



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

*how to earn it* | *how to invest it* | *how to live it*

27 Jahre hat Hans Langer gebraucht, um insgesamt 2700 Prototypen seiner 3-D-Drucker zu verkaufen. „Im Zeitalter von Industrie 4.0“, erklärt der Technologie-Pionier, „sprechen wir künftig über einen Absatzmarkt von 100 000 Maschinen.“



## Durchbruch.

Ohne den 3-D-Druck gibt es keine digitalen Fabriken. Deshalb wird Hans Langers Firma EOS ihren Umsatz bald verzehnfachen.

## Mein Fußballklub.

Stefan Rupp und Edin Rahic führen den Drittligisten Bradford City wie ein Familienunternehmen. Ihr Ziel: die Premier League.

## Firmen kaufen.

Immer mehr vermögende Investoren beteiligen sich direkt an interessanten Unternehmen. Was sie dabei beachten müssen.

## Kult-Uhren.

Durch Partnerschaften mit Künstlern, Designern und Forschern entstehen außergewöhnliche Chronographen. Ein Feld für Sammler.

# Family Compliance – der Umgang mit Regelbrüchen.

**Aus der Forscherwerkstatt.** Unternehmerfamilien professionalisieren sich zunehmend durch die Erarbeitung und Verabschiedung von Kodizes und Verfassungen, die das familieninterne Zusammenspiel regeln sollen. Oftmals wird dabei jedoch vergessen, den Fall zu berücksichtigen, bei dem die gemeinsam verabschiedeten Vereinbarungen nicht eingehalten oder sehenden Auges gebrochen werden. Soll ein Regelbruch antizipiert werden, stößt die Familie bei der Definition von „wirksamen“ Sanktionen schnell an Grenzen.

In den letzten 15 Jahren hat eine erhebliche Professionalisierung der Gesellschaftlicher- und Unternehmerfamilien im deutschsprachigen Raum stattgefunden. Nie zuvor wurde so viel Zeit in die aufwendige Erarbeitung von Familienstrategien, die Ausformulierung von Familienverfassungen und Statuten sowie die Entwicklung von Gesellschaftlerkompetenz-Programmen investiert.

Aktuell lässt sich beobachten, dass eine Reihe von Unternehmerfamilien mit der Überarbeitung einer ersten Familienverfassung aus den frühen 2000er-Jahren und der Erstellung einer „Verfassung 2.0“ beschäftigt ist. Eine hierbei immer wieder auftretende Kernfragestellung lässt sich durch folgendes Zitat eines Familienunternehmers zusammenfassen:

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

Dieses Beispiel verdeutlicht eine typische „Überforderung“ einer Unternehmerfamilie im Umgang mit ihrer eigenen Familienverfassung: Sie hat sich gemeinschaftlich ein Regelwerk erarbeitet, in dem bestimmte ‚Dos und Don ts‘ beschrieben sind. Dieses Werk wird aber als Niederschrift der Haltung der Unternehmerfamilie verstanden und nicht als juristisch bindender Vertrag aufgesetzt. Sofern keine ausdrücklichen Verknüpfungen mit anderen Vertragswerken vorgenommen werden, handelt es sich bei den Inhalten also um Absichtserklärungen, die bestenfalls als einseitige Willensbekundungen gelten können.

Durch diese Grundstruktur ist es nun schwierig, ein Fehlverhalten zu sanktionieren. Oftmals wird bei der Erstellung eines familieninternen Regelwerkes auch gar nicht daran gedacht, dass sich ein Familienmitglied nicht daran halten könnte. In dieser Zeit sind die handelnden Personen meist im „Modus Familie“ unterwegs. Es gilt das gesprochene Wort, jeder vertraut darauf, dass der andere seinen Beitrag zum Wohl der Familie leisten und diese nicht vorsätzlich schädigen wird.

Kaum eine Familie stellt für ihre Mitglieder nach der Adoleszenz Hausregeln

für das gemeinsame Zusammensein auf. Stattdessen wird mit der familientypischen „Konsensfiktion“ operiert, dass alle doch das Gleiche wollen.

Steht die Verfassung dann nach einem mühseligen Prozess, wird oftmals die Möglichkeit, dass sich ein Familienmitglied vorsätzlich gegen die – mitgestaltete und oftmals durch Unterschrift dokumentierte – Zustimmung zu dem familialen Regelwerk stellen könnte, nicht in Erwägung gezogen.

Die Familie glaubt an den gemeinsamen Geist, die gemeinsam formulierten Regeln und sieht die Notwendigkeit zur Regelung des Umgangs mit Nichteinhaltung und vorsätzlichem Bruch als unnötig und inadäquat an. Oftmals kommt es dann aber tatsächlich trotzdem zu mehrfachen oder vorsätzlichen Zuwiderhandlungen gegenüber den Inhalten der Verfassung. Das kann inkompables Auftreten in der Öffentlichkeit oder in sozialen Medien sein, der destruktive Umgang gegenüber anderen Familienmitgliedern und Mitarbeitern oder die Missachtung von Regeln zur Information und Kommunikation innerhalb der Familie. In diesem Moment fehlt der Unternehmerfamilie die Möglichkeit, auf die Entgleisung einzelner

Familienmitglieder zu reagieren. Versuche, die Situation zu bearbeiten, führen in der Regel zu einer Eskalation der so wieso schon konfliktbehafteten Situation.

Ein Blick auf Regelwerke anderer Gemeinschaften würde Unternehmerfamilien helfen. Denn genau genommen unterscheidet sich die Logik, sich zu den Inhalten einer Familienverfassung zu bekennen, zunächst einmal nicht von der Logik des Eintritts in einen Sportklub oder Wanderverein: Auch hier gibt es einen Mitgliedsantrag, der unterschrieben wird. Es gibt Statuten und Hausregeln ebenso wie Gründe, für die eine Beendigung der Mitgliedschaft aufgeführt sind.

Wie könnte nun ein „Family Compliance“-Ansatz für Unternehmerfamilien aussehen? Zunächst gilt es zu definieren, was genau damit gemeint ist.

Im Verständnis der Wissenschaft umfasst Family Compliance in Anlehnung an das betriebswirtschaftliche Begriffsverständnis die Bereitschaft zur Einhaltung eines freiwilligen Kodex, den sich eine Unternehmerfamilie gegeben hat. Oftmals ist dieser in einer Familienverfassung oder einem Familienstatut schriftlich niedergelegt. >



Damit die Unternehmerfamilie sich im Umgang mit Zuwiderhandlungen regel-  
treu verhalten kann, ist es notwendig,  
bereits in das Regelwerk Haltungen und  
Vorgehensweisen aufzunehmen, die fest-  
legen, was passiert, wenn Regelverstöße  
begangen werden.

Zudem ist bereits beim Inkrafttreten der  
Verfassung dafür Sorge zu tragen, dass  
jede einzelne Person, die der Wertegemeinschaft  
beitreten will, für die die  
Verfassung gilt, dies aktiv bekundet. In  
der Praxis wird dies häufig durch einen  
feierlichen Akt des Unterschreibens  
praktiziert. Hierdurch wird ein „fami-  
lieninternes Bekenntnis“ abgegeben. Die  
Person bestätigt, dass sie sich an die In-  
halte der Verfassung gebunden fühlt. In  
einigen Unternehmerfamilien beginnt  
erst durch diesen Akt der Akzeptanz der  
Inhalte und Regeln der Unternehmerfa-  
milie die vollständige Mitgliedschaft in  
dieser.

Vor dem Eintritt in die Wertgemein-  
schaft ist es bei neu hinzukommenden  
Familienmitgliedern, die nicht am Er-  
stellungsprozess der Verfassung aktiv  
beteiligt waren, sinnvoll, sogenannte  
„On-Boarding-Gespräche“ zu führen.  
Hier werden die Inhalte erläutert und  
die hinter den Regelungen stehenden  
Gedanken, Hoffnungen und Wünsche  
vermittelt. In Bezug auf den Umgang  
mit Regelbrüchen und die durch die Fa-  
milie erdachten Sanktionen ist darzule-  
gen, warum es als notwendig erachtet  
wird, Konsequenzen bei Nichteinhal-  
tung zu ziehen.

Was ist nun aber zu tun, wenn etwas  
wirklich schief läuft?

Eine Analyse uns vorliegender Family-  
Compliance-Regelungen in zwölf Fami-  
lienverfassungen von Unternehmerfa-  
milien aus dem deutschsprachigen Raum  
lässt sich in Form eines fünfstufigen  
Handlungsrahmens zum Umgang mit  
Regelbrüchen zusammenfassen.

#### // 01. Schaffung von Ansprechbarkeit:

Zunächst muss klar gemacht werden,  
dass Regelbrüche angesprochen werden  
dürfen und sogar müssen. Hierdurch  
soll eine Sprachfähigkeit innerhalb der  
Unternehmerfamilie geschaffen werden,  
die es den Mitgliedern ermöglicht, Regel-  
brüche überhaupt thematisieren zu kön-  
nen. Bereits durch diesen Schritt wird  
der oftmals eintretenden Überforderung  
der Familie entgegengewirkt. Regelbrü-  
che können nun systematisch in die  
Kommunikation gebracht werden, an-  
statt sie zu tabuisieren und dadurch still  
zu dulden.

Doch Vorsicht: Die Form der Ansprache  
ist sehr klar zu regeln. Es empfiehlt sich,  
dies analog zum Umgang mit Konflikten  
im Rahmen eines familieninternen Kon-  
fliktmanagements zu gestalten. Meist  
gibt es eine Person des Vertrauens oder  
eine Organisationseinheit der Familie  
(zum Beispiel den Familienrat oder den  
Kümmerer), die hierfür legitimiert und  
kommunikativ geeignet ist.

#### // 02. Klärung des Sachverhaltes:

Durch die festgelegte Form der Anspra-  
che kann der Sachverhalt thematisiert  
und geklärt werden. Häufig sind Regel-  
brüche unbeabsichtigt, in Unkenntnis  
oder in einer abweichenden Auslegung  
der festgeschriebenen Regeln begründet.  
Sie lassen sich dann schnell aus dem  
Weg räumen.

Teilweise führen die Klärungsgespräche  
auch zur Identifikation von Unklarhei-  
ten, Regelungslücken oder Anpassungs-  
notwendigkeit der Verfassungsinhalte.  
Vielleicht stellt sich der Inhalte auch als  
problematisch und realitätsfern heraus.  
Ergibt sich im Rahmen der Aufklärung  
jedoch, dass der Regelbruch wissentlich  
und mit voller Absicht vollzogen wurde,  
hilft das Gespräch zu verstehen, was die  
handelnde Person zu diesem Vorgehen  
veranlasst hat.

Wird hierdurch ein nicht befriedigtes  
Bedürfnis im Rahmen der Wertegemein-  
schaft zum Ausdruck gebracht? Oder ist  
dies vielleicht ein Vorzeichen eines an-  
derweitig ungelösten Konfliktes inner-  
halb der Unternehmerfamilie?

Die Erkenntnisse des Gespräches kön-  
nen wertvolle Rückschlüsse auf spezifi-  
sche Dynamiken in der Unternehmerfa-  
milie zulassen. Sie sollten dann von legi-  
timierten Verantwortungsträgern aufge-  
nommen werden.

#### // 03. Verwarnung:

Die meisten Verfassungen sehen bei ei-  
nem erstmaligen wissentlichen und be-  
absichtigten Regelbruch eine Verwar-  
nung gegenüber dem regelbrechenden  
Familienmitglied vor. Diese soll dazu  
dienen, an die Inhalte der Verfassung zu  
erinnern und zu verdeutlichen, dass die  
Familie ihr eigenes Regelwerk ernst  
nimmt und nicht bereit ist, vorsätzliche  
Abweichungen hiervon zu dulden.

Mit der familienöffentlichen Verwar-  
nung eines Familienmitglieds soll diesem  
gegenüber auch zum Ausdruck gebracht  
werden, dass es weiterhin ein geschätz-  
tes Mitglied der Gemeinschaft bleibt.  
Der Vorfall ist damit (sofern keine  
Wiederholungen stattfinden) erledigt.

#### // 04. Temporärer Ausschluss:

Kommt es zu wiederholten Regelbrü-  
chen eines bereits verwarnten Familien-  
mitglieds, werden Sanktionen ausge-  
sprochen. Diese sind für die Unterneh-  
merfamilien oftmals zunächst schwer zu  
definieren, da ein Fehlverhalten im Kon-  
text der Familie kaum Auswirkungen in  
Bezug auf die Stellung – zum Beispiel als  
Gesellschafter – haben kann. Die meis-  
ten Regelungen umfassen daher einen  
(temporären) Ausschluss aus der Ge-  
meinschaft der Unternehmerfamilie und  
den in diesem Rahmen stattfindenden  
gemeinschaftlichen Aktivitäten. Hierun-

ter fallen meist Festivitäten der Familie, die Familientage oder die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen im Rahmen der Gesellschafterkompetenz. Auch erlischt das Mitspracherecht in Bezug auf Belange der Unternehmerfamilie. Dies ist allerdings ausdrücklich von den Stimmrechten als Gesellschafter abzugrenzen. Mit der temporären Ausgrenzung wird schließlich die Hoffnung verbunden, die Einsicht bei der regelbrechenden Person herbeizuführen, dass eine Mitgliedschaft im „System Unternehmerfamilie“ wirklich werthaltig und lohnenswert ist.

mögliche Re-Integration in die Gemeinschaft nach dem zeitlich befristeten Ausschluss. Diese bestehen dann meist in Rückkehr-Gesprächen mit den ausgeschlossenen Familienmitgliedern, in denen – in Abhängigkeit von der Ursache des Ausschlusses – Maßnahmen zur „Buße“ und/oder Versöhnung vereinbart werden.

Wichtig ist es dabei offenbar, dass die gesamte Familie von vornherein einer Rückkehr grundsätzlich zustimmt und einen nachtragenden Groll ausschließt. Meist werden sichtbare Formen des wechselseitigen Verzeihens gewählt, um

Unternehmerfamilie erloschen ist. Statt eines Zusammenwirkens und der gemeinsamen Bewältigung einer generationenübergreifenden Aufgabe wird deshalb über die Realisierung des hier gebundenen Vermögens und ein nachhaltiges Verlassen der Eigentümergemeinschaft verhandelt.

**// Fazit:**

Die Forschungen zu diesem Thema zeigen, dass der Umgang mit „Family Compliance“ zu einem der schwierigsten Aufgabenfelder für Unternehmerfamilien gehört. Die Reaktion auf und die



Das Aussprechen und Durchsetzen der Sanktion setzt die entsprechenden Familienteile jedoch oftmals unter erhebliche Spannungen und stellt eine große Herausforderung für die handelnden Personen dar. Gleichzeitig kann ein resoluter Umgang mit dieser Problemstellung erheblich zur Stärkung der Resilienz einer Unternehmerfamilie beitragen.

**// 05. Reintegration, Versöhnung oder dauerhafte Trennung:**

Da die Kernaufgabe eines Familienmanagement-Systems in der Organisation von Sprachfähigkeit, Bindung und Zusammenhalt der Unternehmerfamilie besteht, umfassen alle analysierten Regelwerke auch Vorgehensweisen für eine

dem Rückkehrer dann eine unvoreingenommene Mitgliedschaft (wieder) zu ermöglichen.

Meist werden an dieser Stelle auch entsprechende Verfahren für den Umgang mit einer nachhaltigen Verweigerung durch die regelbrechende Person skizziert. Diese umfassen die Aufnahme von Ausstiegsgesprächen im Kontext der Gesellschafterrolle. Hierbei wird das Doppelverhältnis als Familienmitglied und Gesellschafter des Unternehmens thematisiert.

In der Grundlogik der hier formulierten Vorgehensweisen wird davon ausgegangen, dass es kaum mehr ein Interesse an einer Eigentümergemeinschaft gibt, wenn der Gemeinsinn in Bezug auf die

Behandlung von Regelbrüchen in Bezug auf die Familienverfassung einer Unternehmerfamilie stellt ihre Mitglieder vor eine nahezu unlösbare Aufgabe: Ein auf emotionalen Absichtserklärungen basierendes Regelwerk soll gleichzeitig für eine verlässliche Einhaltung der Regeln sorgen.

Die skizzierten Vorgehensweisen, die auf der Analyse von zwölf Verfassungen aus dem deutschsprachigen Raum basieren, geben einen ersten Einblick in denkbare Vorgehensweisen zur Lösung einer eigentlich unlösbaren Aufgabe. □

*Autor: Professor Dr. Tom Rüsen, Wittener Institut für Familienunternehmen; wifu@uni-wh.de*