung einer Familienverfassung sowie die Erarbeitung einer Familienstrategie erfordern viel Zeit. Das darauf aufbauende Familienmanagementsystem, die Ausformulierung von Werten, Handlungsmaximen und Verhaltenserwartungen sowie die Entwicklung von Gesellschafterkompetenzprogrammen sind mit hohen Investitionen verbunden.⁴ Der wiederholte Regelbruch fordert den Familienverbund plötzlich in seinem Umgang und seiner Haltung.⁵

II. DIE FAMILIENVERFASSUNG ALS FAMILIALES REGELSYSTEM

Der Bruch einer aufgestellten Regel durch ein Mitglied des Familiensystems, für das die Regeln erstellt wurden und welches oftmals an der Festlegung dieser aktiv beteiligt war, wird für die restlichen Familienteile als eine Überforderung im Umgang mit ihrer eigenen Familienverfassung erlebt. So stellt in der Wahrnehmung der Mitglieder einer Unternehmerfamilie das gemeinschaftlich erarbeitete Regelwerk eine Art ausformulierten Konsens des Willens der Unternehmerfamilie dar. Das niedergeschriebene Dokument umfasst im Selbstverständnis somit die Grund- und Werthaltung der Unternehmerfamilie und wird als gemeinsamer Rahmen verstanden, an den es sich zu halten gilt. Sofern keine ausdrücklichen Verknüpfungen mit anderen Vertragswerken vorgenommen werden, handelt es sich bei den Inhalten genau genommen um nicht justiziable Absichtserklärungen, die juristisch betrachtet bestenfalls als einseitige Willensbekundungen gelten können. Allerdings werden Zuwiderhandlungen häufig als „Verrat am Ganzen“ gewertet. Der Wunsch nach Konsequenzen wird laut. Diese gehen über die Sphäre der Familiengemeinschaft hinaus und entwickeln sich zu Maßnahmen in Bezug auf den Gesellschafterkreis.

Die beschriebene Grundstruktur zeigt auf, wie schwierig es ist, ein Fehlverhalten im relevanten System zu sanktionieren. Es ist zwar nachvollziehbar, dass die Enttäuschung über ein Familienmitglied, das sich nicht an die Absprachen oder Werthaltungen in der Familiengemeinschaft gehalten hat, dazu führt, dieses mit dem Ausschluss aus der Gesellschaftergemeinschaft bedenken zu wollen. Entsprechende Konsequenzen sind hier jedoch nicht nur rechtlich kaum durchsetzbar, sie verlassen nach Auffassung des Autors auch den Wirkungskreis einer Familienverfassung. Grundsätzlich ist folgende Grundstruktur zu

bedenken: Während der Gesellschaftervertrag das Zusammenspiel der Gesellschafter (Eigentümerlogik) eines Familienunternehmens regelt, regelt die Familienverfassung das Zusammenspiel der Mitglieder der Unternehmerfamilie (Familienlogik). Schnell wird deutlich, dass eine Familienverfassung ein Konstrukt an der Schnittstelle von Familie, Unternehmen und Gesellschafter darstellt. Hier gefundene Lösungen und Regelungen werden schnell aus den unterschiedlichen Perspektiven gefordert. Die Inhalte der Familienverfassung unterliegen somit systematisch paradoxen Anforderungen, die aus beiden Systemen an sie herangetragen werden. Die für ihre Umsetzung und Einhaltung zuständigen Familienmitglieder sind daher im Allgemeinen gefordert, paradoxiefreundliche Lösungen zu entwickeln. Für den Umgang mit Regelbruch im Speziellen sind besondere Vorgehensweisen und Maßnahmen zu etablieren, stellen sie doch eine der schwierigsten Aufgaben des Familienmanagements dar.

Ein erstes Grundproblem in diesem Zusammenhang entsteht bereits bei der Erstellung einer Familienverfassung im Rahmen der familienstrategischen Entwicklungsarbeit. Hier wird oftmals gar nicht daran gedacht, dass ein Familienmitglied sich nicht an gemeinsam erarbeitete Inhalte halten könnte. Folglich wird der „Regelbruch“ bei der Ausarbeitung des familienbezogenen Regelwerkes erst gar nicht behandelt.

Wie lässt sich dies erklären? Nach Auffassung des Autors sind die handelnden Personen beim Erstellungsprozess einer Familienstrategie und beim Abfassen des Familienstatus meist im Modus Familie unterwegs. Dies bedeutet, es wird von der hier dominierenden Logik der Geltung des gesprochenen Wortes ausgegangen. Man vertraut schlicht darauf, dass jeder seinen Beitrag zum Wohle der Familie leisten und diese nicht vorsätzlich schädigen wird. Man operiert mit der familientypischen Konsensfiktion, geht also davon aus, dass alle doch das Gleiche wollen und sich an Absprachen halten. Hausregeln zur Klärung der Erwartungen von Erwachsenen gegenüber ihren heranwachsenden Jugendlichen werden nach der Adoleszenz bzw. unter Erwachsenen aus dem erweiterten Familienkreis als unpassend angesehen. Im Normalfall einer Großfamilie (ohne Unternehmen) würde sich durch die Kommunikation ihrer Mitglieder untereinander mehr oder weniger schnell ein Regelwerk oder Maßstab des tolerierten Verhaltens innerhalb der Familie herauskristalisieren. Wer sich nicht daran hält, wird vermutlich zu den klassischen Familienzusammenkünften (Hochzeiten, Konfirmationen, runde Geburtstage etc.) nicht eingeladen bzw. entzieht sich der sozialen Situation, auf ein Fehlverhalten angesprochen zu werden, etwa durch Fernbleiben bei familiären Zusammenkünften.

Im Kontext der Unternehmerfamilie ist durch die gemeinsame Verantwortung gegenüber dem Unternehmen ein grundsätzlich anderer Rahmen gesetzt: Die Interaktion als Unternehmerfamilie wird als wichtige Grundlage für und notwendige Ergänzung der gemeinsamen Aufgabe als entscheidungsfähige Gesellschaftergemeinschaft eines Familienunternehmens angesehen. Folglich dient die Pflege der Familiengemeinschaft nicht ausschließlich dem Erhalt von Familienbanden, sondern stellt gleichzeitig eine Investition in die Funktionsfähigkeit des Gesellschafterkreises als Entscheidungsorgan des Unternehmens dar. Hat man nun einen mitunter mühseligen ➤

⁴ Siehe hierzu ausführlich: v. Schlippe et al. (2017)

⁵ Die Ergebnisse einer hierzu derzeit laufenden Dissertation am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) werden noch veröffentlicht.

Verfassungserstellungsprozess durchlaufen, an dem sämtliche Familienmitglieder beteiligt waren, wird oftmals die Möglichkeit nicht in Erwägung gezogen, dass sich ein Familienmitglied vorsätzlich gegen die (eigens mitgestaltete und oftmals durch Unterschrift dokumentierte) Zustimmung zu dem familialen Regelwerk stellen könnte. Man glaubt an den gemeinsamen Geist, die gemeinsam formulierten Regeln, und sieht die Notwendigkeit zur Regelung des Umgangs mit Nichteinhaltung und vorsätzlichem Bruch als unnötig und inadäquat an. Kommt es dann zu mehrfachen oder vorsätzlichen Zuwiderhandlungen gegenüber den Inhalten der Verfassung (wie z.B. inkompatibles Auftreten in der Öffentlichkeit oder in den sozialen Medien, destruktiver Umgang gegenüber anderen Familienmitgliedern oder Mitarbeitern, Missachtung von Regeln zur Information und Kommunikation innerhalb der Familie, Nichteinhaltung eines Konfliktmanagements etc.), fehlt der Unternehmerfamilie oftmals die Möglichkeit, auf die Entgleisung einzelner Familienmitglieder zu reagieren. Die Versuche, die Situation nachträglich zu bearbeiten, führen oftmals zu einer Eskalation der sowieso schon konfliktbehafteten Situation.

III. FAMILY COMPLIANCE ZUR SICHERSTELLUNG DER REGELTREUE IM KONTEXT DER UNTERNEHMERFAMILIE

Zur Bearbeitung der Fragestellung lohnt ein Blick auf Regelwerke anderer Gemeinschaften. Während die Gesetze eines Staates durch den Gesetzgeber vorgegeben sind, können individuelle Regelwerke für freiwillig konstituierte Gemeinschaften etabliert werden, sofern diese nicht gegen allgemeingültige Rechtsnormen verstoßen. Begreift man das Bekenntnis zu den Inhalten einer Familienverfassung als bewussten Akt des Eintritts in die Gemeinschaft der Unternehmerfamilie, lassen sich andere Organisationsformen von Ein- und Austritt in eine Gemeinschaft heranziehen. Diesem Denkmodell entsprechend wären vorhandene Regelungen von Ein- und Austritten z.B. von Glaubensgemeinschaften, politischen Parteien, Pfadfindergemeinschaften, aber auch Wandervereinen interessante Referenzmodelle. Sämtlichen Institutionen ist gemein, dass die Mitgliedschaft und der Eintritt freiwillige Akte sind, genauso wie die Möglichkeit, diese Gemeinschaft auch wieder zu verlassen. Hier gibt es einen Mitgliedsantrag (wie immer dieser im Einzelfall auch ausgestaltet sein mag), der unterschrieben wird, es werden Grundhaltungen formuliert, es gibt Statuten und Hausregeln etc. In jedem dieser Regelwerke gibt es immer auch eine Regelung, die eine Beendigung der Mitgliedschaft betrifft. Im Kern werden hier Verhaltensweisen aufgeführt, die den Bestand der Gemeinschaft bzw. das Gemeinschaftsziel gefährden. Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird die Sicherstellung der Einhaltung von allgemeingültigen Gesetzen und Richtlinien, aber auch von freiwillig verabschiedeten Kodizes unter dem Begriff der Regeltreue oder der *Compliance* behandelt.⁶ Wie lässt sich nun dieser Ansatz auf die Situation einer durch eine Familienverfassung „geregelt“ Unternehmerfamilienge-

meinschaft übertragen? Nach Auffassung des Autors lohnt sich zunächst der Versuch, einen *Family Compliance*-Ansatz für Unternehmerfamilien zu definieren. Darauf aufbauend können dann Umgangsformen mit Regelbrüchen skizziert werden. Im Verständnis des Autors umfasst Family Compliance in Anlehnung an das betriebswirtschaftliche Begriffsverständnis *die Bereitschaft zur Einhaltung eines freiwilligen Kodex, den sich eine Unternehmerfamilie gegeben hat*. Die Inhalte dieses Kodex sind in einer Familienverfassung oder einem Familienstatut schriftlich niedergelegt.

Ein in diesem Sinne geschlossenes Regelwerk der Unternehmerfamilie bedarf folglich also auch Regelungen zu Haltungen und Vorgehensweisen, die festlegen, was passiert, wenn Regelverstöße begangen werden. Zudem ist bereits beim Inkrafttreten der Verfassung dafür Sorge zu tragen, dass jede einzelne Person, die der Wertegemeinschaft, für die die Verfassung gilt, beitreten will, diese Einhaltung ihrer Statuten aktiv bekundet. In der Praxis wird dies häufig durch einen feierlichen Akt des Unterschreibens der Verfassung praktiziert. Hierdurch wird also ein familieninternes Bekenntnis abgegeben, dass sich die Person an die Inhalte der Verfassung gebunden fühlt. Dieser Logik folgend beginnt erst durch diesen Akt der Akzeptanz der Inhalte und Regeln der Unternehmerfamilie die vollständige Mitgliedschaft in dieser.

Es ist dabei zu unterscheiden zwischen der Situation eines erstmaligen Etablierens einer Familienverfassung, bei der die Gründungsmitglieder aktiv am Prozess der Erstellung mitbeteiligt waren, und dem Eintritt in die Wertegemeinschaft durch neu hinzukommende Familienmitglieder. Für diese ist es sinnvoll, sogenannte *Onboarding*-Gespräche zu führen. In diesen werden die Inhalte erläutert und die hinter den Regelungen stehenden Gedanken, Hoffnungen und Wünsche vermittelt. In Bezug auf den Umgang mit Regelbrüchen und die *möglichen* Sanktionen ist dabei darzulegen, warum es als notwendig erachtet wird, Konsequenzen bei Nichteinhaltung zu ziehen.

IV. LÖSUNGSANSÄTZE ZUM UMGANG MIT REGELBRÜCHEN AUS DER PRAXIS

Basierend auf den oben ausgeführten Fragestellungen wurden durch den Autor Familienverfassungen im Hinblick auf den Umgang mit Regelbrüchen untersucht. Die Auswahl gestaltete sich dabei zunächst schwierig, da eine Vielzahl der verfügbaren Verfassungen keinerlei Regelungen zum Umgang mit Regelverstößen beinhaltete. Offenbar wird vielfach einfach nicht davon ausgegangen, dass eine aufgestellte Regel der Familie gebrochen werden könnte. Schließlich konnten zwölf Verfassungen identifiziert und ausgewertet werden, die eine systematische Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex beinhalteten. Zur Verdeutlichung der hier behandelten Inhalte werden zunächst zwei Auszüge aus Familienverfassungen dargestellt.⁷

6 Siehe hierzu IDW PS 980

7 Die hier abgebildeten Formulierungen wurden dabei vom Autor minimal abgeändert, um mögliche Rückschlüsse auf die Autoren zu verhindern.

Handlungsrahmen zum Umgang mit Regelbrüchen

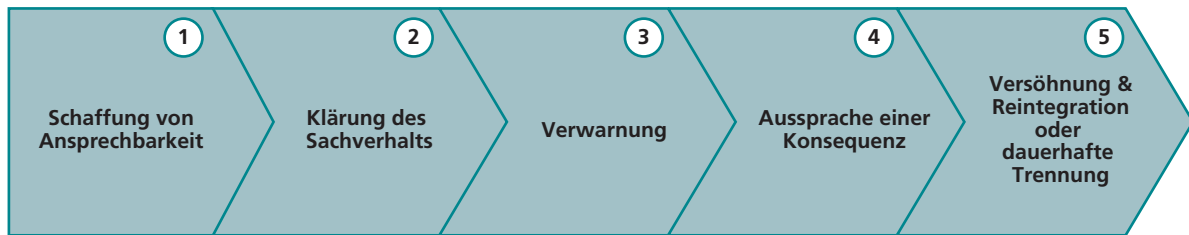


Abb. 1, Quelle: Eigene Darstellung

Auszug aus der Verfassung von Familie A:

Den Umgang mit Regelbrüchen wollen wir folgendermaßen gestalten:

- Zunächst wird der Regelbruch an unser Familiengremium herangetragen.
- Das Familiengremium spricht den Regelbrecher an und klärt die Hintergründe, spricht ggf. eine Verwarnung aus oder kümmert sich um eine ggf. notwendige Anpassung der Verfassung.
- Sofern notwendig, wird ein Konfliktmoderator eingeschaltet.
- Bei wiederholtem Regelverstoß spricht das Familiengremium eine Sanktion aus (z.B. Verbot der Teilnahme am Familientag).
- Problematisch sind Regelbrüche, wenn sie vorsätzlich und wiederholt geschehen und die Person sich uneinsichtig zeigt.
- Folgendes Vorgehen können wir uns vorstellen:
- Zunächst versuchen wir, den Regelbruch familienintern anzusprechen; entweder direkt oder durch dafür gewählte Personen aus der Familie (Mitglieder eines Vertrauenskrees).
- Hilft dies nicht, suchen wir uns Unterstützung durch einen externen Moderator / eine neutrale dritte Person.
- Hilft auch dies nicht, wollen wir eine regelbrechende Person von den Aktivitäten der Unternehmerfamilie ausschließen.

Auszug aus der Verfassung von Familie B:

Bei einem Regelbruch sprechen wir das regelbrechende Familienmitglied auf den Regelbruch an. Im Rahmen des Gespräches werden die Hintergründe für den Regelbruch erörtert.

- Bei einem zweiten Regelbruch ähnlicher Art gibt es die „gelbe Karte“.
- Bei einem dritten Regelbruch ähnlicher Art gibt es die „rote Karte“.
- Rote Karte bedeutet für uns: Austritt aus dem „Club Unternehmerfamilie“; dies umfasst den Wegfall der Finanzierung von Aus- und Weiterbildungen sowie die Teilnahme an Familientagen.
- Nach Ablauf eines Jahres wird ein Rückkehr-Gespräch geführt.
- Wird im Rahmen des Rückkehr-Gespräches deutlich, dass diese nicht gewünscht ist, soll auch über den Verkauf der Anteile nachgedacht werden.

- Zunächst werden entsprechende Krisengespräche bis auf Weiteres durch das „Kümmerer-Team“ geführt. Fühlt dieses sich überfordert, wird eine externe Unterstützung hinzugezogen. Gleiches gilt auch, wenn eines der Kümmerer-Teammitglieder von dem Regelbruch direkt betroffen ist.

Es wird deutlich, dass die entsprechenden Unternehmerfamilien offenbar die Problematik intensiv diskutiert und einen Ablaufprozess zum Umgang mit festgestelltem Fehlverhalten definiert haben.

Im Folgenden werden die analysierten Family Compliance-Regelungen zum Umgang mit Regelbrüchen zusammengefasst. Hierzu wurde ein fünfstufiger Handlungsrahmen konzipiert, der die in den Verfassungen beschriebenen einzelnen Aktivitäten und die dabei zum Einsatz kommenden übergeordneten Prozessschritte beschreibt, die den konkreten Handlungen zugrunde liegen. Mithilfe dieses Handlungsrahmens lassen sich die konkret vorgenommenen Handlungen einer Familie zum Thema Regelbruch den einzelnen Stufen des Handlungsrahmens zuordnen und hier spezifische Fragestellungen und Herausforderungen beschreiben.

1. Schaffung von Ansprechbarkeit

Zunächst werden Vereinbarungen getroffen, dass Regelbrüche angesprochen werden dürfen und müssen. Hierdurch soll eine Sprachfähigkeit innerhalb der Unternehmerfamilie geschaffen werden, die es den Mitgliedern ermöglicht, Regelbrüche überhaupt zu thematisieren. Bereits hierdurch wird der oftmals eintretenden Überforderung der Familie entgegengewirkt, Regelbrüche systematisch in die Kommunikation zu bringen, statt sie zu tabuisieren und dadurch still zu dulden. Nach Rückmeldung von Familienmanagern ist hierbei jedoch Vorsicht geboten: Die Form der Ansprache ist sehr klar zu regeln. Es empfiehlt sich, dies analog zum Umgang mit Konflikten im Rahmen eines familieninternen Konfliktmanagements zu gestalten. Meist gibt es eine Person des Vertrauens oder eine Organisationseinheit der Familie (z.B. Familienrat, Kümmerer etc.), die hierfür legitimiert und von der Vertrauensstellung bzw. den vorhandenen kommunikativen Kompetenzen her geeignet ist. »

2. Klärung des Sachverhaltes

Durch die im Vorhinein festgelegte Form der Ansprache kann der Sachverhalt bei Eintreten eines Regelbruchs thematisiert und geklärt werden. Häufig sind Regelbrüche unbeabsichtigt, in Unkenntnis oder in einer abweichenden Auslegung der festgeschriebenen Regeln begründet. Diese Regelbrüche lassen sich durch die Ansprechbarkeit schnell aus dem Weg räumen. Teilweise führen die Klärungsgespräche auch zur Identifikation von Unklarheiten, Regelungslücken oder Anpassungsnotwendigkeit der Inhalte der Verfassung, da diese sich als fernab der gelebten Realität in der Unternehmerfamilie herausstellt. Wird im Rahmen der Aufklärung jedoch deutlich, dass der Regelbruch wissentlich und mit voller Absicht vollzogen wurde, dient das Gespräch dazu, zu verstehen, was die handelnde Person zu diesem Vorgehen veranlasst hat. Wird hierdurch ein nicht befriedigtes Bedürfnis im Rahmen der Wertegemeinschaft zum Ausdruck gebracht? Ist dies ein Vorzeichen eines anderweitig ungelösten Konfliktes innerhalb der Unternehmerfamilie? Die Erkenntnisse des Gespräches können wertvolle Rückschlüsse auf spezifische Dynamiken in der Unternehmerfamilie zulassen, die von legitimierten Verantwortungsträgern aufgenommen werden.

3. Verwarnung

Bei einem erstmaligen wissentlichen und beabsichtigten Regelbruch sehen die meisten Verfassungen eine Verwarnung gegenüber dem regelbrechenden Familienmitglied vor. Diese soll dazu dienen, an die Inhalte der Verfassung zu erinnern und zu verdeutlichen, dass die Familie ihr eigenes Regelwerk ernst nimmt und vorsätzliche Abweichungen hiervon nicht bereit ist zu dulden. Mit der familienöffentlichen Verwarnung eines Familienmitgliedes soll diesem gegenüber auch zum Ausdruck gebracht werden, dass es weiterhin ein geschätztes Mitglied der Gemeinschaft und der Vorfall damit (sofern keine Wiederholungen stattfinden) erledigt ist.

4. Aussprache einer Konsequenz

Sofern es zu wiederholten Regelbrüchen eines bereits verwarneten Familienmitgliedes kommt, werden in der Regel Konsequenzen gezogen und Sanktionen ausgesprochen. Diese sind für die Unternehmerfamilien oftmals zunächst schwer zu definieren, da ein Fehlverhalten im Kontext der Familie kaum Auswirkungen in Bezug auf z.B. die Gesellschafterstellung haben kann. Die meisten Regelungen umfassen daher einen (temporären) Ausschluss aus der Gemeinschaft der Unternehmerfamilie und den in diesem Rahmen stattfindenden gemeinschaftlichen Aktivitäten. Hierunter fallen meist Festivitäten der Familie, die Durchführung von Familientagen, die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen im Rahmen der Gesellschafterkompetenz, der Wegfall sonstiger Begünstigungen durch die Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie.⁸ Auch erlischt das

Mitspracherecht in Bezug auf Belange der Unternehmerfamilie (dies ist ausdrücklich von den Stimmrechten als Gesellschafter abzugrenzen). Mit der temporären Ausgrenzung wird die Hoffnung verbunden, eine Einsicht bei der regelbrechenden Person herbeizuführen, dass die Mitgliedschaft im System Unternehmerfamilie eine werthaltige und lohnenswerte Beteiligung an diesem Teil des Familienlebens darstellt. Das Aussprechen und Durchsetzen der Sanktion setzt die entsprechenden Familienteile jedoch oftmals unter erhebliche Spannungen und stellt eine große Herausforderung für die handelnden Personen dar. Nicht selten kommt es hier zur Eskalation von Familienkonflikten, deren Eintritt durch den Einsatz professioneller Konfliktbegleiter entgegengewirkt werden kann. Ein resoluter Umgang mit entsprechenden Problemstellungen kann nach Auffassung des Autors allerdings erheblich zur Stärkung der Resilienz einer Unternehmerfamilie beitragen.

5. Versöhnung & Reintegration oder dauerhafte Trennung

Die Kernaufgabe eines Familienmanagementsystems liegt in der Organisation von Sprachfähigkeit, Bindung und Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. Diesem Umstand tragen nahezu alle untersuchten Regelwerke auch Rechnung. So liegen sehr unterschiedliche Ansätze und Vorgehensweisen für eine Versöhnung und die mögliche Reintegration in die Gemeinschaft nach dem zeitlich befristeten Ausschluss vor. Das gewählte Vorgehen besteht dabei meist in Rückkehr-Gesprächen mit den ausgeschlossenen Familienmitgliedern. In diesen werden – in Abhängigkeit von der Ursache des Ausschlusses – Maßnahmen zur Buße und/oder Versöhnung vereinbart. Wichtig ist es dabei offenbar, dass die gesamte Familie von vornherein einer Versöhnung und Rückkehrmöglichkeit grundsätzlich zustimmt und einen nachtragenden Groll ausschließt. Meist werden sichtbare Formen des wechselseitigen Verzeihens gewählt, um dem Rückkehrer dann eine unvoreingenommene Mitgliedschaft (wieder) zu ermöglichen.

Gleichzeitig werden an dieser Stelle auch entsprechende Verfahren für den Umgang mit einer nachhaltigen Verweigerung durch die regelbrechende Person skizziert. Diese umfassen dann meist die Aufnahme von Ausstiegsgesprächen im Kontext der Gesellschafterrolle. Hierbei wird das Doppelverhältnis als Familienmitglied und Gesellschafter des Unternehmens thematisiert. Die Grundlogik bei den hier formulierten Vorgehensweisen besteht in der Annahme, dass es oftmals auch kaum mehr ein Interesse an einer Eigentümergemeinschaft gibt. Statt eines Zusammenwirkens und der gemeinsamen Bewältigung einer generationenübergreifenden Aufgabe wird über die Verteilung des hier gebundenen Vermögens und ein nachhaltiges Verlassen der Eigentümergemeinschaft verhandelt. Scheitern entsprechende Versuche, kommt es zu einer Koexistenz entsprechender Gesellschafter/-gruppierungen, die im günstigsten Falle in ein Beziehungsverhältnis als Co-Investoren münden. Im schlimmsten Falle etablieren sich langwierige konfliktbehaftete Auseinandersetzungen, die das Unternehmen potentiell in seiner Existenz gefährden.

⁸ Hierbei ist jedoch darauf zu achten, durch welche Finanzmittel die entsprechenden Vorteile und Aktivitäten finanziert werden. Sollten hier auch Finanzmittel der regelbrechenden Person zum Einsatz kommen, ist zur Vermeidung von juristischen Auseinandersetzungen eine alternative Finanzierungsform durch die verbleibenden Familienmitglieder zu wählen.

V. ZUSAMMENFASSUNG

Die Ausführungen zeigen, dass der Umgang mit *Family Compliance* und Regelbrüchen innerhalb einer Unternehmerfamilie zu einem der schwierigsten Aufgabenfelder für familieninterne Managementsysteme gehört. Die Reaktion auf und die Behandlung von Regelbrüchen in Bezug auf die Familienverfassung einer Unternehmerfamilie stellt ihre Mitglieder vor eine große Herausforderung: Ein auf emotionalen Absichtserklärungen basierendes Regelwerk soll für eine verlässliche Einhaltung desselben sorgen. Die skizzierten Vorgehensweisen, die aufgeführten Beispiele sowie die Ergebnisse der Analysen von zwölf Ver-

fassungen aus dem deutschsprachigen Raum liefern einen ersten Handlungsrahmen über denkbare Vorgehensweisen zur Lösung einer eigentlich unlösbaren Aufgabe. Trotz der grundsätzlichen Schwierigkeit der hier skizzierten Thematik lässt sich in der Praxis allerdings auch ein positiver Effekt im Umgang mit Regelbrüchen beobachten: So schafft ein konsequentes Management des schwarzen Schafes der Familie eine hohen Bindewirkung zwischen ihren restlichen Mitgliedern. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Hueck, T. (2017):

Die Familienverfassung – Rechtliche Konturen eines Instruments der Governance in Familienunternehmen. Schriften zum Unternehmens- und Kapitalmarktrecht. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag. ISBN: 978-3-16-155285-4 (im Erscheinen).

IDW PS 98. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland Prüfungsstandard:

980 Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen. WPg Supplement 2011(2), S. 78 ff., FN-IDW 4/2011, S. 203 ff.

Rüsen, T. (2016):

Family Compliance. In: Private Wealth: Vermögen, Wohlstand & Werte, 2016(4), S.96-100.

v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. (2017):

Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie – Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Jahrgang 1974, ist Geschäftsführender Direktor und Honorarprofessor des Wittener Institutes für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität Witten/Herdecke. Gleichzeitig leitet er die gemeinnützige WIFU-Stiftung als Geschäftsführender Vorstand. Schwerpunkte seiner Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten sind die Installation von Familienmanagementsystemen, Familienstrategieprozessen sowie Nachfolge- und Konfliktbegleitung.

KEYWORDS

Familienmanagement • Familienstrategie • Familienverfassung • Family Governance

ANZEIGE

unternehmeredition.de



Unternehmer
Edition



Jetzt abonnieren!

www.unternehmeredition.de/abonnement
Tel.: + 49 89 - 2000 339 - 0

