



PRAXISLEITFADEN

# FAMILIENSTRATEGIE- ENTWICKLUNG IN UNTERNEHMERFAMILIEN

INHALT UND FORMEN VON FAMILY  
GOVERNANCE UND  
FAMILIENMANAGEMENTSYSTEMEN

von  
Tom A. Rösen  
Arist von Schlippe  
Torsten Groth

Herausgeber





## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** Shutterstock

**Fotos S. 4:** Wittener Institut für Familienunternehmen  
(2), privat

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: März 2022; mod. Nachdruck März 2026

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einführung: Das WIFU-Prozessmodell der Familienstrategieentwicklung</b>	<b>5</b>
<b>2 Ein Weg aus zwölf Schritten</b>	<b>6</b>
Themenfeld 1: Bekenntnis zum Familienunternehmertum .....	7
Themenfeld 2: Definition von Familie .....	8
Themenfeld 3: Werte und Ziele für Unternehmen und Familie .....	10
Themenfeld 4: Rolle und Funktion von Familienmitgliedern im Unternehmen .....	12
Themenfeld 5: Rolle und Funktion der Mitglieder der Familie als Gesellschafter .....	14
Themenfeld 6: Installation von Gremien .....	17
Themenfeld 7: Information, Kommunikation und Verhalten .....	20
Themenfeld 8: Krisenprävention und Konfliktmanagement .....	22
Themenfeld 9: Ausschüttungspolitik und Vermögensstrategie .....	23
Themenfeld 10: Vorhandenes Familienmanagementsystem .....	26
Themenfeld 11: Der Aufbau von Gesellschafterkompetenz .....	28
Themenfeld 12: Regeln zur Einhaltung und Veränderung von Regeln .....	30
<b>3 Vom Familiendokument zur gelebten Familienstrategie</b>	<b>33</b>
<b>4 Einblicke in die gelebte Praxis: Auszüge aus der WIFU-Studie 2019</b>	<b>34</b>
<b>5 Schlussbemerkung: Familienstrategie als Daueraufgabe</b>	<b>35</b>
<b>6 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>36</b>
<b>Kontakt</b>	<b>39</b>

**D**ie Begriffe Family Governance und Familienstrategie fassen die vielfältigen Bemühungen von Unternehmerfamilien zusammen, ihr Unternehmen über lange Zeit, zum Teil über viele Generationen, erfolgreich in Familienhand zu halten. Welche besonderen Aufgaben und Anstrengungen kommen auf eine Familie zu, wenn eines oder mehrere ihrer Mitglieder das Unternehmen selbst führen oder sie langfristig als Eigentümerin entscheidender Partner für die externe Unternehmensführung ist? Wie gelingt es, ein Unternehmen strategisch erfolgreich am Markt zu positionieren, das Vermögen zu mehren und zugleich dafür zu sorgen, dass die Familie friedlich und glücklich zusammenlebt und nicht an den Aufgaben, oder auch an Neid, Missgunst und Eifersucht, zerbricht? Welche Regelsysteme, welche Strukturen gewährleisten am ehesten ein dauerhaftes Miteinander der beiden Sozialsysteme Familie und Unternehmen?

All diese Fragen mussten die betroffenen Familien über lange Zeit allein und individuell lösen – die Versuchung war dann groß, die Antworten nicht systematisch und in Ruhe und mit Augenmaß zu suchen, sondern jeweils „on the spot“ Regeln für gerade anstehende Aufgaben oder aufflackernde Konflikte zu suchen. Doch langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass Familienstrategie eine ebenso große Aufmerksamkeit und Sorgfalt braucht wie die Unternehmensführung. Waren es vor 25 Jahren noch einige wenige Pioniere, die sich mit der Selbstorganisation und Professionalisierung der Familie des Familienunternehmens beschäftigten, wird es mittlerweile mehr und mehr zum Standard, sich mit einer Family Governance auseinanderzusetzen.

Nicht zuletzt dürften die vielfältigen Forschungsarbeiten, Publikationen, Studien, Vorträge und interaktiven Workshops des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) in den vergangenen beiden Dekaden einen wesentlichen Beitrag zum flächendeckenden Professionalisierungsschritt von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien im deutsch-



Tom A. Rösen



Arist von Schlippe



Torsten Groth

sprachigen Raum geleistet haben. Der vorliegende Praxisleitfaden, der aufgrund der großen Nachfrage nun in einer Neuauflage erscheint, soll Mitgliedern aus Unternehmerfamilien dienlich sein, um sich mit der eigenen Familienstrategie strukturiert auseinanderzusetzen und diese kritisch zu reflektieren. Er soll dazu anregen, Anpassungen und Weiterentwicklungen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Firma und Familie vorzunehmen.

In diesem Sinne wünschen wir eine anregende und spannende Lektüre.

**Tom A. Rösen, Arist von Schlippe und Torsten Groth**

# 1 | EINFÜHRUNG: DAS WIFU-PROZESSMODELL DER FAMILIEN- STRATEGIEENTWICKLUNG

---

Eine „Familienstrategie“ wird – explizit oder implizit – in jeder (mehrgenerationalen) Unternehmerfamilie praktiziert. Sie existiert in Ansätzen in jeder Unternehmerfamilie, zumeist in gelebten Handlungsmaximen oder auch unausgesprochenen Erwartungshaltungen. Oft gehen die Mitglieder der Familie davon aus, dass ihre Art des Umgangs mit familienstrategischen Fragen ganz selbstverständlich sei. Erst in der Konfrontation mit anderen Möglichkeiten wird den Beteiligten klar, dass sie eine Familiengemeinschaft bilden, in der sich geteilte Werte, Beurteilungen und Handlungsmaximen in Bezug auf das gemeinsame Unternehmen über die Zeit hinweg in ganz spezifischer Weise ausgebildet haben.<sup>1</sup>

In diesem Praxisleitfaden wird ein Prozessmodell zur Entwicklung einer Familienstrategie durch die Unternehmerfamilie dargestellt. Dieses „WIFU-Prozessmodell der Familienstrategieentwicklung“ fasst die Erkenntnisse aus mehr als 20 Jahren Forschung des WIFU zu diesem Thema zusammen, ergänzt und präzisiert mit typischen Fragen und Problemstellungen aus der Praxis.<sup>2</sup>

Das WIFU-Modell basiert auf der Prämisse, dass es sinnvoll ist, wenn sich die Mitglieder einer Unternehmerfamilie im Prozess der Formulierung einer Familienstrategie bewusst mit Fragen der Zukunftsgestaltung des Familienunternehmens, des Gesellschafterkreises und der Familie auseinandersetzen. Hiermit verbunden sind eine Vielzahl von Identitäts-, Definitions- und Verständnisfragen. Nicht wenige Familienverantwortliche haben anfangs den Eindruck, sie stächen in ein Hornissennest, wenn sie beginnen, im größeren Familienkreis Fragen zum Verständnis von Unternehmertum, zum Umgang mit Traditionen, zur Definition von Familie, zur Höhe der Ausschüttungen oder auch zur Besetzung von Gremien zu diskutieren.

Meist gehen Familien gestärkt aus einem solchen Prozess hervor. Man lernt sich besser kennen, mit allen Gemeinsamkeiten und auch Unterschieden, entwickelt ein gemeinsames Verständnis von Unternehmensführung, nimmt Konflikte und deren Bewältigung vorweg. Oftmals werden entsprechende Auseinandersetzungen auch als persönliche Reifungs- und Entwicklungsprozesse erlebt.

---

<sup>1</sup> Fletcher et al. (2012).

<sup>2</sup> An dieser Stelle möchten wir uns sehr herzlich bei Monika Nadler bedanken, die mit viel Einfühlungsvermögen, Konsequenz und Sachverstand zum Entstehen dieses Praxisleitfadens beigetragen hat.

## 2 | EIN WEG AUS ZWÖLF SCHRITTEN

**D**as im Folgenden dargestellte „WIFU-Prozessmodell der Familienstrategieentwicklung“ basiert auf Analysen von etablierten Familienmanagementsystemen, Familienverfassungen und -kodizes sowie auf Erfahrungen der Autoren mit Mehrgenerationen-Unternehmerfamilien. Wegweisende Forschungsprojekte des WIFU hierzu waren in der vergangenen Dekade die Analyse von 50 großen und alten Familienunternehmen in Deutschland<sup>3</sup> sowie die mehrjährige Begleitung und Untersuchung der Family-Governance-Strukturen einiger der großen und bedeutenden deutschsprachigen Familienunternehmen im Rahmen eines Arbeitskreises.<sup>4</sup> Die

Reflexion der Erkenntnisse aus dieser Forschung führte zum Entstehen des WIFU-Modells. Es umfasst zwölf Themenfelder, die aufeinander aufbauen können (siehe Abb. 1). Jeder einzelne Baustein behandelt dabei eine zentrale Fragestellung, deren Klärung und Beantwortung durch die Unternehmerfamilie essenziell ist. Auch wenn eine chronologische Abfolge in der Bearbeitung der Themenfelder nicht zwingend notwendig ist, so ist es doch ratsam, zunächst die grundlegenden Fragen zu bearbeiten, um dann bestimmte Detailfragen zu behandeln und schließlich das Miteinander zu organisieren.



<sup>3</sup> Hierzu Schlippe et al. (2011).

<sup>4</sup> Das FÜG-Projekt (Familienstrategie über Generationen) ist beschrieben in Schlippe et al. (2017).

## THEMENFELD 1: BEKENNTNIS ZUM FAMILIEN- UNTERNEHMERTUM

**D**ie grundsätzliche Haltung der Familie zum Unternehmen und zum Unternehmertum wird im ersten Themenkomplex diskutiert. In diesem ersten Schritt geht es also darum, herauszuarbeiten, was das Unternehmen für die Familie und was die Familie für das Unternehmen bedeutet.

Zu Beginn formuliert die Familie

- die derzeit gelebte Praxis,
- die bestehenden Vorstellungen zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens,
- die dabei eingenommene Rolle und Funktion der Unternehmerfamilie (Family Purpose) und
- die Einschätzung ihres vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Mentalen Modells<sup>5</sup>.

Dieser Schritt ist für den Prozess sehr bedeutsam, denn hier wird geklärt, wie die Gesellschafterfamilie zum Familienunternehmen steht und wie die am Prozess beteiligten Generationen bzw. einzelnen Teilgruppen der Familie grundsätzlich ihr Verhältnis zum Unternehmen beschreiben. Sinnvoll kann es auch sein, sich die Geschichte des Unternehmens und das historisch gewachsene Verhältnis von Familie und Unternehmen in Erinnerung zu rufen. Die älteren Gesellschafter sind neben historischen Dokumenten hierfür gute Quellen.

Bereits in dieser Phase des Prozesses können unvereinbare Ideen und Vorstellungen innerhalb der Familie (zwischen den Generationen, zwischen Stämmen etc.) ans Licht kommen. Wird schon zu diesem Zeitpunkt klar, dass es gegensätzliche Positionen oder unüberbrückbare Vorstellungen einzelner Familienmitglieder oder -gruppierungen gibt, kann es sinnvoll sein, den Prozess an dieser Stelle zunächst zu unterbrechen und Differenzen oder Konfliktthemen zu klären. Da Unternehmerfamilien viele Konflikte nicht offen austragen, ist es sogar erwartbar (und somit normal), dass zu diesem frühen Zeitpunkt alte, ungelöste Konfliktthemen der

Familie auf den Tisch kommen. Es ist ein wichtiger Schritt, diese zunächst aufzuarbeiten.

In der Bearbeitung dieses ersten Themenblocks stellt sich auch die Frage, welche Relevanz und Bindungswirkung die Ergebnisse des Prozesses haben sollen: Ist jeder Einzelne bereit, sich an einen gemeinsam zu etablierenden Regelkanon zu halten und sich den Inhalten der erarbeiteten Verfassung zu „unterwerfen“? Bereits an dieser Stelle lohnt ein erstes Nachdenken, wie mit einfachen und wiederholten Regelbrüchen durch Familienmitglieder umgegangen werden sollte. Eine frühe Auseinandersetzung mit der Wirkungsweise der im Familien-dokument festgehaltenen Inhalte hilft zu verstehen, wie ernsthaft sich die Prozessteilnehmer den Inhalten stellen wollen.

Es wird deutlich, dass bei diesem ersten Themenfeld die Grundlagen der familienstrategischen Überlegungen geschaffen werden. Es kann sein, dass die hier zu Beginn gefundenen Antworten zum Ende des Prozesses erneut betrachtet und validiert werden müssen. Die durch den familienstrategischen Entwicklungsprozess eingetretene Veränderung der beteiligten Familienmitglieder kann hier zu veränderten Denkmustern und Haltungen führen.

### Einige konkrete Fragestellungen in Themenfeld 1:

- Was verbinden wir mit dem Familienunternehmen?
- In welcher Form wollen wir das Unternehmen in die nächste Generation der Unternehmerfamilie überführen?
- Welche Haltung zueinander und welches Selbstverständnis haben wir innerhalb der Unternehmerfamilie?
- Gibt es Leitsprüche und Leitideen, denen wir uns verpflichtet fühlen?
- Wie schätzen wir die gegenwärtige Praxis der familienstrategischen Steuerung ein?
- Wo sehen wir zukünftig Änderungsbedarfe?

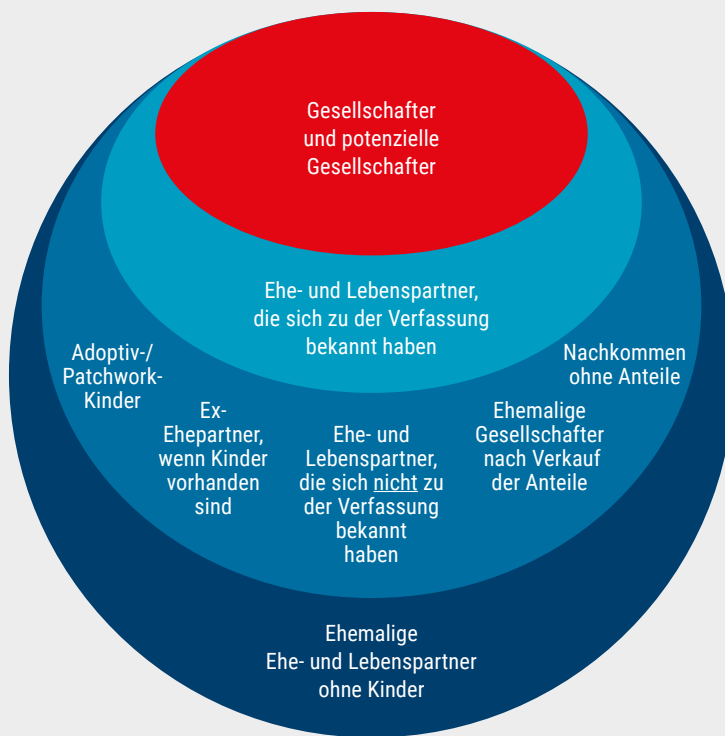
<sup>5</sup> Hierunter wird das Selbstverständnis einer Unternehmerfamilie in Bezug auf das gemeinsame Familienunternehmen verstanden. Siehe hierzu ausführlich Rüsen et al. (2019b) sowie Schlippe, v. (2020).

## THEMENFELD 2: DEFINITION VON FAMILIE

Nach dem grundlegenden Einstieg geht es im nächsten Schritt um die Definition von Familie. Es sind die Grenzen zwischen Kernfamilie(n) und Großfamilie sowie die Bedingungen für eine Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie genauso

notwendig zu definieren wie die Bedingungen, die zur Mitgliedschaft im Gesellschafterkreis berechtigen.

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft die verschiedenen Ausdifferenzierungen, über die die Familie an diesem Punkt sprechen sollte, um zu einem gemeinsamen Bild der möglichen Grenzlinien zu kommen.



### Gesellschafterfamilie:

Gesellschafter und potenzielle Gesellschafter (gemäß Gesellschaftervertrag)

### Unternehmerfamilie:

Gesellschafterfamilie + Ehe- und Lebenspartner, sofern diese sich zur Verfassung bekannt haben

### Großfamilie:

Unternehmerfamilie + Nachkommen ohne Anteile; ehemalige Gesellschafter, die ihre Anteile veräußert haben; Ehe-/Lebenspartner, die sich nicht zur Familienverfassung bekannt haben; Adoptiv- und Patchwork-Kinder; Ex-Ehepartner, wenn Kinder vorhanden sind

### Erweiterte Familie:

Großfamilie + ehemalige Ehepartner ohne Kinder; ehemalige Lebenspartner

Abbildung 2: Strukturen und Abgrenzungen innerhalb von Unternehmerfamilien (Rüsen, 2014)

In diesem Rahmen sind auch Fragestellungen in Bezug auf zukünftige internationale Lebensmittelpunkte von Familienmitgliedern zu erörtern sowie die Konsequenzen von Ehen außerhalb des deutschen Eherechts zu klären.

#### Fragestellungen in diesem Zusammenhang:

- Was heißt für uns Familie? Woran denken wir, wenn wir von Familie sprechen?
- Wer genau zählt zur Unternehmerfamilie, wer zum Gesellschafterkreis?
- Wen rechnen wir zum erweiterten Familienkreis dazu bzw. wer sollte dazugerechnet werden?
- Welche Planungen in Bezug auf Eheschließungen und die Wahl eines Lebensmittelpunkts außerhalb Deutschlands sind bekannt?

Bereits hier können sich die Vorstellungen von Familie deutlich unterscheiden: Im klassischen Gesellschaftervertrag herrscht oft ein Denken in Blutslinien vor, orientiert an traditionellen Lebensformen: „Nur eheliche, leibliche Abkömmlinge können Gesellschafter werden.“ Zu beiden Aspekten haben sich die gesellschaftlichen Vorstellungen jedoch sehr gewandelt.

### Haltung gegenüber Adoption

Eine besondere Fragestellung umfasst den Umgang mit Adoptionen. Adoptivkinder werden in Unternehmerfamilien der Gegenwart selten kategorisch ausgeschlossen. Auseinandersetzungen gibt es vielmehr um die Frage, unter welchen Bedingungen diese als Gesellschafter zugelassen werden sollen. Vielen Familien ist es wichtig, dass das potenzielle Adoptivkind die Kultur der Wertegemeinschaft Familie so lange kennenlernt, dass es diese teilen kann. Das kann sich in der Erwartung ausdrücken, dass ein Kind etwa einen Zeitraum von zehn Jahren in der Familie verbracht hat, ehe die Adoption dazu berechtigt, Gesellschafter zu werden. Auch das Alter des/der Adoptierenden kann Gegenstand der Diskussion sein.

### Haltung gegenüber Ehe- und Lebenspartnern

Eine zentrale Fragestellung, die in diesem Rahmen zu klären ist, ist die Haltung gegenüber Ehe- und Lebenspartnern. Die Klärung der Rolle, die diesen hinzukommenden Familienmitgliedern zugedacht wird, ist oftmals mit intensiven Diskussionen verbunden. Diese personifizieren die Differenz zwischen der jeweiligen Kernfamilie und der Unternehmer- bzw. Gesellschafterfamilie. War diesen Familienmitgliedern in der Vergangenheit oftmals eine Nebenrolle zugedacht, setzt sich immer stärker die Einsicht durch, dass Partner auch institutionell stärker einzubinden sind. Es mehren sich die Fälle, in denen Ehepartnern Anteile oder auch Positionen in Familien- oder Kontrollgremien eingeräumt werden. Offenbar wird immer deutlicher, dass die Funktionsfähigkeit einer Unternehmerfamilie nicht ausschließlich durch die ursprünglichen Gesellschafter und deren Abkömmlinge in Blutslinie sichergestellt werden kann, sondern dass Ehepartnern eine zentrale Rolle bei der Erziehung und wertemäßigen Prägung der Folgegeneration zukommt. Eine Ausgrenzung dieser Personengruppe bei gleichzeitiger Erwartung an diese, die Kinder im Sinne der Unternehmerfamilie positiv zu prägen, wird von vielen Unternehmerfamilien als nicht nachhaltig und funktionsfähig empfunden.

#### Zentrale Fragestellungen:

- **Dürfen Ehe-/Lebenspartner Gesellschafter werden** (und unter welchen Voraussetzungen, etwa bei Trennung oder Tod) **und in Überwachungs- oder Familiengremien gewählt werden?**
- **Dürfen sie** (und unter welchen Voraussetzungen) **im Unternehmen tätig werden?**
- **Ab wann ist eine Partnerschaft anzuerkennen und einer gesetzlichen Ehe gleichzustellen?**
- **Wie werden gleichgeschlechtliche Partnerschaften gesehen?**
- **Wie geht man mit Kindern um, die in eine Ehe miteingebracht werden? Sind diese den Kindern in direkter Blutslinie gleichzustellen?**

Hier sind keine Kategorien von „richtig“ oder „falsch“ anzulegen. Viele Unternehmerfamilien handhaben diese Fragen sehr liberal, andere entscheiden sich hingegen, angeheiratete oder andere Partner von den Zugängen zu Anteilen oder Gremien auszuschließen. Jede Familie muss in dieser Frage ihren eigenen Weg finden – doch jede Unternehmerfamilie sollte zumindest prüfen, welchen Preis sie bezahlt, wenn sie (Ehe-)Partner von allen Gesellschafteraktivitäten ausschließt.

### Haltung gegenüber „Aussteigern“

Wie soll mit Familienmitgliedern umgegangen werden, die sich für einen Anteilsverkauf entscheiden? Bleiben sie noch Mitglieder der Unternehmerfamilie oder erlischt die Mitgliedschaft komplett durch den Austritt aus der Gesellschaft? Aufgrund der engen Kopplung von Unternehmerfamilie und Kernfamilie löst ein Anteilsverkauf große Irritationen im familiären Miteinander aus, sodass ein solcher besser im Vorhinein geklärt werden sollte.

#### Zentrale Fragestellungen:

- Wie behandelt die Unternehmerfamilie Mitglieder, die sich für den Ausstieg aus dem Unternehmen entscheiden?
- Welchem Familiensystem sind Verkäufer mitsamt Nachkommen noch zugehörig?
- An welchen Veranstaltungen dürfen diese nach dem Verkauf teilnehmen?

Es wird deutlich, dass die Fragestellungen dieses Kapitels sehr intime Bereiche des familiären Zusammenlebens einer Unternehmerfamilie berühren und dies ein entsprechendes Feingefühl bei der Bearbeitung erfordert.

## THEMENFELD 3: WERTE UND ZIELE FÜR UNTERNEHMEN UND FAMILIE

**D**ie Wertvorstellungen, die für die Familie von Bedeutung sind und als Basis für konkrete Erwartungen und Vorgaben der Familie für das Unternehmen anzusehen sind, werden im dritten Themenfeld definiert. Oft wünscht sich die Familie, dass ihr Werteverständnis auch (oder zumindest in weiten Teilen) im Unternehmen gelten solle. Das in diesem Teil definierte Wertefundament der Unternehmerfamilie ist zentral für den weiteren Prozess: Hier formuliert die Unternehmerfamilie Leitplanken für operative und strategische Ziele des Unternehmens sowie für die Familienmitglieder in ihrem Auftritt nach außen und nach innen für den Umgang miteinander. An den formulierten Werten und Zielsetzungen haben sich Entscheidungen und Verhaltensweisen von Führungskräften und Familienmitgliedern gleichermaßen auszurichten.<sup>6</sup>

Die Ausformulierung von Werten ist die eine Seite. Ohne einen Abgleich, was die Familienmitglieder nun unter dem konkreten Mit-Leben-Erfüllen des Wertes verstehen, besteht jedoch die Gefahr der Wirkungslosigkeit. Beispiel sei eine Formulierung, die in vielen Verfassungen zu finden ist:

*„Die Bedürfnisse des Unternehmens haben Vorrang vor den Bedürfnissen der Gesellschafterfamilie, die Bedürfnisse der Gemeinschaft der Gesellschafterfamilie haben Vorrang vor individuellen Bedürfnissen ...“*

Diese Wertvorstellung kann als nett (und irrelevant) ausgelegt werden oder aber für das einzelne Familienmitglied bedeuten, dass die Familie keine Diskussionen über Sonderrechte zulässt, wenn dies nicht im Interesse des Unternehmens ist, etwa bei Beanspruchung einer Führungsposition im Unternehmen oder dem Wunsch nach einer Sonderauschüttung. Die Konkretisierung der Werte auf ihre Konsequenzen für das Verhalten bzw. das Management des Unternehmens ist von besonderer Bedeutung. Unverbindlich formulierte Werte in Verfassungen erweisen sich eher als kontraproduktiv: Jedes Familienmitglied kann die allgemein formulierten

<sup>6</sup> Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, nach Abschluss des Prozesses zu prüfen, in welcher Form Aspekte der im familienstrategischen Prozess definierten Grundhaltungen in die vorhandenen juristischen Vertragswerke integriert werden können. Siehe hierzu ausführlich Themenfeld 12.

Werte so auslegen, dass ein individueller Wunsch damit gerechtfertigt wird. Hilfreich ist es, Werte mit beobachtbaren Folgen und Handlungen zu verknüpfen. Konkret bieten sich hier Fragen an wie:

„Woran würden Außenstehende merken, dass wir den Wert X leben bzw. nicht leben?“ Im Folgenden ein Beispiel aus der Wertediskussion einer Unternehmerfamilie.

1. **Persönliche Gestaltungsfreiheit:** Wir gestehen jedem Familienmitglied zu, sein Leben individuell zu gestalten. Bestandteil dieser Gestaltungsfreiheit ist die Achtung der selbstgesetzten Regeln, Werte und der Schutz des Unternehmens.
2. **Transparenz:** offener Umgang mit Informationen und Entscheidungen in Bezug auf das Unternehmen sowie zentraler Informationen in Bezug auf die Familie
3. **Fairness:** Wir suchen ausgewogene Lösungen; wir behandeln einander auf Augenhöhe mit Respekt und Wertschätzung.
4. **Zuverlässigkeit:** Wir halten uns an Absprachen.
5. **Sachlichkeit:** Wir streben eine objektive Betrachtungsweise von Sachverhalten an; wir gehen mit Konflikten professionell um (ggf. ziehen wir sachverständige Dritte hinzu).
6. **Vertrauen:** Wir unterstellen einander in der Familie grundsätzlich eine gute Absicht.
7. **Hilfsbereitschaft und Solidarität:** Wir sind füreinander da, egal in welcher Situation.
8. **Integrität:** Wir stehen 100%ig zu unseren Werten, Aussagen und Handlungen; im Außenverhältnis sprechen wir mit einer Stimme; im Innenverhältnis schätzen wir eine kritische Diskussion.
9. **Langfristigkeit:** Alle unsere Handlungen sind nicht kurzfristig ausgerichtet, sondern folgen einem generationenübergreifenden Ziel („Enkelfähigkeit“).
10. **Toleranz:** Wir respektieren Unterschiedlichkeit von Meinungen, Eigenschaften, Sichtweisen; damit meinen wir explizit nicht: Regelbruch, Infragestellung der Werte.
11. **Bodenständigkeit:** Wir bleiben eine bodenständige Familie; wir behalten die Bodenhaftung; „Reichtum ist eigentlich ohne Wert, es ist Ausdruck von etwas Erreichtem, das selbst auf Werten beruht“.
12. **Redlichkeit:** Was du nicht willst, was man dir tut, das füg auch keinem anderen zu.

Abbildung 3: Beispiel für den Wertekanon einer Unternehmerfamilie (Rüsen, 2014)

#### Typische Fragestellungen im Themenfeld 3 sind:

- Welchen Werten fühlt sich die Familie verpflichtet? Was ist uns wichtig? Was hält uns als Familie zusammen?
- Welche Vorgaben möchten wir uns als Familie und welche dem Unternehmen geben?
- Woran erkennen wir, dass die Werte gelebt werden bzw. dass sich jemand nicht daran hält?

## THEMENFELD 4: ROLLE UND FUNKTION VON FAMILIENMITGLIEDERN IM UNTERNEHMEN

**D**ie in diesem Themenfeld behandelten Fragestellungen gehören zu den Punkten, an denen es im Familienstrategieprozess mit hoher Wahrscheinlichkeit zu kritischen Diskussionen kommt. Es geht speziell um die Festlegungen, ob und gegebenenfalls unter welchen Bedingungen die Mitglieder der Gesellschafterfamilie in eine operative Tätigkeit im Unternehmen eintreten können oder sollen. Im Kern wird hiermit auch das Mentale Modell der Unternehmerfamilie auf den Prüfstand gestellt. Gibt es den kollektiven Wunsch nach Mitarbeit im Unternehmen? Oder sind hier Einzelinteressen maßgeblich? Je früher über diese Themen gesprochen wird, desto besser: Wenn erst dann über die Mitarbeit und die Kompetenzanforderungen diskutiert wird, wenn einzelne Familienmitglieder schon fest mit einer Position rechnen, wird es schwierig, notwendige Grenzziehungen ohne persönliche Verletzungen vorzunehmen.

### Grundlegende Fragestellungen in diesem Themenfeld:

- Wie stehen wir generell als Unternehmerfamilie zur Mitarbeit von Familienmitgliedern?
- Ist es für unser Selbstverständnis (und unser Geschäftsumfeld) relevant, dass Familienmitglieder im Unternehmen tätig sind?

Für den Fall einer gewünschten Mitarbeit im Unternehmen ist festzulegen, in welcher Funktion bzw. ab welcher Hierarchieebene eine Tätigkeit vorgesehen ist. Für die meisten Unternehmerfamilien gilt, dass eine dauerhafte Mitarbeit, wenn überhaupt, nur auf der höchsten oder einer der höchsten Führungsebene(n) möglich ist.

Votiert die Familie für Mitarbeit, so sind grundlegende Schritte für den Einstieg von Vertreterinnen und Vertretern der Nachkommen zu definieren.

Hierzu gehören das Festlegen bestimmter Kompetenzanforderungen und erwarteter Entwicklungsschritte im Unternehmen und eventuell ein Coaching- oder Mentoren-Programm. Notwendige Schritte des Familienmitgliedes sollten mit gewisser Flexibilität vorab definiert werden, so dass ein Verharren des Vertreters der Nachfolgeneration auf einer Parkposition ausgeschlossen ist.<sup>7</sup> Es ist in diesem Rahmen auch festzulegen, wer über die Beförderung, Feststellung der Leistung, Gehaltsanpassungen und nötigenfalls (bei unzureichenden Leistungen) über den Austritt des Familienmitgliedes befindet.

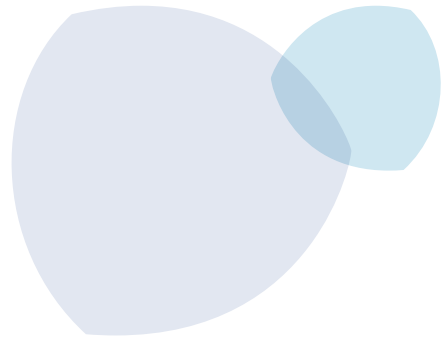
Sind die Eintrittsbedingungen und Kompetenzanforderungen einmal festgelegt (bestenfalls liegen entsprechende Anforderungsprofile für jede in Frage kommende Position in Form einer Stellenbeschreibung vor), definieren die Gesellschafter einen möglichst klar definierten und nachvollziehbaren Prozess, der die Kompetenzen eines Bewerbers aus der Familie und seine Eignung für eine bestimmte Stelle beurteilt. Hier stellt sich die Frage, wie nachhaltig Beurteilungsprozesse gestaltet werden können, wenn die Kompetenzbewertung ausschließlich durch Familienmitglieder vorgenommen wird. Kann eine Familie tatsächlich gegenüber einem ihrer Mitglieder außer der Bekundung ihres Vertrauens eine Kompetenzbeurteilung weitestgehend objektiv vornehmen? Eine denkbare Alternative, bei der beispielsweise ein familienextern besetzter Personalausschuss die Einschätzung der Tauglichkeit für eine Führungsaufgabe vornimmt, wird oft mit dem Argument verworfen, dass Familienfremde unmöglich über zentrale Zukunftsfragen der operativen Führung des Familienunternehmens entscheiden können. Die diesbezüglichen Auseinandersetzungen kann man keiner Familie ersparen.

Die Erfahrungen mit langlebigen Familienunternehmen legen jedenfalls nahe, die alleinige Entscheidung über die Qualifikation zur Mitarbeit, zur hierarchischen Über- und Unterordnung bzw. zur Leistungsbeurteilung etc. durch ein anderes Familienmitglied auszuschließen. In fast jeder Unternehmerfamilie tauchen entsprechende Verletzungsgeschichten als zentraler Auslöser oder Beschleuniger von Familienkonflikten auf.

<sup>7</sup> In der Forschung wird dies als „successor's trap“ beschrieben; hierzu Kaye (1996).

**Zentrale Fragestellungen:**

- Auf welcher Ebene und mit welchen Karriereoptionen lassen wir Mitarbeit von Familienmitgliedern zu?
- Welche Kompetenzanforderungen legen wir für den Einstieg fest?
- Wer entscheidet über Eignung und über die Weiterentwicklung (auch und vor allem im Vergleich mit externen Kandidaten)?
- Wie wollen wir damit umgehen, wenn ein Mitglied im Unternehmen nicht reüssieren konnte, wie integrieren wir es wieder in die Unternehmerfamilie?



Die folgende Tabelle zeigt einen Auszug aus einer Familienverfassung, der die bisherigen Ausführungen verdeutlicht:

#### UNSERE GRUNDSÄTZLICHE HALTUNG ZUR MITARBEIT VON FAMILIENMITGLIEDERN

- ➔ Wir befürworten eine Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen, sofern diese auf den ersten beiden Ebenen (GF & Bereichsleitung) erfolgt.
- ➔ Grundsätzlich erfolgt eine Gleichbehandlung von Familienmitgliedern und familienexternen Führungskräften. Dies gilt für den Prozess der Auswahl, die Beurteilung der Arbeitsergebnisse, die Vergütung und den Umgang mit Fehlleistungen.
- ➔ Unterhalb der 2. Ebene soll kein Familienmitglied im Unternehmen tätig sein.
- ➔ Grundsätzlich sollen keine Situationen entstehen, in denen Mitglieder aus der Familie über andere Familienmitglieder bestimmen/entscheiden können; dies gilt für etwaige Führungskonstellationen im Unternehmen sowie Beurteilungssituationen des Beirates über Führungskräfte. Hierzu wurde die Institution des Personalausschusses geschaffen. Dieser wird in entsprechenden Situationen hinzugezogen und erhält besondere Rechte seitens der Gesellschafter.
- ➔ Die Vergütung unterscheidet sich für Familienmitglieder nicht.
- ➔ Familienmitglieder sollen in keinem Beratungs- oder Dienstleistungsverhältnis zu dem Unternehmen stehen.
- ➔ Schülerpraktika und Studentenpraktika bzw. Ferienjobs sind gewünscht und werden als sinnvolle Maßnahme zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz gesehen, die bei der Schaffung von Kenntnis und Verständnis für die Firma in der Nachfolgegeneration helfen soll. In diesem Rahmen soll ein Praktikum bis zu 6 Monaten am Stück möglich sein

Abbildung 4: Haltung zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen (Rüsen, 2014)

## THEMENFELD 5: ROLLE UND FUNKTION DER MITGLIEDER DER FAMILIE ALS GESELLSCHAFTER

**M**it sich selbst in ihrer Funktion als Eigentümerin eines Unternehmens setzt sich die Unternehmerfamilie im fünften Themenfeld auseinander. Nachdem bereits festgelegt wurde, wer überhaupt berechtigt ist, Gesellschafterfunktionen auszufüllen, dienen diese Überlegungen nun der Ausgestaltung und Reflexion der (zumeist gesellschaftsrechtlich festgelegten) Eigentümerfunktionen. Oft werden erhebliche Unterschiede des Denkens, Handelns und Fühlens der Gesellschafter deutlich: Wer das Familiäre sieht, wird auf weiche, informelle Regelungen setzen, wer die Gesellschafterfunktion vor Augen hat, wird stärker auf klare Regelungen drängen.

### Festlegung von Grundmustern der Entscheidungsfindung

Wie wollen wir als Familie entscheiden? Zur Beantwortung dieser Frage empfiehlt es sich, zunächst über die bereits gelebten Formen und Muster des Entscheidens nachzudenken. Nicht selten gibt es einen ausgeprägten Stolz in einer Familie, seit Jahrzehnten immer im Konsens entschieden zu haben. Hierdurch entsteht eine große Stärke, entscheidet sich doch die Gemeinschaft der Gesellschafter oder der Unternehmerfamilie als Kollektiv für oder gegen etwas. Doch abgesehen davon, dass die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung leidet, ist das verpflichtende Konsensmuster keine Lösung von Dauer. Es besteht die Gefahr, dass eine vermutlich irgendwann eintretende Verletzung der Harmonie als dramatisch erlebt wird. Dann wird eine Stimmenthaltung oder gar eine Gegenstimme als „schwere Störung“ im Familienzusammenhalt angesehen. Die hohe Emotionalität zeigt dabei jedoch im Regelfall nur, dass bisher noch kein Weg gefunden wurde, mit kontroversen Meinungen innerhalb der Gesellschaftergemeinschaft konstruktiv umzugehen. Ein gezieltes Thematisieren des Entscheidungsmusters, die Einfüh-

rung von Konsentverfahren bei der Feststellung von Meinungsmehrheiten etc. bieten Chancen, eindimensionale Konsensvorstellungen als Illusion zu erkennen und den Umgang mit Unterschiedlichkeit und mit der Akzeptanz eines Mehrheitsvotums etc. zu lernen.

#### Zentrale Fragestellungen:

- Welches Entscheidungsprinzip soll in Bezug auf Fragestellungen der Unternehmerfamilie gelten, welches in Bezug auf den Gesellschafterkreis?
- Wann ist Konsensorientierung zu Gunsten von Entscheidungsfähigkeit aufzugeben?
- Welche Entscheidung werden nach außen einstimmig vertreten, selbst wenn es familienintern Gegenstimmen und harte Diskussionen gab?

### Regelung der Anteilsbezugsrechte und Integration neuer Gesellschafter

Neben der Klärung, wer berechtigt ist, durch Erbe oder Schenkung Anteile zu bekommen, geht es auch darum zu überlegen, welcher Zeitpunkt für die Übernahme und Übergabe von Anteilen als sinnvoll angesehen wird. Ist es sinnvoll, dass jeder Gesellschafter individuell festlegt, wann er seinen Kindern Anteile übertragen möchte bzw. wann ein Vertreter der Seniorgeneration seine Anteile und die damit verbundenen Stimmrechte abgibt? Hier bietet es sich an, dass die Unternehmerfamilie zumindest im Groben eine einheitliche Regelung vorgibt, sodass sich alle Alterskohorten auch als Gesellschafterinnen und Gesellschafter begegnen und in eine entsprechende Rolle hineinwachsen können. Einige Familien definieren auch konkrete Vorbedingungen zur Übertragung von Anteilen auf die nächste Generation, wie etwa das Unterzeichnen der Familienverfassung, das Absolvieren von Praktika, das Abschließen einer Berufsausbildung oder eines Studiums etc.

Eine weitere Fragestellung umfasst die Integration neuer Jung-Gesellschafter. Wie können diese lernen, sich in der neuen Rolle zurechtzufinden? Bei größeren Unternehmerfamilien hat es sich bewährt, dass eine neue Kohorte von Gesellschaftern aus unterschiedlichen Kernfamilien gemeinschaftlich in die verantwortungsvolle Rolle eines Gesellschafters eingeführt wird. Hier können beispielsweise Cousinen und Cousins gemeinsam Seminare und Schulungen durchlaufen und als ein Team zusammenwachsen.

#### Fragestellungen in diesem Zusammenhang:

- Wem dürfen Anteile verschenkt oder vererbt werden?
- Welches Alter eines Nachkommen wird als sinnvoll für den Eintritt in die Gesellschafterrolle angesehen?
- Welches maximale Alter zur Ausübung der Stimmrechte wird als sinnvoll angesehen?
- Welche Voraussetzungen soll ein Nachwuchsgesellschafter bei Anteilsübernahme erfüllen?
- In welcher Form sollen Nachwuchsgesellschafter beim Hineinwachsen in die Gesellschafterrolle unterstützt werden?

## Eherechtliche Regelungen

Tradierte Vererbungs- und Übertragungsmuster lösen sich durch neue Formen partnerschaftlicher Beziehungen zunehmend auf. Zwar werden entsprechende Vertragswerke (und damit vorab Verzichtserklärungen auf Zugewinngemeinschaften) oftmals in den Gesellschafterverträgen bei Eheschließung oder eingetragenen Partnerschaften gefordert, eine Überprüfung, ob diese tatsächlich geschlossen wurden und kompatibel mit den jeweiligen Testamenten oder anderen Vertragswerken sind, findet in den meisten Fällen jedoch nicht statt. Auch gibt es mit den Vertretern der Nachfolgeneration selten ein strukturiertes Gespräch über

die Sinnhaftigkeit solcher höchst unromantischen Regelungen. Einmal in den Regelkanon der Familie aufgenommen, können entsprechende Erwartungen potenziell hinzukommenden externen Familienmitgliedern jedoch vor der dauerhaften Partnerschaft und Eheschließung vorgestellt und durchgesprochen werden.

#### Zentrale Fragestellungen:

- In welcher Form wird der Abschluss eines Ehevertrages oder eines Äquivalents bei anderen Formen eheähnlicher Gemeinschaften zur Regelung des Pflichtteilsverzichts und einer modifizierten Zugewinngemeinschaft vorgeschrieben?
- Was passiert mit Gesellschaftern, die diesen nicht unterzeichnen wollen?
- Wer kümmert sich um ein Aufklärungsgespräch mit jungen Gesellschaftern und deren Lebenspartnern?

## Umgang mit Internationalisierungsfragen der Unternehmerfamilie

Die Globalisierung der Gesellschaft wirft eine Vielzahl von Fragen für Unternehmerfamilien auf, die im Rahmen der Gesellschafterrolle ernste Konsequenzen nach sich ziehen können. Solche individuellen Lebensentscheidungen wie Verlagerung des Wohnsitzes ins Ausland, internationale Beziehungen und Eheschließungen können Auswirkungen auf die Gesellschaftergemeinschaft insgesamt haben, die im Rahmen der familienstrategischen Diskussion geklärt werden sollten.

So kann etwa das schlichte Übersehen eines ersten Wohnsitzes in der Schweiz, der nach dem Studium nicht wieder umgemeldet wurde, zu erheblichen steuerlichen Belastungen führen, von der Wahl des Lebensmittelpunkts in den USA ganz zu schweigen.<sup>8</sup> Beim Zustandekommen internationaler Ehen sind ggf. alternative Versorgungsausgleichs-

<sup>8</sup> Siehe hierzu ausführlich Gräfe & Jeschke (2016); Kirchdörfer & Lorz (2013, 2016); Layer & Claß (2014).

regelungen und Eheverträge abzuschließen. Oftmals wird auch übersehen, dass im Ausland lebende Gesellschafter Nachkommen haben, die meist der deutschen Sprache nicht mehr oder nicht vollständig mächtig sind. Hier gilt es zu klären, wie dies im Rahmen des Gesellschafterreportings behandelt werden soll oder wie ein zwei- oder mehrsprachiger Gesellschaftertag gestaltet werden kann. Multikulturalität zu ignorieren bzw. auf den deutschen Wurzeln zu beharren, führt in entsprechenden Familien selten zu einer Vertiefung der Bindung.

#### Zentrale Fragestellungen:

- Gibt es eine zentrale Instanz, die sich um steuerliche Konsequenzen des Wegzugs ins Ausland kümmert?
- Gibt es eine zentrale Instanz, die die erb- und eherechtlichen Implikationen bei dem Schließen einer internationalen Ehe evaluiert und entsprechend gültige Vertragswerke aufsetzt?
- Wie werden Gesellschafter informiert und integriert, die der deutschen Sprache nicht oder nicht vollständig mächtig sind?

genüber und Umgang mit einem Austrittswunsch definiert sein, Berechnungsmodelle des Preises von Anteilen festgelegt sowie die Modalitäten der Übernahme durch die verbleibenden Gesellschafter geregelt werden. Es ergeben sich unterschiedliche Lösungen von einer völligen Fungibilität durch einen Börsengang bis zur Aufgabe der Fungibilität durch Einbringung der Anteile in eine Stiftung.

#### Fragestellungen in diesem Zusammenhang:

- Unter welchen Bedingungen (Preis, Auszahlungsmodalität) soll eine Veräußerung von Anteilen möglich sein?
- Sollen Gesellschafter nur gesamthaft oder zeitlich gestreckt in Teilen veräußern können?
- Dürfen einzelne Gesellschafter (und wenn ja, unter welchen Bedingungen) Anteile übernehmen oder kauft die Familie gesamthaft, um sodann quotale die Anteile an alle gleich zu verteilen?
- Unter welchen Bedingungen soll eine Familienstiftung als „Blockhalter“ etabliert werden?

## Regelungen zur Veräußerung und Fungibilität der Anteile

Eine weitere fundamentale Fragestellung beschäftigt sich mit dem Verkauf von Anteilen in Folge eines Ausstiegs aus dem Gesellschafterkreis. Vertragliche Regeln der Vergangenheit spiegeln häufig die familieninterne Haltung gegenüber diesem Thema wider: Der Ausstieg galt als „Verrat“ am gemeinsamen Familienerbe und sollte durch hohe Abschläge und lange Auszahlungsperioden erschwert werden. Eine Vielzahl juristischer Auseinandersetzungen und höchstrichterlicher Entscheidungen haben jedoch gezeigt, dass entsprechende Vertragsklauseln nicht oder teilweise nicht gültig sind.<sup>9</sup> Vor diesem Hintergrund sollten Haltung ge-

## Regelungen zum Umgang mit familienexternen Gesellschaftern

In diesem Themenfeld gilt es herauszuarbeiten, ob und unter welchen Bedingungen die Öffnung des Gesellschafterkreises für Dritte (verdiente Geschäftsführer, Investoren, den Kapitalmarkt etc.) grundsätzlich vorstellbar ist. In der Praxis ist die Aufnahme von familienexternen Anteilseignern oftmals entweder nur temporär vorstellbar, um z. B. das familienexterne Management für die Zeit seiner Mitarbeit „unternehmerisch zu motivieren“, oder aber als eine Notmaßnahme, wenn etwa notwendige Kapitalmittel fehlen. Eine dauerhafte Abgabe von Gesellschafteranteilen ist, wenn überhaupt, nur zur Beseitigung einer Existenzbedrohung mit den

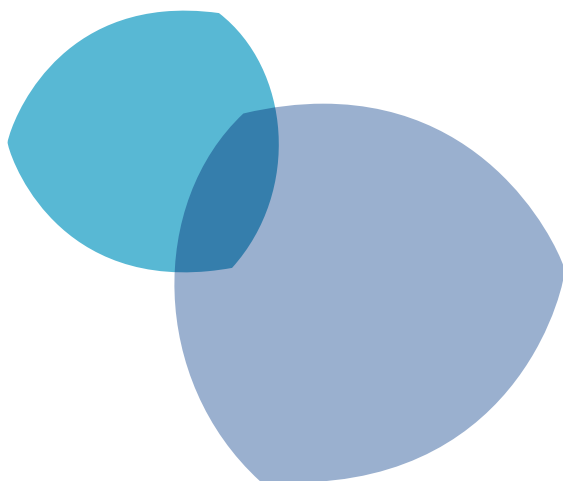
<sup>9</sup> Siehe hierzu Hennerkes & Kirchdörfer (2008) sowie Kirchdörfer & Lorz (2009).

Vorstellungen der Eigentümerfamilie vereinbar. Oftmals werden aus Sorge um eine Verwässerung der familiären Anteile sogar die Wachstumsbedürfnisse des Unternehmens nicht bedient.<sup>10</sup>

#### Zentrale Fragestellungen:

- Soll der Gesellschafterkreis für Familienexterne (Top-Manager, Mitarbeiter, Investoren etc.) offen sein? Falls ja, sollen diese auch Stimmrechte erhalten?
- Sollen Anteile von Familienexternen nur temporär oder dauerhaft (vererbbar) gehalten werden können?

Bei der Bearbeitung der Fragen des Themenfeldes 5 lässt sich oft feststellen, dass die bisher im Gesellschaftervertrag fixierten Vorgaben ihren Ursprung in der Denklöge der Eltern oder Großeltern hatten und die aktuelle Lebenswirklichkeit der Unternehmerfamilien nicht mehr angemessen widerspiegeln. Die Arbeit an der Familienstrategie führt daher fast immer zu einer Anpassung der gesellschaftsvertraglichen Regelwerke.



## THEMENFELD 6: INSTALLATION VON GREMIEN

Dieses Themenfeld fokussiert sich sowohl auf die Steuerung und Führung des Unternehmens wie auch der Familie. Am Ende entsteht auf Basis der Antworten oftmals sowohl eine Corporate Governance des Familienunternehmens als auch eine Family Governance der Unternehmerfamilie. Auf Seiten des Unternehmens geht es darum zu überprüfen, welche Beratungs-, Aufsichts- und Überwachungsorgane zur Begleitung und Kontrolle der Geschäftsführung als hilfreich, sinnvoll und notwendig erachtet werden.<sup>11</sup>

### Funktion und Zusammensetzung von Beratungs- und Kontrollgremien des Unternehmens

Es gibt vielfältige gute Gründe, einen Beirat einzusetzen, zum Beispiel im Kontext von Nachfolgesituationen, in denen die Seniorgeneration die Verantwortung für das operative Geschäft abgeben möchte, gleichzeitig jedoch noch als strategischer Wegweiser und Sparringspartner an Bord bleiben möchte.

Im Rahmen des familienstrategischen Prozesses geht es zunächst darum zu überlegen, welche Funktionen ein Aufsichts- oder Beirat ausüben soll. Ein Beirat, der über reine Repräsentationsfunktionen hinausgeht, wird immer kompensatorische Funktionen ausüben, also Funktionen übernehmen, die weder das Unternehmen noch die Familie aus sich heraus zu leisten vermögen. Insofern reflektiert die Unternehmerfamilie mit der Beiratsfrage auch immer sich selbst mit ihren Korrekturbedarfen. Folglich gibt es oft bei Unternehmen, in denen die Familie operativ tätig ist, eine eher abwehrende Haltung gegenüber einem (ggf. sogar familienextern besetzten) Kontrollgremium: Man will sich ungerne hineinreden lassen und übersieht den Nutzen externer Kompetenzen. Gibt es ein Einverständnis für eine entsprechende Beratungs- und Überwachungsstruktur, sind grundsätzliche Fragen zur Besetzung zu klären.

<sup>10</sup> Wimmer & Groth (2008).

<sup>11</sup> Zu diesem Themenkomplex wurde bereits viel publiziert und dies wird von uns nur in Bezug auf die familiendynamischen Fragestellungen betrachtet. Aus der umfangreichen Literatur empfehlen wir die Auseinandersetzung mit den ausführlichen Abhandlungen, die auf die Spezifika von Unternehmerfamilien Bezug nehmen, insbesondere Hennerkes & Kirchdörfer (2015) und Kormann (2008, 2014).

**Fragestellungen in diesem Zusammenhang:**

- Welche Gründe sprechen für, welche gegen die Einrichtung eines Beratungs-/Kontrollgremiums?
- Welche Qualität soll ein Beiratsgremium bekommen (eher beratend oder eher kontrollierend)?
- Soll das Gremium durch familienexterne Personen oder Familienmitglieder dominiert werden?
- Wer sucht und wählt die externen Personen aus? Welche Kriterien werden für die Suche angelegt?

Bei der erstmaligen Einrichtung eines solchen Gremiums gibt es zunächst große Unsicherheiten innerhalb des Gesellschafterkreises, etwa Unklarheiten über die Ausgestaltung des Aufgaben- und Kompetenzkataloges oder die Festlegung einer angemessenen Höhe der Vergütung für die Mitglieder des Beirats, Sorgen über einen adäquaten Informationsaufwand für die Geschäftsführung durch Beiratsberichte etc. Das größte Problem ist aber die Gewinnung der zu dem Unternehmen und den Familiengesellschaftern passenden Persönlichkeiten. Weil für diese Aufgabe gerade *nicht* der Freundeskreis die richtige Quelle für das Recruiting ist, stellt sich für die Familiengesellschafter die Frage, wie und wo Persönlichkeiten kennengelernt werden können, denen ein entsprechendes Vertrauen entgegengebracht werden kann. Neben fachlicher Expertise, die von erfahrenen Führungskräften aus Konzernen oder z. B. familienexternen Managern anderer Familienunternehmen eingebracht werden können, gibt es oft den ausgeprägten Wunsch, einen anderen Familienunternehmer als Mitglied zu installieren. Diese Persönlichkeit zu finden, die auch mit anderen Mitgliedern des Gremiums konstruktiv zusammenarbeiten kann, erweist sich als zentrale Herausforderung bei der Einrichtung eines solchen Gremiums.<sup>12</sup>

**Funktion und Zusammensetzung von Familiengremien**

Zusätzlich zu einem Gremium, das sich als Sparringspartner für die Geschäftsführung in strategischen Fragen sowie Fragen der Unternehmensführung sieht und die Stimme der Familie im Unternehmen hörbar werden lässt, ist es ab einer Größe der Familie von mehr als 15 Personen sinnvoll, eine vergleichbare Institution mit einem Familienfokus zu schaffen, um die Familie in ihrem Zusammenhalt und die Umsetzung der Familienstrategie zu organisieren. Diese wichtige Funktion wird bzw. wurde in vielen Unternehmerfamilien informell und nebenbei ausgefüllt. Eine (zumeist weibliche) Person lud zu Familientreffen ein, kümmerte sich um die Anliegen einzelner Gesellschafter, vermittelte zwischen Konfliktparteien, fuhr mit den Nichten und Neffen in den Urlaub etc.

Mit zunehmender Größe einer Unternehmerfamilie nehmen auch die Anforderungen an das sogenannte Management der Unternehmerfamilie schnell zu, sodass die Aufgabenfülle nicht mehr nebenbei von einer Person erledigt werden kann. Dann ist ein Gremium zu installieren, das die Vielzahl an Aufgaben und Aktivitäten erledigt und organisiert.<sup>13</sup>

Typische Inhalte des Aufgabenspektrums sind:

- Herstellen der kommunikativen Bindung zwischen den unternehmensnahen Gremien und der weiteren Unternehmerfamilie,
- Vermittlung bei Konflikten innerhalb der Unternehmerfamilie,
- Weiterentwicklung der Familienverfassung,
- Organisation von Familienzusammenkünften im Umfeld des Unternehmens,
- Begleitung heranwachsender Vertreter der nächsten Generation sowie Konzeption, Organisation und Kontrolle laufender Maßnahmen zur Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz,
- Integration hinzukommender Ehe- und Lebenspartner als neue Familienmitglieder.

<sup>12</sup> Ausführlich hierzu: Kirchdörfer (2018) sowie Obermaier (2019).

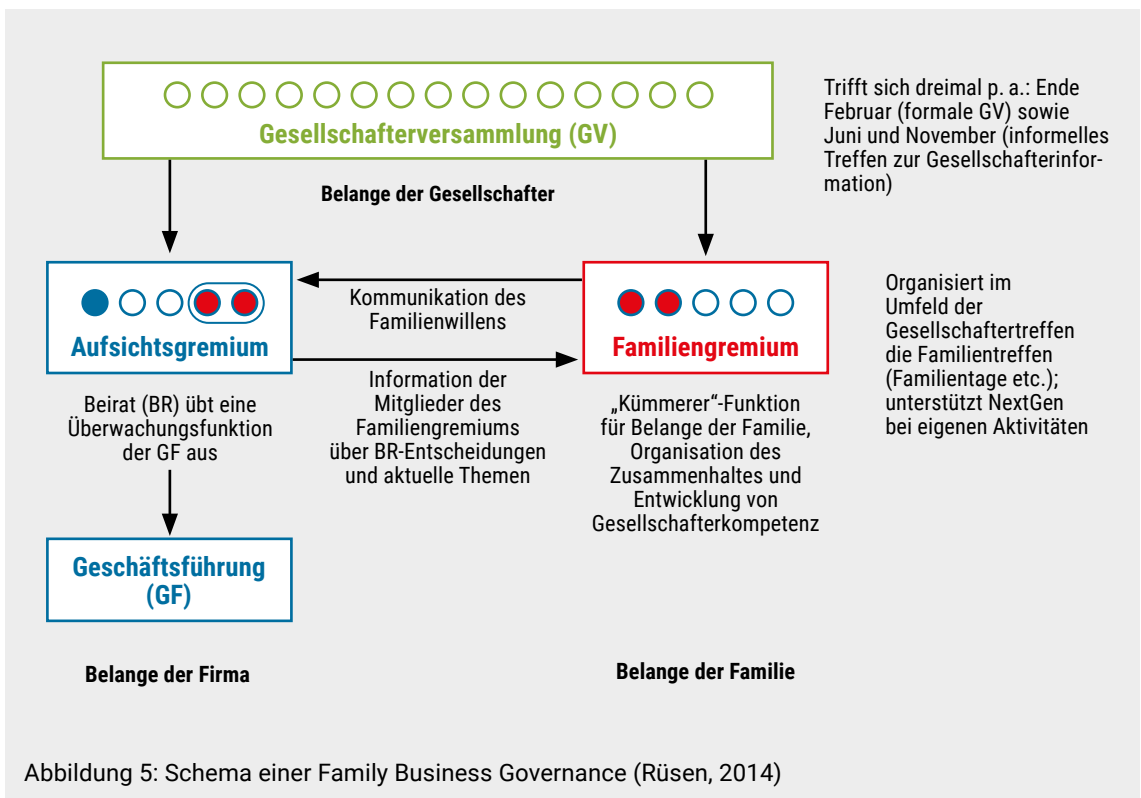
<sup>13</sup> Ausführlich hierzu: Rösen & Löhde (2019).

Während diese Aufgaben bei kleinzahligen Familien von einer „Kümmerer“-Person übernommen wird, ist aufgrund dieser Aufgabenfülle und Bedeutung bei größeren Unternehmerfamilien meist ein Gremium sinnvoll, das aus mehreren Personen besteht (dieses wird häufig als Familienrat bezeichnet). Dieses Gremium sollte dabei die Vielfalt der Familie repräsentieren, will es ein von allen Familienteilen akzeptiertes (Selbst-)Management der Unternehmerfamilie übernehmen. Es empfiehlt sich daher, dieses aus Vertretern der Senior- und Junior-Gesellschaftergeneration zusammenzusetzen. Nicht im Unternehmen tätige Gesellschafter sollten ebenso repräsentiert sein wie auch neu hinzugekommene Familienmitglieder (Ehe- und Lebenspartner).

#### Zentrale Fragestellungen:

- Welche Aufgaben könnte ein Familiengremium/Familienverantwortlicher übernehmen?
- Wie soll eine Wahl in das Familiengremium erfolgen?
- Wie soll das Engagement im Rahmen eines Familiengremiums / als Familienverantwortlicher honoriert werden?

Das folgende Schema zeigt beispielhaft den Aufbau einer Family Business Governance. Hier wählt die Gesellschafterversammlung ihre Vertreter für das Aufsichtsgremium (Beirat) sowie ihre Vertreter für das Familiengremium (Familienrat). Durch Personalunion zweier Personen, die in beiden Gremien aktiv sind, findet eine Rückkopplung von Informationen, Fragen, Wünschen und Strömungen statt. Aus Sicht der Gesellschafter kümmert sich das Aufsichtsgremium um die Belange des Unternehmens und das Familiengremium um die Belange der Familie.



## THEMENFELD 7: INFORMATION, KOMMUNIKATION UND VERHALTEN

**K**ommunikations- und Verhaltensformen der Familienmitglieder in Bezug auf das Unternehmen, im Umgang miteinander sowie in der Öffentlichkeit werden im siebten Themenfeld behandelt.

### Information und Austausch über das Unternehmen

Die Organisation der Information und des Austauschs über Entwicklungen des Unternehmens geht über die im Gesellschaftervertrag geregelte Informationspflicht hinaus. Hier steht vor allem der Gedanke im Vordergrund, die Mitglieder der Gesellschafterfamilie an wesentlichen Entwicklungen des Unternehmens teilhaben zu lassen und dadurch Interesse am Unternehmen zu erhalten oder wachzurufen. Dementsprechend umfassen in der Praxis gefundene Lösungen weit mehr als nur die Erstellung von Monats-, Quartals- bzw. Halbjahresberichten. Sie umfassen die Teilhabe an Produktvorstellungen, Messen, Kundenbesuchen, Firmenfesten etc. oder Telefonkonferenzen, in denen aktive Familiengeschafter interessierten, nicht aktiv Tätigen aktuelle Entwicklungen und Zusammenhänge im Unternehmen erläutern. Darüber hinaus werden häufig informelle Treffen organisiert, in denen Geschafter Verständnisfragen zu Entwicklungen oder Details im Unternehmen stellen können. Gerade bei wachsenden Familien, in denen zugleich immer weniger Familienmitglieder aktiv im Unternehmen tätig sind, ist eine über die Gesellschafterversammlung hinausgehende Informationsveranstaltung von zentraler Bedeutung.

### Information und Austausch über die Familie

Bei größeren Familien dienen Familienzeitungen oder eigene familieninterne Online-Portale (Familienintranet) dazu, sich über neue Entwicklungen innerhalb der einzelnen Familienzweige auf dem Laufenden zu halten. Gerade bei weltweit verstreuten Familien führen solche Angebote dazu, dass man einander nicht aufgrund räumlicher Distanz aus den Augen verliert. Die Nutzung eigener und speziell gesicherter Kanäle sozialer Medien oder

spezifischer Apps der Familie ist eine der einfachsten Maßnahmen, um einem Verkümmern des Zusammenhalts entgegenzuwirken.

### Regeln der Kommunikation

Unternehmerfamilien fällt es schwer, eine spezifische Kommunikationsform neben der erlernten Familienkommunikation zu finden. In der Praxis zeigt sich, dass auch im Kontext des Unternehmens bzw. in Gesellschafterfragen die gleichen Formen verwendet werden wie im Kontext der Kernfamilie. In dieser herrschen oftmals die Bedingungen einer akzeptierten „Enthemmung der Kommunikation“ vor. Was im Familienkontext akzeptiert und getragen wird, kann sich aber im Kontext der Unternehmerfamilie als entscheidungser schwerend entpuppen. So bietet es sich für Unternehmerfamilien geradezu dringend an, für Aussprachen der Gesellschafter spezifische Kommunikationsregeln zu formulieren, die eine Entscheidungskommunikation möglich machen.

#### Zentrale Fragestellungen in Themenfeld 7:

- Welche Informationen über das Familienunternehmen sollen welchen Mitgliedern der Unternehmerfamilie in welcher Regelmäßigkeit zur Verfügung gestellt werden?
- In welcher Form soll ein informeller Austausch innerhalb des Gesellschafterkreises zu den Entwicklungen des Familienunternehmens außerhalb der Gesellschafterversammlung stattfinden?
- Wie soll die familieninterne Kommunikation organisiert werden (wer ist hierfür verantwortlich, welche Software soll hier zum Einsatz kommen)?
- Welche „goldenen Regeln der Kommunikation“ sollen innerhalb der Unternehmerfamilie gelten?
- Welche Regeln zum Auftritt in der Öffentlichkeit (z. B. Firmenfeste, Soziale Medien etc.) sollen existieren?

Folgendes Beispiel aus einer Familienverfassung zum Regelkanon der Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie soll für die beschriebenen Inhalte beispielhaft aufgeführt werden:

1. Jeder hat das Recht, seine Gefühle, Gedanken und Wahrnehmungen zu äußern!
2. Im Falle von kritischen Themen: Wir konzentrieren uns auf die Problembeschreibungen und auf Lösungsvorschläge!
3. Dabei verzichten wir auf Schuldzuweisungen!
4. Jeder hat das Recht und die Pflicht, kritische Themen anzusprechen!
5. Jeder hat das Recht, die Diskussion zu einem „heiklen Punkt“ zu beenden, aber auch die Pflicht, konstruktive Lösungsvorschläge zu begleiten! Diejenige Person, die einen „Notausknopf“ drückt, ist in der Verantwortung, das Thema dann eigenverantwortlich bei einer nächsten Gelegenheit zu thematisieren.
6. Jeder Teilnehmer lässt den anderen ausreden und unterbricht andere Redner nicht, denn jeder Gesprächsbeitrag ist wertvoll. Es wird fair miteinander umgegangen, es werden keine „Killerphrasen“ verwendet! Wir halten uns an die Grundlagen der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach M. Rosenberg.
7. Wir behalten die in diesem Kreis besprochenen Themen für uns; allerdings sprechen wir individuell über unsere Erfahrungen und Gefühle mit unseren Ehepartnern. Wann und wie wir andere relevante Personen (Beirat, GF etc.) informieren, legen wir gemeinsam fest!
8. E-Mails mit konfliktbehafteten Inhalten schicken wir erst ab, nachdem wir eine Nacht darüber geschlafen haben. Wir halten den Empfängerkreis klein und setzen niemanden in cc oder bcc.
9. Wir schalten unsere Mobiltelefone während der Gesprächskreise/Familienmeetings aus.
10. Jedes Familienmitglied, insbesondere die Familienräte, dürfen an die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln erinnern!

Abbildung 6: Regelkanon zur Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie (Rüsen, 2014)

So hilfreich solche Formen der Professionalisierung einer Unternehmerfamilie auch sein mögen: Die Reglementierung im Umgang miteinander wird unweigerlich auch als Verlust von Familiarität erlebt. Aber: Familie muss organisierte Familie werden, um Familie bleiben zu können.<sup>14</sup>

### Auftreten in der Öffentlichkeit

Unternehmerfamilien stehen fast zwangsläufig im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit. Die Festlegung von Regeln für das Auftreten in der Öffentlichkeit ist wichtig, um unangenehme Erfahrungen mit Pressevertretern vorzubeugen oder auch um Neiddebatten zu unterbinden. So dienen klar definierte Abmachungen gerade in kritischen Situationen des Unternehmens (wenn beispielsweise Mitarbeiter entlassen oder Produktschäden beseitigt werden müssen) einer vorausschauenden Strategie für die Steuerung der Kommunika-

tion. Diese umfassen dann z. B. Vereinbarungen, dass sämtliche Anfragen an Gesellschafter, die das Unternehmen betreffen, kategorisch und kommentarlos an die Geschäftsleitung weiterzuleiten sind.

Weitere Regelungen in diesem Rahmen umfassen auch den Auftritt von Familienmitgliedern im Unternehmen, bei Praktika oder Firmenveranstaltungen. Hier wird festgelegt, in welcher Form Du- oder Sie-Formen angebracht sind und welche freundschaftlichen Verbindungen im Umfeld des Unternehmens als angemessen betrachtet werden. Eine in diesem Zusammenhang zunehmend an Bedeutung gewinnende Fragestellung ist das Auftreten und Verhalten in sozialen Medien (z. B. bei Facebook, LinkedIn, Instagram etc.). Neben mitunter peinlichen öffentlichen Positionierungen von Familienmitgliedern besteht hier ein hohes Risiko, Opfer von gezielten Ausspähungen oder gar kriminellen Machenschaften zu werden.

<sup>14</sup> Vgl. Schlippe et al. (2017).

## THEMENFELD 8: KRISENPRÄVENTION UND KONFLIKTMANAGEMENT

**D**as achte Themenfeld dient dazu, im Rahmen des familienstrategischen Entwicklungsprozesses eine Art „Trockenübung“ der schlimmsten denkbaren Entwicklungen vorzunehmen. Auf dieser Basis werden dann Vorgehensweisen und Regelwerke definiert, wie beim Eintritt einer Notsituation durch krankheits- oder todesfallbedingten Ausfall von Familienmitgliedern bzw. beim Ausbruch von Konflikten im Gesellschafterkreis zu verfahren ist. Es zeigt sich dabei, dass ein „Probesterben“ bzw. ein Family-Stresstest wichtige Hinweise auf vorhandene Regelungslücken in Zusammenarbeit und Zusammenhalt der Unternehmerfamilie offenbaren. Da es sich bei den Inhalten des Themenfeldes oftmals um langjährig tabuisierte Fragestellungen handelt, ist hier mit besonderer Sensibilität und Augenmaß vorzugehen.

### Regeln zur Konfliktprävention

Hauptsächlich geht es hier um Überlegungen, in welcher Form die Unternehmerfamilie Konflikte behandeln möchte bzw. in welchen Abstufungen diese durch die Familienmitglieder selbst oder ggf. mit Unterstützung Dritter angegangen und behandelt werden sollen.<sup>15</sup> Konkret geht es darum, dass z. B. Verhaltensregeln definiert werden, wie ein Familienmitglied mit einer Situation umgeht, durch die es sich verletzt oder verärgert fühlt. Wie in Themenfeld 7 bereits angedeutet, werden dabei für alle Familienmitglieder als verbindlich geltende Verhaltensweisen definiert, die einer Eskalation von Konfliktsituationen vorbeugen und „enthemmte Familienkommunikation“ unterbinden sollen. So dient z. B. die bekannte 48-Stunden-Regel (innerhalb derer Konflikte bei einer Vertrauensperson gemeldet werden müssen) einerseits dazu, das Problem aufzugreifen, andererseits vermeidet dies, direkt an den Konfliktbeteiligten heranzutreten und ggf. eine Dynamisierung der Situation herbeizuführen. Der (je nach Schwere des Vorfalles) eingeschaltete familieninterne oder externe Konfliktbegleiter hat dann die Aufgabe, einen Bearbeitungsprozess für die Thematik zu initiieren.

### Typische Fragestellungen zum Konfliktmanagement:

- Wie soll familienintern bei Konfliktsituationen verfahren werden?
- Welche familienexternen Unterstützungsmöglichkeiten im Umgang mit Konflikten soll es geben?
- Soll die Entscheidungsmacht über eine konfliktbehaftete Thematik ab einem bestimmten Eskalationsgrad in die Hände externer Dritter (z. B. Beirat, Schlichtungsgremium etc.) gelegt werden?

Weitere Inhalte umfassen u. a. die Delegation von Sonderrechten im Konfliktfalle an familienexterne Dritte. Diese beziehen sich dann auf konkrete Entscheidungsrechte im Top-Management oder auf Einzelrechte der Gesellschafter. Es geht darum sicherzustellen, dass die Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen bzw. im Gesellschafterkreis trotz eines familieninternen Konfliktes erhalten bleibt. Die Gesellschafter verpflichten sich hierbei zum Wohle des Unternehmens, ihre Stimmrechte temporär an Dritte (z. B. den familienexternen Mitgliedern des Aufsichtsgremiums) zu übertragen statt als Konfliktbeteiligte ggf. die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu beeinträchtigen. Entsprechende Überlegungen sollten zur Entfaltung einer rechtlichen Bindewirkung in die entsprechenden Vertragswerke integriert werden.

### Krisenprävention

In diesem Teil werden systematische Überlegungen angestellt, in welcher Form der krankheits- oder todesfallbedingte Ausfall von Familienmitgliedern Veränderungen nach sich zieht bzw. ob hier die notwendigen juristischen Vorkehrungen getroffen wurden. In der Praxis gibt es nach wie vor immer wieder völlig unregelmäßige Situationen, in die jede Unternehmerfamilie hineingeraten kann. So gibt es häufig nicht einmal eine genaue Notfallplanung für die Vertretung des Unternehmers.<sup>16</sup> Insbesondere in Familienunternehmen, die nicht über ein Aufsichtsgremium oder Kontrollgremium verfügen, oder in solchen, die auf die Person eines „Patriarchen“

<sup>15</sup> Vgl. hierzu Schlippe, v. (2020).

<sup>16</sup> May & Ebel (2016).

ausgerichtet sind, fehlt dann eine funktionsfähige Alternative zur notfallbedingten Übernahme der Geschäfte.

#### Einige Fragen zur Krisenprävention:

- Wodurch ist die Entscheidungsfähigkeit der Gesellschafter bei Ausfall zentraler Verantwortungsträger der Familie sichergestellt?
- Wer verfügt über die zentralen Passwörter, über Entscheidungsvollmachten, wer kann interimsmäßig einspringen?
- Gibt es einen „Notfallkoffer“, in dem alle zentralen Informationen abgelegt sind?

Typischerweise münden die Überlegungen, die im Rahmen der Krisenprävention bzw. des familieninternen Risikomanagements angestellt werden, in die Erstellung eines „Notfallkoffers“. In diesem sind dann sämtliche juristisch notwendigen Dokumente (u. a. Gesellschaftsverträge, Beiratsordnungen, Erbverträge, Eheverträge, Testamente etc.), Namen und Daten der zu kontaktierenden Personen bzw. wichtigen Vertrauenspersonen sowie eine Übersicht aller Vermögensgegenstände, Versicherungspolicen, Passwörter, Zugangscodes, Orte von Schlüsseln u. v. m. aufgeführt.

## THEMENFELD 9: AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK UND VERMÖGENSSTRATEGIE

**E**ine Auseinandersetzung der Unternehmerfamilie mit dem Aufbau und der (denkbaren) Diversifikation der vorhandenen gemeinsamen Vermögensbestandteile findet in diesem Themenkomplex statt. In diesem Rahmen ist die damit verbundene Ausschüttungspolitik des Unternehmens zu behandeln.

### Haltung zu dem im Unternehmen gebundenen Vermögen

Zunächst ist es notwendig, eine Grundhaltung in der Familie zu dem im Unternehmen gebundenen und durch Gewinne erwirtschafteten Vermögen so-

wie dem insgesamt vorhandenen Familienvermögen zu definieren. Beim Thema Vermögen besteht mitunter eine große Verunsicherung bis hin zur Tabuisierung der Werte, die die Vorgängergenerationen geschaffen haben. Insbesondere in Unternehmerfamilien, in denen der erwirtschaftete Gewinn des Unternehmens im Wesentlichen reinvestiert, also zur Finanzierung von Wachstum und Innovation eingesetzt wurde, gibt es bei der Seniorgeneration die ausgeprägte Sorge, die Nachkommen durch die Übertragung von „zu viel“ freiverfügbarem Vermögen zu „verderben“ und mögliche vorhandene unternehmerische Ambitionen zunichte zu machen. Auf der Seite der Nachkommen existiert oftmals Unsicherheit, wie mit dem übertragenen, zum Teil ganz beträchtlichen Vermögen, das von den Vorfahren erwirtschaftet wurde, umgegangen werden „darf“.

Die Hauptaufgabe bei der familienstrategischen Diskussion über Vermögen besteht in einer Konkretisierung der vorher definierten Werthaltungen bzw. der bisher gelebten Erziehungsbotschaften innerhalb der Unternehmerfamilie. Dabei kann sehr schnell deutlich werden, dass innerhalb einer Kernfamilie oder zwischen den unterschiedlichen Familienzweigen unterschiedliche Wertmaßstäbe gelten. Die hier entstehenden Diskussionen sind nicht unkritisch, da sie in hohem Maße in die Sphäre der Einzelperson eingreifen können.

#### Grundlegende Fragestellungen in diesem Themenfeld:

- Was heißt Eigentum und Besitz? Gehört das im Unternehmen gebundene Vermögen mir/uns oder sind wir lediglich diejenigen, die die Vermögenswerte in die nächste Generation weitertragen?
- Wie soll mit gemeinsamen Vermögensteilen (Immobilien, Aktiendepots, Beteiligungen an anderen Unternehmen etc.), die nicht im Unternehmen gebunden sind, umgegangen werden?
- Welcher Umgang mit dem individuell vorhandenen Privatvermögen und welcher darauf basierende individuelle Lebenswandel wird der Einzelperson zugestanden?

## Umfang und Umgang mit Ausschüttungen

Ausschüttungsfragen sind heikel. Sie betreffen die Finanzbedarfe der Gesellschafter und stehen im grundsätzlichen Widerspruch zu den Finanzbedarfen des Unternehmens. In Abhängigkeit von Umfang, Struktur und Form des vorhandenen Vermögens kann es sinnvoll sein, sich zu überlegen, welcher individuelle Finanzbedarf bzw. welche Altersvorsorge eines jeden Familienmitgliedes über Ausschüttungen befriedigt werden soll. Auch gilt es zu klären, ob die Erwartung einer regelmäßigen Ausschüttung als eine Art „Grundgehalt“ für Familiengeschafter akzeptabel ist. Sofern dies für die Mitglieder der Gesellschafterfamilie eine zentrale Bedingung für eine dauerhafte Mitgliedschaft im Gesellschafterkreis darstellt, sind Überlegungen anzustellen, in welcher Form entsprechende Zahlungen getätigt werden können – etwa in Situationen, in denen das Unternehmen einen erhöhten Kapitalbedarf hat oder wenn Verluste geschrieben werden. Gerade in Krisenzeiten des Unternehmens ist es fatal, wenn einzelne Gesellschafter ihre Kapitalkonten räumen müssen, um ihren Lebenswandel bestreiten zu können. Nicht nur bei den restlichen Gesellschaftern, sondern insbesondere bei den Fremdkapitalgebern stoßen solche Verhaltensweisen dann sehr negativ auf und führen zu einer destruktiven Dynamisierung des Krisenprozesses.<sup>17</sup>

### Zentrale Fragestellungen:

- Wie stehen wir als Familie zum Grundwiderspruch Ausschüttung vs. Finanzierung der Unternehmensentwicklung?
- Wodurch wird die Höhe der Ausschüttungen bestimmt und wer legt diese fest?
- In welcher Form werden Ausschüttungen dem Unternehmen als Darlehen wieder zur Verfügung gestellt und gibt es Erwartungen, wie mit den Ausschüttungen umgegangen werden soll?

## Das Management des nicht im Unternehmen gebundenen Vermögens

Beim Umgang mit freiem Vermögen ist grundsätzlich zu diskutieren, ob die Familie es jedem Einzelgeschafter überlässt, sein Vermögensmanagement zu betreiben, oder aber, ob auch diese Vermögensbestandteile gemeinschaftlich veranlagt werden. Kommt es zur Einrichtung einer gemeinsamen Vermögensverwaltung für alle Familienmitglieder, z. B. durch ein Family Office, kann hierdurch nicht nur eine zusätzliche Bindung innerhalb der Familie entstehen. Die Mitglieder der Unternehmerfamilie erkennen auch den Vorteil eines professionellen Schutzes des Einzelnen vor unprofessionellen und den Vermögensinhaber schädigenden Strukturen.

Eine weitere Überlegung, die es in diesem Zusammenhang anzustellen gilt, ist die Vermögensdiversifikation. Häufig sind in Unternehmerfamilien in frühen Generationen weite Teile – wenn nicht sogar das gesamte Privatvermögen der Familie – im Unternehmen gebunden. Auch wenn diese Haltung in der Praxis oftmals dazu führt, dass die Binnenfinanzierungskraft des Unternehmens erheblich gestärkt wird, so gibt es für Krisensituationen im Unternehmen, für die Entrichtung der Schenkungs- bzw. Erbschaftssteuer oder zur nicht-egalitären Nachfolgeplanung bzw. Bereinigungen im Gesellschafterkreis kaum alternative Finanzmittel, die zur Rettung des Unternehmens oder für Ausgleichszahlungen an weichende Familienmitglieder herangezogen werden könnten.

In der folgenden Abbildung sind beispielhaft die Überlegungen einer Unternehmerfamilie zur Vermögensform, den inhaltlichen Bestandteilen der einzelnen „Sphären“ sowie der innerfamiliären Haltung zu den einzelnen Vermögensbestandteilen dargestellt.

<sup>17</sup> Siehe hierzu ausführlich Rösen (2008).

## EINTEILUNG DES VERMÖGENS EINER UNTERNEHMERFAMILIE IN UNTERSCHIEDLICHE TYPEN

Form	I gemeinsames im Familien- unternehmen gebundenes Vermögen	II gemeinsames Vermögen der Unternehmer- familie	III privates Vermögen der Einzelpersonen/ Kernfamilien	IV Familienstiftung zur Förderung von Gemeinschaft und des gemeinnützigen Engagements
Inhalt	Eigenkapital, Gesellschafter- darlehenskonten, Beteiligungen des Familien- unternehmens	gemeinsames Vermögen in professioneller Betreuung (Family Office), alternative unternehmerische Beteiligungen  Sicherungstopf (Notfälle, Steuern)	private Immobilien, Vermögens- anlagen	Investitionen in die Familien- gemeinschaft und Spenden für gemeinnützige Zwecke; perspektivisch sollen jährlich x% der Gewinne nach Steuern an diese abgeführt werden
Haltung	Wir verstehen uns als Treuhänder; dieses Vermögen „gehört“ der Firma. Ausschüttungen sind „Treuhänder- vergütung“. Wir erwarten einen geringen, dafür aber kontinuierlichen Betrag.	Wir nutzen unser Sekundärvermögen, um das Vermögens- risiko zu diversifizieren, Steuervorsorge zu betreiben und einen „Notfalltopf“ aufzubauen.	Bisher hat jeder seine Vermögens- verwaltung eigenständig vorgenommen. Zukünftig wollen wir die Vorteile einer gemeinsamen Ver- waltung nutzen.	Unser Vermögen wollen wir zukünftig für ein gemein- schaftliches Enga- gement der und eines gemeinnützi- ges Engagements als Familie nutzen.

Abbildung 7: Schematische Darstellung von Form, Inhalt und Haltung zu Vermögensbestandteilen (Rüsen, 2014)

## THEMENFELD 10: VORHANDENES FAMILIEN- MANAGEMENTSYSTEM

**D**ie Arbeit an der familieninternen Kommunikation, an der Bindung und am Zusammenhalt wird in diesem Themenfeld auf Basis der bisher im Prozess entwickelten Ansätze und Ideen konkretisiert, zu Institutionen zusammengefasst und in ein Familienmanagementsystem übergeleitet. Die Unternehmerfamilie muss nun die definierten Regeln und Vorgehensweisen mit fixierten Terminen untermauern. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird deutlich, welche Freiräume die Mitglieder der Unternehmerfamilie in ihren Kalendern zu schaffen haben bzw. wie viel Detailarbeit hinter einzelnen Ideen stehen kann.

### Typische Fragen:

- Wie hat sich die Familie bisher gemanagt und wie muss sie mit Sicht auf Inhalte der Familienstrategie zukünftig gemanagt werden?
- Welche Familien-Institutionen haben sich bewährt und werden beibehalten, welche müssen wie verändert werden?
- Wie viele Treffen zusätzlich zur Gesellschafterversammlung soll es geben?

Beispielhaft für praktikable institutionelle Regelungen werden im Folgenden die Organisation eines Familientages sowie die Einrichtung eines Familienkalenders skizziert.

### Der Familientag

Ein Familientag hat zuvorderst die Funktion, die Unternehmerfamilie emotional „am Leben“ zu halten. Personen, die sich eigentlich nicht mehr regelmäßig sehen würden, können sich hier mit ihren Lebensentwürfen und -einstellungen, Stärken und Schwächen kennenlernen. Selbst wenn man keine großen Sympathien füreinander entwickelt, so stellt sich zumindest Erwartungssicherheit ein: Man weiß, was man von den anderen zu erwarten hat.

Das jährliche Wiedersehen auf Gesellschafterversammlungen reicht für einen solchen Prozess wechselseitiger Erwartungssteuerung nicht aus. Die im Kontext des Unternehmens vorhandenen Regelwerke, aber auch eine ggf. ausformulierte Familienverfassung, funktionieren nur, wenn sie durch informelles Beisammensein emotional unterfüttert sind. Neben dem Aufbau einer eigenen Geschichte, die idealerweise angereichert ist durch gemeinsame Erlebnisse an Familientagen (Ausflüge, Vorträge, Betriebsbesichtigungen), geht es auch darum, gemeinsam die Geschichte und Werte der Unternehmerfamilie zu erleben und fortzusetzen.

Neben dem Fokus auf Bindung, Erwartungsklä rung und Vertrauensbildung unter den Familienmitgliedern wird ein zweiter Fokus auf das Unternehmen gelegt. Familientage sind wesentlich, damit eine Verbundenheit mit dem Unternehmen erhalten bleibt. Sie können und sollten genutzt werden, um den Familienmitgliedern die Produktionsstätten, Technologien, Produkte und strategischen Herausforderungen erlebbar zu machen und zugleich auch Mitarbeiter und Führungskräfte kennenzulernen.

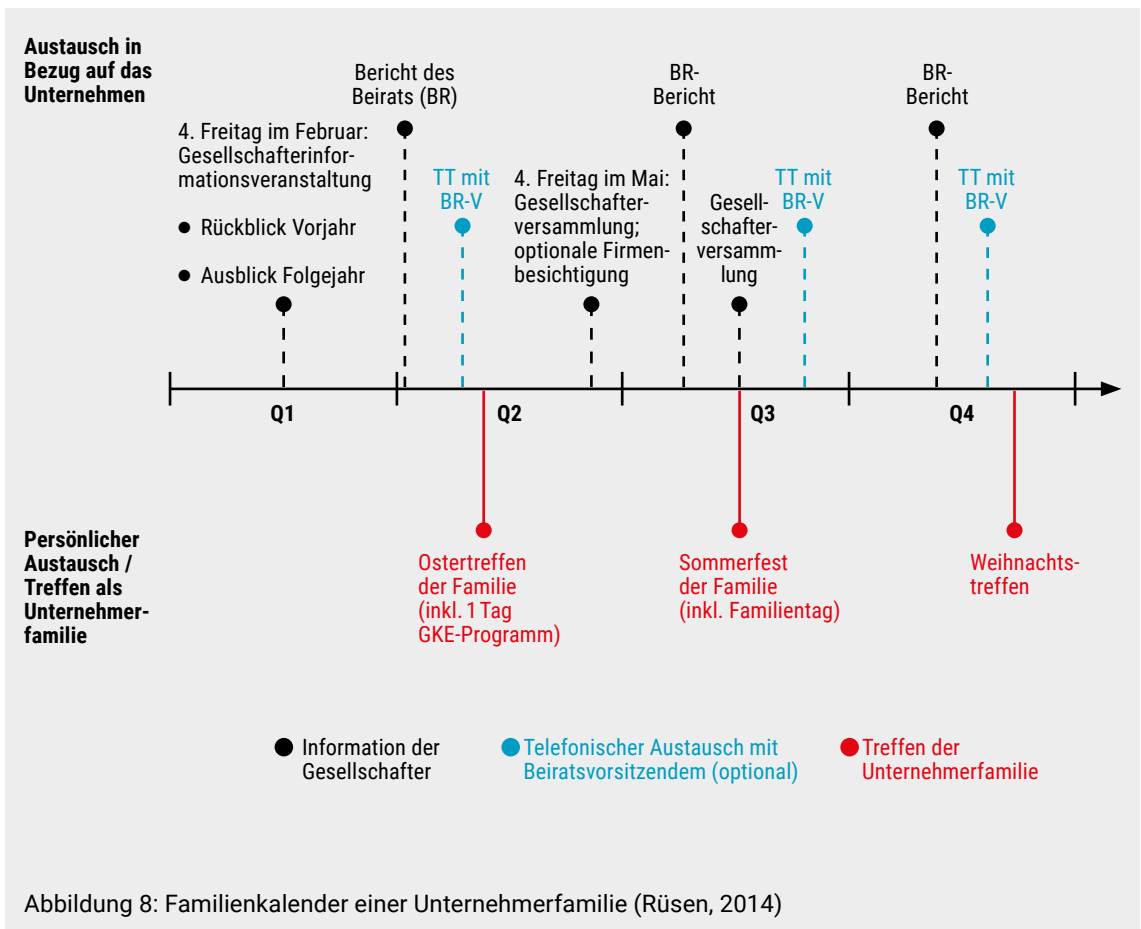
Ein wiederkehrendes Thema in der Planung von Familientagen ist die Frage nach dem Teilnehmerkreis. Hier werden die Abgrenzungen innerhalb der Familie konkret: Wer darf zusätzlich zu den Gesellschaftern am Familientag teilnehmen, wer wird ausgeschlossen? Familientage erlauben es, die Grenzen großzügiger zu ziehen als bei den für die Gesellschafter relevanten Treffen. Familientage sind Kommunikationsforen, mit denen auch die (Ehe-)Partner und Kinder an den Kontext des Familienunternehmens herangeführt werden können.

### Der Familienkalender

Neben dem Familientag ist eine weitere wesentliche Institution die Einführung eines Familienkalenders. Hier werden sämtliche in der Familie definierten Aktivitäten, an denen eine Teilnahme gewünscht wird, langfristig im Voraus festgehalten, der Kalender wird allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt. Immer wieder stolpern Unternehmerfamilien darüber, dass im Kontext der Unterneh-

merfamilie familienmäßig locker mit Terminen umgegangen wird. Dadurch werden dann Schulungstermine, Bewerbungsfristen für Praktika oder die Teilnahme an einer Firmenmesse versäumt oder bei der Urlaubsplanung wird der abgesprochene Familientag übersehen. Durch die Einrich-

tung eines stets auf dem Laufenden gehaltenen Familienkalenders erhält jedes Familienmitglied (neben den Gesellschafterinformationsveranstaltungen) einen Überblick über die Aktivitäten der Unternehmerfamilie (siehe folgender beispielhaft dargestellter Familienkalender).



## THEMENFELD 11: DER AUFBAU VON GESELLSCHAFTER- KOMPETENZ

---

**D**amit alle vorgenannten Regelungen und Institutionen dauerhaft funktionieren können, bedarf es kompetenter Gesellschafter. In diesem Themenfeld erarbeitet sich nun eine Unternehmerfamilie ihr individuelles Aus- und Weiterbildungsprogramm, mit dem sie ihre spezifische Gesellschafterkompetenz aufbauen und erhalten möchte. Die Umsetzung der hier definierten Inhalte (Gesellschafterkompetenzentwicklung, GKE) ist eines der zentralen Aufgabenfelder für ein etabliertes Familienmanagementsystem nach Abschluss des familienstrategischen Entwicklungsprozesses, sofern es potenziell eine gewisse Zahl nicht im Unternehmen tätiger, aber interessierter Familiengesellschafter gibt.<sup>18</sup>

Der Aufbau eines gezielten Programms zur Aus- und Weiterbildung als kompetenter Gesellschafter ist in seinem Umfang stark mit der Einsatz- und Leistungsbereitschaft, dem bisherigen Erziehungsansatz und der bereits vorhandenen Vorbildung der zukünftigen Verantwortungsträger verbunden. Damit wird diese Aufgabe zu einem fundamentalen Bestandteil der Erziehungsaufgaben innerhalb einer jeden Kernfamilie.

### IDEALTYPISCHER INHALT EINES GKE-PROGRAMMS<sup>19</sup>

Wie kann ein idealtypisches Ausbildungsprogramm für Mitglieder aus einer Unternehmerfamilie aussehen? Einzelne Bestandteile der hier zu berücksichtigenden Inhalte sind geradezu als elementare Erziehungsaufgabe zu sehen.<sup>20</sup> Allerdings sind diese allgemeinen Aspekte auf die Bedürfnisse des Unternehmens bzw. die Gesellschafterrolle hin zu spezifizieren.

### Kennenlernen des Unternehmens „von innen“

Das Kennenlernen des Familienunternehmens erfolgt in vielen Erzählungen vielfach schon in frühester Kindheit. In Unternehmerfamilien, in denen es aktive Familienmitglieder gibt, ist dies eher die Normalität als in solchen, deren Lebensmittelpunkt weit weg vom Stammhaus des Unternehmens liegt. Regelmäßige Besuche des Unternehmens, von Fertigungsstandorten und einzelnen Abteilungen etc. führen zum Aufbau einer emotionalen Nähe zum Unternehmen, die durch Ferienjobs in der Schulzeit und Praktika in der Studienzeit ergänzt werden können. Die teilweise einfachen Arbeiten sind durchaus hilfreich, um sich in die Arbeitsbedingungen bzw. Lebenswelt der Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen einfühlen und -denken zu können.

Gerade in Unternehmerfamilien, in denen Gesellschafter keinen einzigen emotionalen Bezugspunkt mehr zum Unternehmen haben, stellen sich oftmals reine Investorenerwartungen und Vorstellungen über die Rolle als Gesellschafter ein, die mit den Vorstellungen aus der Vorgängergeneration nicht mehr kompatibel sind. Zudem ist es für Mitarbeiter und Geschäftsführung eines Familienunternehmens oftmals schwer verständlich und der Unternehmenskultur abträglich, wenn eine Gesellschaftergeneration heranwächst, die keine Ahnung vom Unternehmen bzw. dem unternehmerischen Umfeld hat. Hier kommt es mitunter auch zu Brüchen der Vertrauensverhältnisse von Mitarbeitern und Gesellschafterfamilie.

### Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften erlangen

Das Kennenlernen des Inneren des Unternehmens wird ergänzt durch Maßnahmen, in denen Mitglieder aus der Gesellschafterfamilie die Mitglieder der Führungsmannschaft außerhalb des betrieblichen Alltags kennenlernen können. Ob bei einem Prokuristen-Weihnachtsessen oder einem Grillfest für die Führungskräfte – es werden Gelegenheiten geschaffen, die Top-Führungsmannschaft, meist auch die Ehepartner, persönlich ken-

<sup>18</sup> Hierzu auch: Groth & Schlippe (2011).

<sup>19</sup> Ausführlich hierzu: Rösen (2019).

<sup>20</sup> Astrachan & Pieper (2011) sowie Horváth, Kirchdörfer & Schlippe (2015).

nenzulernen. Auf diesen Veranstaltungen wird manchmal gezielt darauf Wert gelegt, dass die jüngeren Familienmitglieder die Führungskräfte bedienen. Hierdurch soll zum einen den Leistungsträgern eine besondere Wertschätzung entgegengebracht werden, zum anderen sollen die jüngeren Vertreter der Gesellschafterfamilie einen ersten, eher informellen Kontakt zu dieser zentralen Personengruppe bekommen.

Es ist zudem ratsam und wertvoll, über eigene aktive wie passive Führungserfahrungen außerhalb des Familienunternehmens zu verfügen. Diese können in jeder Berufsform oder jedem gemeinnützigen Engagement erworben werden.

### Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens

Unabhängig vom eigenen beruflichen Betätigungsfeld sollte jeder Gesellschafter durch entsprechende Schulungen und intensive Auseinandersetzungen mit dem eigenen Unternehmen in der Lage sein, die zentralen Entscheidungen oder Entscheidungsvorschläge der Geschäftsführung einordnen, beurteilen und bewerten zu können.

Ein sinnvoller Ansatz zur Festlegung der Inhalte einer Kompetenzentwicklung ist die Orientierung an den übergreifenden Unternehmenszielen sowie an den klassischen Kernfragen einer Unternehmensstrategie.<sup>21</sup> Diese Inhalte sind den Gesellschaftern primär zu vermitteln und nicht nur das Grundlagenwissen der Betriebswirtschaftslehre. Es ist ratsam, erst dann, wenn bereits die grundlegenden strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens erfasst worden sind, gezielt und an Hand des eigenen Unternehmens mit der Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu beginnen. In diesem Rahmen sind dann die Grundkenntnisse von Unternehmensführung, Organisation, Gesellschafts- und Steuerrecht, Bilanzierung, Finanzierung, Vermögensmanagement und der Aufbau des Geschäftsberichts zu behandeln. Ein immer wichtiger werdender Bestandteil ist in diesem Rahmen

der gezielte Aufbau einer „digitalen Bereitschaft“ („digital readiness“) im Gesellschafterkreis.<sup>22</sup> Hierunter ist der gezielte Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten im Zusammenhang mit Digitalisierungsdynamiken im Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie entlang der Wertschöpfungskette des Familienunternehmens zu verstehen.

### Verständnis für die Rolle eines Familien-gesellschafters und Systemkompetenz

Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen ist mehr als nur eine Beteiligung an einem Wirtschaftsunternehmen. In welcher Form es hier einen Unterschied zu anderen Unternehmensformen und anderen Familienunternehmen zu machen gilt, müssen die Mitglieder der Gesellschafterfamilie für sich erarbeiten. Dann sind die Wechseldynamiken zwischen Firmen- und Familienlogik als solche zu erkennen. Sofern nicht schon im Rahmen des familienstrategischen Entwicklungsprozesses geschehen, sollte hier das jeweilige sogenannte „Mentale Modell“<sup>23</sup> der Unternehmerfamilie in gemeinsamer Arbeit definiert und auch kritisch reflektiert werden. Die daraus resultierenden Konsequenzen und Erwartungen lassen sich regelmäßig überprüfen und z. B. im Rahmen eines Familientages strukturiert diskutieren.

### Aufbau persönlicher Kommunikationskompetenz

Eine zentrale Entwicklungsaufgabe für Mitglieder von Unternehmerfamilien besteht auch in der Professionalisierung des eigenen Verhaltens gegenüber nahen oder entfernteren Verwandten. Die Praxis zeigt immer wieder, dass familiäre Kommunikation in Besprechungen des Familienrates oder die Gesellschafterversammlung Einzug hält. Dieser Umstand wird dann kritisch, wenn unterschiedliche Vorstellungen oder Erwartungen der Gesprächsteilnehmer aufeinandertreffen. Es ist wichtig, dass die Familienmitglieder sich über unterschiedliche Erwartungen konfliktfrei austauschen und Bindungs- sowie Entscheidungskommunikation als solche

<sup>21</sup> Kormann (2015).

<sup>22</sup> Ausführlich hierzu Bretschneider et al. (2019) sowie Rösen et al. (2019a).

<sup>23</sup> Ausführlich hierzu Rösen et al. (2019b).

identifizieren und handhaben können. Auch für den Umgang mit aufkommenden innerfamiliären Konflikten hat es sich bewährt, wenn zumindest einzelne Personen eines Familiengremiums sich mit Techniken zur Gesprächsmoderation vertraut machen.

Während des familienstrategischen Entwicklungsprozesses können die Inhalte eines GKE-Programms definiert werden. Darauf aufbauend ist dann zu klären, welches zeitliche und inhaltliche Budget von den und für die Mitglieder der Unternehmerfamilie zur Verfügung gestellt wird und welche Personengruppe an diesem Programm teilnehmen können soll.

#### Typische Fragen:

- In welcher Form soll ein GKE-Programm angeboten werden, freiwillig oder verpflichtend?
- Welche Inhalte sollen systematisch angeboten werden?
- Wer soll die Kosten für das GKE-Programm tragen?
- In welcher Form soll neben einem allgemeinen Aus- und Weiterbildungsprogramm für Gesellschafter ein spezifisches Weiterbildungsprogramm für Gremienmitglieder (Familienbeiräte, Familienräte) angeboten werden?

## THEMENFELD 12: REGELN ZUR EINHALTUNG UND VERÄNDERUNG VON REGELN

**A**bschließend werden noch zwei zentrale Fragen geklärt: Zum einen geht es darum, in welcher Form die Ergebnisse des Familienstrategieprozesses regelmäßig überarbeitet und weiterentwickelt werden sollen (Zyklen der Überprüfung, Formen der Anpassung etc.). Zum anderen muss die Unternehmerfamilie herausarbeiten, welche Konsequenzen eine Missachtung der selbst aufgestellten Regeln nach sich zieht.

Unternehmerfamilien machen sich oftmals (zu) wenig Gedanken darüber, was passiert, wenn ein Familienmitglied die Verfassung zwar mitunterzeichnet, sich dann aber nicht an die Inhalte gebunden fühlt und beispielsweise ein Auftreten in der Öffentlichkeit pflegt, welches mit den Werthaltungen der Verfassung bzw. der Familie nicht kompatibel ist.<sup>24</sup> Oft sind die entsprechenden Familiensysteme dann mit der Aufgabe überfordert, ein Mitglied zu sanktionieren, ohne dafür eine valide Grundlage in Form einer „Family Compliance“ zu haben. So bezeichneten in der aktuellen WIFU-Studie zum Thema „Familienstrategie in Unternehmerfamilien“ rund 50 Prozent der Teilnehmer es als Herausforderung, die Inhalte der Familienverfassung in den Lebensalltag zu integrieren. 42 Prozent sahen es darüber hinaus als herausfordernd für die Umsetzung der Familienstrategie an, diese als bindendes Regelwerk anzuerkennen, an dem sich das Handeln jedes Gesellschafters orientiert.<sup>25</sup> Die Besonderheit von etablierten Familiensystemen, die ihre schriftliche Niederlegung in Verfassungen, Kodizes oder Leitlinien finden, ist ja gerade die, dass es sich nicht um ein juristisch bindendes Dokument handeln soll. Wie kann hier aber auf ein krasses Fehlverhalten reagiert werden, das sich auch nach mehrfachen Gesprächen nicht verändert?

Folgende Umgangsform mit derart „unmöglichen“ Situationen lässt sich skizzieren:

<sup>24</sup> Vgl. Rösen & Löhde (2019).

<sup>25</sup> Siehe hierzu ausführlich Rösen (2017).



Abbildung 9: Umgang mit Regelbrüchen im Rahmen einer Family Compliance;  
Quelle: in Anlehnung an Rügen (2017)

In der Praxis sind es fünf denkbare Schritte des Umgangs, die in solchen Fällen Wirkung zeigen können. Zunächst ist es an den Vertretern der Unternehmerfamilie, mit dem regelbrechenden Familienmitglied aktiv ein Konfliktgespräch zu den Vorkommnissen einzufordern und dieses zu organisieren. Da in einem größeren Familienkreis kaum ein Familienmitglied Zeit und Lust hat, sich mit dem Fehlverhalten eines Einzelnen herumzuärgern, bleibt solches oftmals unangesprochen, ungeahndet und damit latent geduldet.

Ein gezieltes Gespräch, in dem der Regelbruch konkret angesprochen wird, kann die Situation bereits deutlich entspannen. Es werden die Hintergründe herausgearbeitet, es kommt zu einer Verwarnung und Möglichkeiten, diesen Regelbruch in Zukunft zu verhindern, werden diskutiert und ggf. Maßnahmen zur Wiedergutmachung vereinbart. Grundlage dieses Vorgehen ist jedoch, dass das Intervenieren bereits im Rahmen des familienstrategischen Prozesses von allen als statthaft angesehen wurde.

Gelingt ein entsprechendes Konfliktgespräch (auch mit externer Hilfe) nicht oder gibt es nach einer vermeintlichen Klärung weitere Regelverstöße, bleibt der Unternehmerfamilie hier oft nur noch die Möglichkeit, das regelbrechende Familienmitglied von den spezifischen Aktivitäten der Unternehmerfamilie auszuschließen.

Handelt es sich bei der Person dann gleichzeitig um einen Gesellschafter, muss jedoch peinlich genau darauf geachtet werden, dass dessen Rechte als Gesellschafter von dem familialen Ausschluss aus der Unternehmerfamilie nicht mit betroffen werden: Das heißt, er oder sie wird vollumfänglich über alle gesellschaftsrelevanten Fakten weiterhin informiert.

Der Ausschluss aus den gemeinsamen Aktivitäten als Familie führt häufig zu einer Besinnung der entsprechenden Person, daher sollte dieser immer mit einem Angebot über eine Rückkehr verbunden werden. Liegt der Person nichts an der Teil-

habe an der Gemeinschaft der Unternehmerfamilie, ist hier oftmals das Beziehungsverhältnis bereits erheblich zerrüttet. In diesem Falle sind Überlegungen anzustellen, in welcher Form eine konstruktive Zusammenarbeit im Gesellschafterkreis noch möglich sein kann, oder ob ein Ausstieg aus diesem vorzuziehen ist.

#### Zentrale Fragestellungen:

- In welcher Form sollen die Inhalte der Familienverfassung geändert/angepasst/aktualisiert werden können?
- Gibt es einen Turnus, in dem die Familienverfassung kritisch durch die Unternehmerfamilie reflektiert und auf Passung überprüft werden soll?
- Wie geht die Familie mit einfachen, wie mit kontinuierlichen Brüchen der Inhalte und Regeln der Familienverfassung um?

### 3 | VOM FAMILIENDOKUMENT ZUR GELEBTEN FAMILIENSTRATEGIE

Sobald die Familienverfassung ausformuliert ist, geht es darum, Anpassungen in bestehenden Vertragswerken (Gesellschafterverträge, Erbregelungen, Eheverträge etc.) vorzunehmen. Hierdurch finden die familienstrategischen Überlegungen in bereits bestehende Vertragswerke Eingang. In diesem Rahmen ist darauf zu achten, dass keine unbeabsichtigten Wechselwirkungen zwischen dem Familiendokument und vorhandenen Vertragswerken durch die Erstellung bzw. die Unterzeichnung einer Familienverfassung entstehen.<sup>26</sup> Hier liegt eine gewisse Brisanz, zumindest dann, wenn Gesellschaftervertrag und Familienverfassung explizit miteinander verbunden werden (z. B. durch einen Verweis in der Präambel des Gesellschaftervertrages). In diesem Fall könnte die Verfassung in kritischen Auseinandersetzungen zwischen Gesellschaftern als Vertragsbestandteil angesehen werden. Gleiches gilt auch, wenn eindeutige Beziehungsverhältnisse von Gesellschaftern statt in dem Gesellschaftervertrag in einer Verfassung geregelt werden.

Grundsätzlich sollte allerdings davon ausgegangen werden, dass in einem strittigen Fall ein Richter eine vorhandene Familienverfassung zur Kommentierung und Auslegung existierender Vertragswerke heranziehen wird. Folglich ist also immer zu bedenken, wie die abgefassten Inhalte einer Verfassung durch einen Familienexternen verstanden und bei einem Schieds- oder Richterspruch verwendet werden können. Vor diesem Hintergrund ist es also sinnvoll, das Ergebnis des familienstrategischen Entwicklungsprozesses vor der Unterzeichnung durch einen juristischen Berater kritisch prüfen zu lassen. Gegebenenfalls erscheint es in dem einen oder anderen Fall angemessen, die gefundenen Lösungen als Ergänzung zum bestehenden Gesellschaftervertrag zu formulieren oder diesen in Gänze in Bezug auf die erarbeiteten Grundüberlegungen des Familienstrategieprozesses hin anzupassen.

Ein schematischer Ablauf zur Umsetzung und zum „Leben“ der Inhalte der Familienstrategie ist in Abbildung 10 dargestellt:



<sup>26</sup> Siehe hierzu ausführlich den WIFU-Praxisleitfaden zur juristischen Umsetzung der Familienverfassung als Bestandteil der Family Governance, Rüsen et al. (2019c).

## 4 | EINBLICKE IN DIE GELEBTE PRAXIS: AUSZÜGE AUS DER WIFU-STUDIE 2019

**W**ie gestalten deutsche Familienunternehmen eigentlich die Beziehung zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie? Um Antworten auf diese Frage zu gewinnen, hat das Witter Institut für Familienunternehmen (WIFU) im April 2018 eine Untersuchung zum Status quo von „Familienstrategien in Unternehmerfamilien“ durchgeführt. Ziel dieses Forschungsprojekts war es, einerseits herauszufinden, welche familienstrategischen Elemente angewendet werden, andererseits wollte die Studie aber auch beleuchten, in welcher Form die vorhandene Family Governance von der Unternehmerfamilie umgesetzt und gelebt wird und ob sie ihren intendierten Zweck erfüllt. 214 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben mit ihren

Antworten Einblick in die Praxis ihrer Unternehmen und Familien gewährt.<sup>27</sup>

Die Studie machte deutlich, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchaus dessen bewusst sind, dass die Beziehung zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie zielgerichtet gestaltet werden sollte. Über die Hälfte von ihnen (57 %) verfügt über einen Gesellschaftsvertrag, der zusätzlich das Wohlverhalten der Familie definiert. Des Weiteren scheinen Familientage (59 %) von großer Bedeutung zu sein, um den Zusammenhalt der Familie des Familienunternehmens zu stärken. Über einen familieninternen Kümmerner bzw. ein entsprechendes Gremium verfügen immerhin 53 Prozent der Befragten.

### ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE IM ÜBERBLICK

#### TOP 3: Am häufigsten vertretene Governance Mechanismen

- I. Familientage (59 %)
- II. Gesellschaftervertrag (mit Wohlverhalten) (57 %)
- III. Familiengremium / ein „Kümmerner“ (53 %)

#### TOP 3: Für die Familie als am wichtigsten angesehene Family Governance Mechanismen

- I. Familienverfassung/-kodex (78 %)
- II. Gesellschaftervertrag (mit Wohlverhalten) (74 %)
- III. Familienakademie/GKE (72 %)

#### TOP 3: Beweggründe für eine Familienstrategie

- I. Zukunftssicherung des Unternehmens (93 %)
- II. Zunehmende Komplexität der Unternehmerfamilie (82 %)
- III. Sorge um den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie (81 %)

#### TOP 3: Herausforderungen für die Umsetzung einer Familienstrategie

- I. Rechte und Pflichten aller Mitglieder der Unternehmerfamilie in den Lebensalltag zu integrieren (50 %)
- II. Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie (45 %)
- III. Anerkennung als bindendes Regelwerk, an dem sich das Handeln jedes Einzelnen orientiert (42 %)

#### TOP 3: Warum noch keine Familienstrategie vorhanden ist

- I. Bisher nicht notwendig (46 %)
- II. Unternehmerfamilie zu klein (39 %)
- III. Keine Einigkeit im Gesellschafterkreis (22 %)

<sup>27</sup> Ausführlich hierzu: Rösen & Löhde (2019).

## 5 | SCHLUSSBEMERKUNG: FAMILIENSTRATEGIE ALS DAUERAUFGABE

---

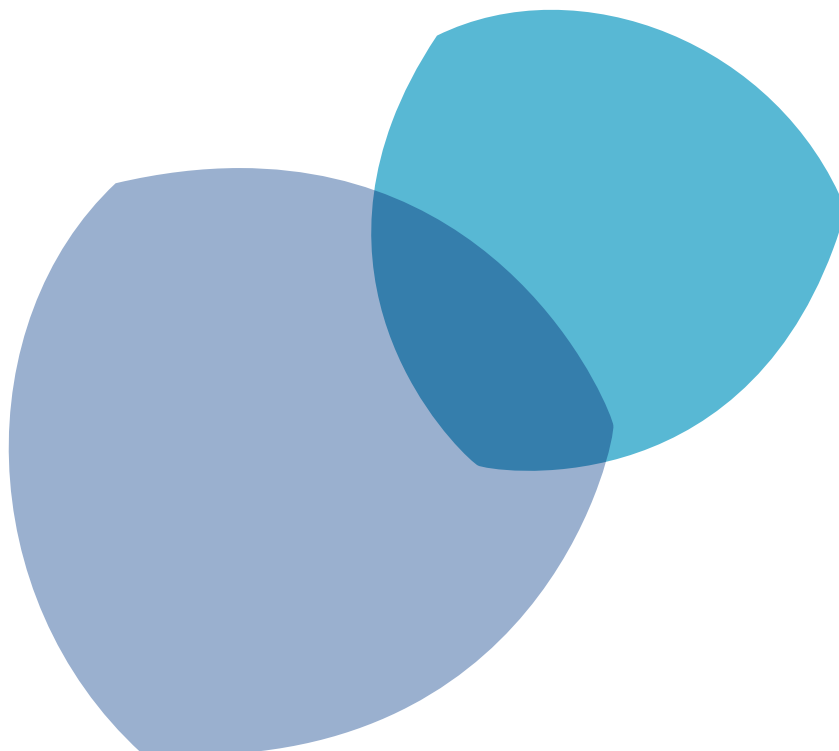
Die Ausführungen dieses Praxisleitfadens verdeutlichen, dass eine reine Auflistung von allgemeinen Werten und Institutionen oder auch die Niederschrift einer Verfassung durch einen externen Berater nicht hinreichend sind, um das komplexe Zusammenspiel einer Familie und eines Unternehmens nachhaltig zu unterstützen. Die zuweilen in der Praxis zu findenden einfachen „Verfassungen“, die meist in ein- oder zweitägigen Workshops entstehen (manchmal sogar auch nur von einer Person verfasst und der Familie zur Unterschrift vorgelegt), werden dem Bewusstseinsbildungs- und Regelungsbedarf von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien nicht gerecht.

Zu berücksichtigen ist auch, dass eine Unternehmerfamilie im Rahmen eines solchen Prozesses unter Umständen erkennt, dass sie über keine gemeinschaftliche Vorstellung (mehr) verfügt. In diesen Fällen ist zu überlegen, ob und unter welchen Bedingungen einzelne Mitglieder des Familienverbundes durch den Verkauf ihrer Anteile aussteigen und sich hierdurch der Gesellschafterkreis auf die Familienteile konzentriert, die über eine gemeinsame strategische Vision als Unternehmerfamilie verfügen. Ist der Anteil der verbleibenden Familienmitglieder jedoch zu gering oder übersteigen die notwendigen Kaufpreiszahlungen die finanziellen

Möglichkeiten, bleibt oft nur der Komplettverkauf des Unternehmens. Hier besteht die familienstrategische Aufgabe dann darin, ein neues Selbstverständnis zu erarbeiten bzw. einen neuen Identitätskern zu entwickeln.

Diese Ausführungen sollten verdeutlicht haben, welche Bedeutung ein familienstrategischer Entwicklungsprozess für die Zukunft des Familienunternehmens bzw. die Unternehmerfamilie haben kann.

Doch was ist die Alternative? Wer familienstrategische Entscheidungen immerfort weiter so trifft, wie es sich bisher bewährt hat, muss hoffen, dass die Familienverhältnisse und Umfeldanforderungen ebenfalls weiterhin zu den bekannten Lösungen passen. Wer einen Familienstrategieprozess beginnt, der wird einigen Kommunikationsaufwand in der Familie auf sich nehmen und natürlich mit Auseinandersetzungen und Konflikten konfrontiert sein, bis eine Familienstrategie endlich steht. Aber weit über die Formulierung der Inhalte hinaus hat die Familie auf diesem Weg gelernt, wie sie lernt. Sie kann darauf vertrauen, dass diese Kompetenz bei Ereignissen und Herausforderungen zum Tragen kommt, von denen man bisher nur ahnen kann, dass sie auf die Familie zukommen werden.



## 6 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- ➔ Astrachan, J. H. & Pieper, T. M. (2011): Developing responsible owners in family business. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.), *Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 102–110.
  - ➔ Bretschneider, U.; Heider, A.; Rösen, T. A. & Hülsbeck, M. (2019): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - ➔ Fletcher, D., Melin, L. & Gimeno, A. (2012): Culture and values in family business – A review and suggestions for future research. In: *Journal of Family Business Strategy*, 3, S. 127–131.
  - ➔ Gräfe, M. & Jeschke, D. (2016): Die internationale Unternehmerfamilie – eine Herausforderung der besonderen Art. In: May, P. & Bartels, P. (Hrsg.): *Nachfolge im Familienunternehmen*. Köln: Bundesanzeiger Verlag. S. 255–276.
  - ➔ Groth, T. & Schlippe, A. v. (2011): Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz. In: Equa-Stiftung (Hrsg.): *Gesellschafterkompetenz. Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 9–24.
  - ➔ Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (2008): Der Verkauf des Familienunternehmens. In: Moll, W. (Ed.): *Festschrift für Hans-Jochen Luer zum 70. Geburtstag*. München: Beck. S. 535–560.
  - ➔ Hennerkes, B.-H. & Kirchdörfer, R. (2015): *Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle*. Frankfurt: Campus. S. 362ff.
  - ➔ Horváth, P., Kirchdörfer, R. & Schlippe, A. v. (2015): Gesellschafterkompetenz – der gut informierte Gesellschafter. In: *Familienunternehmen und Stiftungen*, 4, S. 3–6.
  - ➔ Kaye, K. (1996): When the family business is a sickness. In: *Family Business Review*, 9 (4), S. 347–368.
  - ➔ Kirchdörfer, R. (2018): Der Beirat in Familienunternehmen. Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - ➔ Kirchdörfer, R. & Lorz, R. (2009): Freiwilliges und erzwungenes Ausscheiden von Gesellschaftern aus Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R. & Frohnmayer, T. (Hrsg.): *Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*. München: Beck. S. 343–367.

- ➔ Kirchdörfer, R. & Lorz, R. (2013): Die internationale Unternehmerfamilie - was ist zu beachten? In: Familienunternehmen und Stiftungen, 3, S. 127–134.
- ➔ Kirchdörfer, R. & Lorz, R. (2016): Die internationale Unternehmerfamilie. Neuere Entwicklungen, Gestaltungsfallen und Vermeidungsstrategien. In: Familienunternehmen und Stiftungen, 6, S. 114–121.
- ➔ Kormann, H. (2008): Beiräte in der Verantwortung. Aufsicht und Rat in Familienunternehmen. Berlin: Springer.
- ➔ Kormann, H. (2014): Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen: Gute Governance durch Aufsichtsgremien. Berlin: Springer.
- ➔ Kormann, H. (2015): Strategie: Was ein Gesellschafter über Strategie wissen muss. In: Familienunternehmen und Stiftungen, 5, S. 70–73.
- ➔ Layer, B. & Claß, G. (2014): Vermögen im Ausland – was sind die steuerlichen Folgen? In: Familienunternehmen und Stiftungen, 3, S. 91–98.
- ➔ May, P. & Ebel, K. (2016): Der Notfallplan – ein unverzichtbares Element der Nachfolgeplanung. In: May, P. & Bartels, P. (Eds.): Nachfolge im Familienunternehmen. Köln: Bundesanzeiger Verlag. S. 277–288.
- ➔ Obermaier, O. W. (2019): Familienunternehmer als externe Beiräte. Empirische Untersuchung einer häufig gewählten Besetzung: Wie gut ist sie wirklich? Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Band 26. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Unipress.
- ➔ Rösen, T. A. (2008): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 150ff.
- ➔ Rösen, T. A. (2014): Typische Inhalte und Regelwerke in Familienverfassungen. Unveröffentlichter Vortrag im Rahmen der 20. Trägersitzung des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).
- ➔ Rösen, T. A. (2017): Family Compliance als Bestandteil der Familienstrategie. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie. 04/2017. S. 120–125.
- ➔ Rösen, T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Eine „Rückenschule“ für das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Heider, A.; Hülsbeck, M. & Bretschneider, U. (Rösen et al. 2019a): Die digitalisierte Unternehmerfamilie – Spezifische Einflüsse und Herausforderungen für Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie. 03/2019. S. 90–95.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (Rösen et al. 2019b): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v.; Richter, A. & Hueck, T. (Rösen et al. 2019c): Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.

- ➔ Rösen, T. A., Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Schlippe, A. v. (2020): Die Unternehmerfamilie – eine Spezies für sich. In: Rösen, T. A. & Heider, A. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 159-173.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie – Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M. et al., Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522–562.
- ➔ Wimmer, R. & Groth, T. (2008): Wachstumsschmerzen. Wie Familienunternehmen Wachstum bewältigen. Unternehmermagazin, 10, S. 28–29.



# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 88 98 300

## AUTOREN

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

### **Prof. Dr. Arist von Schlippe**

Ehemaliger Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls  
Führung und Dynamik von Familienunternehmen

### **Torsten Groth**

Systemischer Organisationsberater

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)

**WWW.WIFU.DE**

---



Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 88 98 300

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>