

Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag



Prof. Rainer Kirchdörfer, Rechtsanwalt und Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M., Rechtsanwalt, beide Partner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, Stuttgart

„Familie und Unternehmen brauchen eine Familienverfassung“. Mit diesen oder ähnlichen Forderungen wird in der Praxis der Familienunternehmen und in der hierzu existierenden Literatur seit einiger Zeit dafür plädiert, dass die Mitglieder

der Familie die sie verbindenden Werte und Zielvorstellungen in einem schriftlichen Dokument festhalten, um auf diese Weise den familiären Zusammenhalt zu stärken und zum langfristigen Fortbestand des Familienunternehmens beizutragen. Gerade große Familienunternehmen mit einem breit gestreuten Eigentümerkreis machen von diesem Element der „Family Governance“ Gebrauch und versprechen sich hiervon identitätsstiftende und zukunftsichernde Wirkung. Der Beitrag geht auf den Hintergrund und die typischen Elemente solcher auch als Familiencharta oder Familienstrategie überschriebenen Dokumente ein und beleuchtet zugleich die Problemstellungen, die sich insbesondere dann ergeben können, wenn die Schnittstellen zu den rechtlich bindenden gesellschaftsvertraglichen Regelungen nicht richtig behandelt werden.

INHALT

- I. Familienverfassungen – Begriff und Bedeutung
- II. Die Familienverfassung und ihre Stellung im System der „Family Governance“
- III. Entwicklung und inhaltliche Ausgestaltung einer Familienverfassung
- IV. Problembereiche und Limitationen
 1. Allgemeine Gefahren
 2. Familienverfassung und Gesellschaftsvertrag
- V. Zusammenfassung und Fazit

Keywords

Familienverfassung; Familienstrategie; Family Governance; Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag

I. Familienverfassungen – Begriff und Verbreitung

Betrachtet man die wesentlichen Entwicklungen im Bereich der Familienunternehmen in den letzten Jahren,

so ist insbesondere die verstärkt platzgreifende Betonung familienspezifischer Werte und Zielvorstellungen zu nennen. Gerade in der Praxis größerer Familienunternehmen und in der hierzu existierenden Literatur wird hiermit einhergehend die Notwendigkeit betont, dass die Mitglieder des Familienverbands die sie verbindenden Werte, ihre Zielvorstellungen, die Leitlinien für die Entwicklung der gemeinsamen Unternehmung(en) sowie die Eckpunkte für die Gestaltung ihrer Beziehungen untereinander in schriftlicher Form festhalten.¹

Als Überbegriff für entsprechende Festlegungen hat sich die Bezeichnung „Familienverfassung“ eingebürgert, die auch im Folgenden aufgrund ihrer weiten Verbreitung und trotz ihrer Ambivalenz (vgl. hierzu nachstehend in Abschnitt III.) verwendet werden soll. Zum Teil werden entsprechende Dokumente aber auch als „Familiencharta“, „Familienprotokoll“ oder „Inhaberstrategie“ bezeichnet.² Ihren Ursprung haben sie im anglo-amerikanischen Rechtskreis,³ wo sich hierfür der Begriff des „Family Business Protocol“ eingebürgert hat.⁴

¹ Ausf. und instruktiv Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 219 ff.; Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007; Schulz/Werz, ErbStB 2007, S. 310 ff. (Teil 1) und S. 353 ff. (Teil 2); Peemöller, ZCG 2006, S. 81 ff. Vgl. auch Ziff. 7.2 des von einer privaten Initiatorengruppe veröffentlichten „Governance Kodex für Familienunternehmen vom 19. Juni 2010: „Ebenso wie für das Unternehmen soll die Inhaberfamilie auch für die Familie Werte und Ziele erarbeiten und zu einem in sich schlüssigen Leitbild verbinden.“

² Vgl. Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 135 ff.

³ Grundlegend etwa Ward, Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition, 1991; ders.; Developing Effective Ownership in the Family-Controlled Business, in: Aronoff/Astrachan/Ward (Hrsg.), Family business sourcebook – a guide for families who own businesses and the professionals who serve them, 3. Aufl. 2001, S. 174 ff.

⁴ Beispielhaft Montermero/Ward/Klein, The Family Constitution – Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business, 2005, S. 3

Die mit entsprechenden Dokumenten verbundene Betonung der gemeinsamen Wünsche, Vorstellungen oder auch Gewohnheiten der Mitglieder der Unternehmerfamilie ist Ausdruck einer ganzheitlichen Betrachtungsweise. In Zeiten globaler Unsicherheiten, sich rasant ändernder Rahmenbedingungen, abnehmender Bindungen innerhalb der Familie und stetig steigender externer Herausforderungen an das Familienunternehmen erkennen immer mehr Unternehmerfamilien, dass es mit einer Steuerung des Unternehmens allein nicht getan ist, sondern auch Regelungen zur Sicherstellung des Zusammenhalts in der Familie sowie zur Interaktion zwischen Familie und Unternehmen erforderlich sind. Entsprechende Festlegungen der Familie sollen einerseits dem Umstand Rechnung tragen, dass Unternehmen und Familie in vielen Fällen gar nicht mehr voneinander zu trennen sind. Mit ihnen soll andererseits aber auch der wachsenden Entfremdung begegnet werden, wenn in Familienunternehmen mit einem breit gestreuten Gesellschafterkreis der Bezug zum Unternehmen, aber auch der familiäre Zusammenhalt im Verlauf der Zeit und mit abnehmender Beteiligung erodiert.

Das wohl prominenteste Beispiel aus der Praxis der großen Familienunternehmen liefert etwa die Duisburger Fa. Haniel, deren Aufsichtsratsvorsitzender Franz M. Haniel im Rahmen der Darstellung der Corporate Governance-Struktur des Unternehmens plakativ betont:

„Der Zusammenhalt der Familie ist die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Zukunft eines Familienunternehmens. Es muss uns bewusst sein, dass die Sicherstellung der Einheit der Familie eine genauso wichtige Aufgabe darstellt wie die wertorientierte Führung eines Unternehmens.“⁵

⁵ Vgl. www.haniel.com/public/de/responsibility/Corporate-Governance

Diese Aussage steht pars pro toto für eine Vielzahl von Familienunternehmen, die die Organisation der Familie in gewissermaßen institutionalisierter Form neben die eigentliche Unternehmensorganisation stellen.⁶ Diese breitere Ausrichtung umfasst hierbei auch Fragen der optimalen Vermögensdiversifikation, der Ausgestaltung der privaten Regelungen der Mitglieder der Unternehmerfamilie, insbesondere mit Blick auf die Sicherung der Unternehmenskontinuität im Nachfolgeprozess, wobei verstärkt auch der zunehmenden Internationalisierung der Familie (z.B. im Hinblick auf Wohnort und Staatsangehörigkeit der Familienmitglieder) Rechnung zu tragen ist. Neben die Unternehmensstrategie tritt in diesen Fällen also eine Familienstrategie.

Fundierte empirische Informationen zu der Frage, wie viele Familienunternehmen eine solche Familienstrategie tatsächlich in schriftlicher Form fixiert haben, sind naturgemäß schwer zu erhalten. Bei einer im Frühjahr 2011 stichprobenartig durchgeführten Befragung von 148 Inhabern unterschiedlicher deutscher Familienunternehmen haben sich allerdings klare Anhaltspunkte für die wachsende Bedeutung solcher Festlegungen ergeben. Demnach haben ein Viertel der befragten Familienunternehmen eine Familienverfassung und immerhin die Hälfte der anderen Befragten hat die Absicht bekundet, ein solches Regelwerk in absehbarer Zukunft zu erstellen. Insbesondere Unternehmen mit einer deutlich diversifizierten Inhaberstruktur, die ein Fremdmanagement haben, das die Familie über einen Beirat oder Aufsichtsrat kontrolliert, verfügen nach den Ergebnissen dieser Untersuchung über eine schriftlich niedergelegte Familien-

⁶ Beispielhaft etwa „Brauerei Fiege setzt auf eine Familienverfassung“, WAZ v. 10.11.2009, und die Familienverfassung für die unternehmerischen Aktivitäten der Familie Wrede unter www.wrede.de/unternehmensphilosophie/familienverfassung; vgl. auch Ziff. 7.2 des „Governance Kodex für Familienunternehmen“

strategie.⁷ Auch wenn ein Teil der Attraktivität solcher Strategien und Verfassungen auf die Sogwirkung prominenter Beispiele und die starke Propagierung durch die Berater von Familiengeschaftern zurückzuführen sein dürfte,⁸ kann nicht geleugnet werden, dass für entsprechende Festlegung durchaus ein praktisches Bedürfnis besteht.

II. Die Familienverfassung und ihre Stellung im System der „Family Governance“

Begriff und Bedeutung der Familienverfassung sind im engen Zusammenhang mit der Thematik einer spezifischen, auf das jeweilige Familienunternehmen zugeschnittenen „Governance“-Struktur zu sehen. Während sich die betreffende Diskussion bei Publikumsgesellschaften auf die Notwendigkeit bezieht, ein abgestimmtes System der Leitung und Überwachung des Unternehmens zu entwickeln (Corporate Governance) und hierbei das jeweilige Unternehmen und das Beziehungsgeflecht zwischen dem Markt, dem Unternehmen mit seinem Management, seinen Gesellschaftern, Arbeitnehmern und Geschäftspartnern im Blickfeld steht,⁹ ist der Bogen bei Familienunterneh-

⁷ Vgl. „Studie Die Familienverfassung – Zukunftssicherung für Familienunternehmen“, veröffentlicht durch Intes GmbH in Kooperation mit PwC und der WHU-Otto Beisheim School of Management, 2011, S. 40 f.

⁸ Vgl. etwa die Beobachtung bei Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 267, wonach sich die Familiencharta zu einem bevorzugten „Produkt“ der Berater von Familiengesellschaften entwickelt hat.

⁹ Zu dem der Corporate Governance-Diskussion zugrundeliegenden Konzept der Principal-Agent-Theorie grundlegend Jensen/Meckling, *Journal of Financial Economics*, 1976, S. 305; Berle/Means, *The Modern Corporation and Private Property*, überarb. Aufl. 1968, S. 4 ff. und S. 112 ff.; Baums, ZIP 1995, S. 11

men weiter zu spannen.¹⁰ Hier muss auch die Familie mit ihrer emotionalen inneren Bindung, ihrer besonderen Nähebeziehung und ihrem Engagement für das Unternehmen, aber auch ihrer Abhängigkeit von diesem, in die Analyse und Ausgestaltung mit einbezogen werden.

Auch insoweit sind allerdings durchaus Abstufungen erforderlich, die sich aus den verschiedenen Entwicklungsphasen ergeben, die das Familienunternehmen im Laufe der Zeit durchlebt. Betrachtet man das typische inhabergeführte Familienunternehmen, das sich entweder noch in der „Gründerphase“ befindet oder bei dem alle Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten und keine Fremden im Management beschäftigt werden, aus systemisch-psychologischer Sicht, so wird deutlich, dass hier allenfalls am Rande Regelungen zur Family Governance erforderlich sind bzw. diese sich von selbst ergibt, da in dieser Konstellation ein weitgehender Gleichlauf zwischen Familien-, Gesellschafter- und Unternehmensinteressen gegeben ist.

Auf der zweiten Stufe der Entwicklung des Familienunternehmens, der sog. Geschwistergesellschaft, ist dieser Gleichlauf im Regelfall zwar auch noch gegeben. Hier kommen allerdings mit den Aspekten der Bewahrung der Familienharmonie und der Streitverhinderung weitere Gestaltungsziele ins Spiel, die in der Gründerphase noch keine Rolle gespielt haben, jetzt aber bereits in stärkerem Maße die Frage nach den gemeinsamen Vorstellungen der Geschwister in Bezug auf die Führung des Unternehmens

10 Zu den insoweit geltenden Besonderheiten vgl. Neubauer/Lank, *The Family Business – Its Governance for Sustainability*, 1998, S. 71 ff.; vgl. auch Lange, BB 2005, S. 2585 ff.; ders., *Corporate Governance in Familienunternehmen als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis*, in: Lange/Leible (Hrsg.), *Governance in Familienunternehmen*, 2010, S. 15ff.; ders., *Kodex und Familienverfassung als Mittel der Corporate Governance in Familienunternehmen*, FS Hennerkes, 2009, S. 135 ff.

Entwicklungsstufe	Dominierende Themenstellungen
Stufe 1: Gründer	<ul style="list-style-type: none"> • Übergabe der unternehmerischen Führung • Nachfolge in die Gesellschaftsanteile • Absicherung des Ehegatten • Erbschaftsteuerplanung
Stufe 2: Geschwistergesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung der Eigentümerstellung der Familien • Bewahrung von Familienharmonie und Streitverhinderung • Nachfolgeregelung
Stufe 3 + Stufe 4: Vetterngesellschaft und Familiendynastie	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung des Unternehmenskapitals: Ausschüttungen/Entnahmen, Grad der Verschuldung und Profitabilität • Liquidität in der Beteiligung • Familientradition und –kultur • Streitvermeidung und Streittlösung • Beteiligung und Rolle der Familie • Mission und Vision der Familie • Verbindung der Familie zum Geschäft

}

➔

Family Governance:
**Familienstrategie/
Familienverfassung**

Abb. 1: Eigentümerthemen in der Evolution des Familienunternehmens

und die Rolle der Familienmitglieder in diesem aufwerfen.¹¹

Ihre wesentliche Bedeutung erlangt die Familienstrategie hingegen auf der dritten und vierten Evolutionsstufe des Familienunternehmens, die schlagwortartig als „Vetterngesellschaft“ bzw. „Familiendynastie“ klassifiziert werden.¹² Auf diesen Entwicklungsstufen, in denen sich die Familie in vielen Fällen auf die Begleitung des Unternehmens aus einer beaufsichtigenden Funktion heraus zurückgezogen haben wird, findet eine deutliche Verschiebung der für die Eigentümer relevanten Themenstellungen statt, die sich nunmehr stärker auf die kapitalmäßige Seite der Beteiligung fokussieren. Zugleich muss aber auch der Gefahr der wachsenden Entfremdung der größer werdenden Familie vom Unternehmen begegnet werden.¹³ Aspekte der Familientradition und

11 Beispielhaft Baus, *Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*, 2. Aufl. 2007, S. 107 ff.

12 Grundlegend zu den Evolutionsstufen des Familienunternehmens Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition*, 1991; vgl. auch Baus, *Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*, 2. Aufl. 2007, S. 101 ff. sowie Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion, *Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen*, in: Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion (Hrsg.), *Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen*, 2010, S. 24, 37

13 Zur Gefahr des Identifikationsverlusts infolge der Zersplitterung der Beteiligung vgl. auch Scherer, *Gefährdung eines Familienunternehmens aus rechtlicher und steuerlicher Sicht*, in: Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer (Hrsg.), *Familienunternehmen*, 2005, Rn. III 76 ff.

-kultur, die Frage nach der Mission und der Vision der Familie und ihrer Verbindung zum Geschäft sowie der Beteiligung und der Rolle der Familie treten in diesen Konstellationen regelmäßig deutlich stärker in den Vordergrund und wecken das Bedürfnis nach der Entwicklung einer gemeinsamen Familienstrategie bzw. Familienverfassung, die in vielen Fällen als identitätsstiftend empfunden wird. Die sich wandelnden Eigentümerthemen in der Evolution des Familienunternehmens sind in der beigefügten Abb. 1 zusammenfassend dargestellt.

Gerade in solchen größeren Familienunternehmen bestehen auch umfangreiche Interaktionen, die durch den familiären Kontext eine weit höhere Komplexität erhalten, als dies beim Gründerunternehmen oder bei typischen Publikumsgesellschaften der Fall ist, wo jeder der Akteure (Manager, Aktionäre, Gläubiger, etc.) nur eine Rolle einnimmt, bildlich gesprochen also nur „einen Hut aufhat“. Diese Interaktionen, die modellhaft und in Erweiterung des weit verbreiteten Drei-Kreis-Modells¹⁴ in Abb. 2 dargestellt sind, führen zu erheblichen Schnittstellenproblemen. Der Begriff der Corporate Governance erlangt in diesen vielfältigen Schnittstellen zur Familie eine neue Dimension und

14 Vgl. Baus, *Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*, 2. Aufl. 2007, S. 15 sowie S. 92

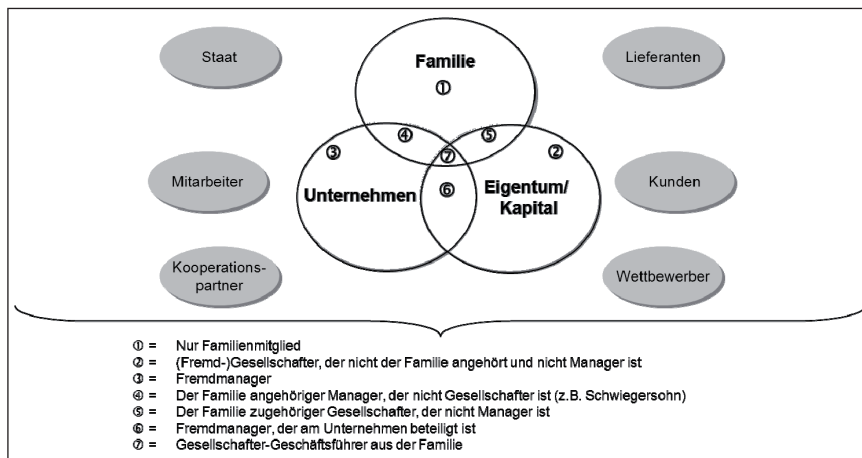


Abb. 2: Interaktion in typischen größeren Familienunternehmen aus psychologischer-systemischer Sicht

wird neudeutsch zur „Family Governance“.

Im Kern geht es bei der Entwicklung einer „Familienstrategie“ oder „Familienverfassung“ also darum, die drei Systeme des Familienunternehmens, nämlich Familie, Unternehmen und Eigentum (=Gesellschafterstellung), in Einklang zu bringen. Die Bändigung dieser drei Systeme durch die Etablierung einer leistungsfähigen Organisation mit Strukturen und festen Regeln soll die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit im Familienunternehmen sichern. Zugleich soll auf diese Weise der Entfremdung innerhalb der Familie und vom Unternehmen gegengesteuert werden, die mit einer größeren Diversifikation des Inhaberkreises und abnehmender Beteiligungsquoten ansonsten in vielen Fällen verbunden ist.

Die Einigung auf ein intaktes gemeinsames Interesse dient dem Ziel, den Zusammenhalt in der Familie zu stärken und ein konstruktives Zusammenspiel mit Gesellschaftern und Unternehmen zu ermöglichen. Dieses gemeinsame, die Familie verbindende Interesse muss allerdings über das reine Investment im Familienunternehmen hinausgehen und das Werte-, Ziele- und Rollenverständnis der Unternehmerfamilie mit umfassen. Nach Baus bedarf es also neben dem gemeinsamen Interesse an dem Investment im Unternehmen noch der gemeinsamen Grundüberzeugung,

um das angestrebte Ziel der Sicherung des Zusammenhalts der Familie zu erreichen. Die Entwicklung der Familienstrategie ist dementsprechend mit der Beantwortung grundlegender Fragestellungen verbunden:¹⁵

- Welche Werte und Ziele verbinden die Familie?
- Wo will die Familie hin?
- Welches Familienmitglied soll dabei welche Rolle spielen?
- Welche Rolle spielt das Familienunternehmen hierbei:
- Wird das Familienvermögen als „unantastbar“ oder als (eher) „variabler“ Teil des Gesamtvermögens der Familie neben anderen Bestandteilen gesehen?
- Befürwortet die Familie eine eher „lockere“ Bindung der Familienmitglieder an das Familienunternehmen (Vielheit vor Einheit)?
- Befürwortet die Familie eine straffe Bindung der Familienmitglieder in Bezug auf das Familienunternehmen (pluribus in unum oder Einheit vor Vielheit)?

Im Rahmen der Diskussion um die richtige Familienstrategie stellen sich also Fragen sowohl der gewünsch-

¹⁵ Vgl. Baus, Die Familienstrategie, 2. Aufl. 2007, S. 17

ten Tiefe der Bindung als auch der passenden Form für die gemeinsame Unternehmung. Die Beantwortung der aufgeworfenen Fragestellungen hat konkrete Auswirkungen auf die richtige Strukturierung des Familienunternehmens und Familienvermögens; sie liefert quasi den Rahmen sowohl für die zu treffenden Strukturentscheidungen als auch für die konkrete Ausgestaltung der zugehörigen gesellschaftsvertraglichen Regelungen.

Folgt die Familie etwa dem Grundsatz „Vielheit vor Einheit“, so würde es dieser Festlegung strukturell entsprechen, wenn die Beteiligungen der Familie am Familienunternehmen bzw. Familienvermögen von den einzelnen Familienmitgliedern isoliert gehalten und lediglich über lockere Familienverträge, z.B. Pool- oder Syndikatsverträge, gebündelt werden. Wird demgegenüber eine strengere Bindung angestrebt (pluribus in unum), so bietet sich an, das als Kernvermögen definierte Familienvermögen in einer einheitlichen Familiengesellschaft zusammenzufassen, um es auf diese Weise zu bündeln, z.B. für den Nachfolgevorgang zu strukturieren und insgesamt Vorsorge gegen seine Atomisierung zu treffen.¹⁶ Wird eine noch engere Bindung gewünscht, kommen schließlich Stiftungsmodelle in Betracht, die die höchste Bindungsstufe des Familienvermögens bilden, weil dort ein Ausstieg einzelner Familienmitglieder per se ausgeschlossen ist.

Dem Ziel, der Entfremdung der Familie untereinander und vom Unternehmen entgegenzuwirken, dient auch die Einrichtung fester Institutionen der Familie, die die Familienverfassung regelmäßig flankieren und in dieser auch vorgesehen werden. Konkret wird mit der Einrichtung von Familientag oder Familienrat oder der Ernen-

¹⁶ Ausf. zu entsprechenden Modellen und den hiermit verbundenen Fragestellungen Kirchdörfer/Lorz, Familienvermögensgesellschaften als Organisationsmodelle im Rahmen der Familienstrategie und der Planung der Vermögensnachfolge, DB Beilage 3/2004.

nung spezieller Verantwortlicher für Familie und Unternehmen das Ziel verfolgt, die gemeinsam erarbeiteten Festlegungen tatsächlich mit Leben zu erfüllen und fortzuentwickeln sowie die Aktivitäten der Familie zu bündeln.¹⁷ Insbesondere bei Familien, die neben unternehmerischen Aktivitäten in großem Maße und auf einer breit diversifizierten Basis vermögensverwaltend tätig sind, kommt in diesem Rahmen auch dem Family Office als institutionalisierter Anlaufstelle für die Familie rasch wachsende Bedeutung zu.

III. Entwicklung und inhaltliche Ausgestaltung einer Familienverfassung

Wendet man sich der inhaltlichen Ausgestaltung von entsprechenden Familienverfassungen oder Familienstrategien zu, so gilt es zunächst vor der Versuchung zu warnen, neben die bereits bestehenden gesellschaftsvertraglichen oder satzungrechtlichen Regelungen ein – wenn auch auf einer höheren Ebene angesiedeltes – weiteres juristisches Dokument zu etablieren. Die unterschiedlichen Regelungsebenen von „Familienverfassung“ oder „Familienstrategie“ einerseits und Gesellschaftsvertrag oder Satzung andererseits sind strikt voneinander zu trennen (vgl. hierzu auch nachstehend Abschnitt IV. 2).

Die für die Gesellschafter bindenden Regelungen finden sich allein im Gesellschaftsvertrag bzw. der Satzung des Unternehmens, wobei diese auf der privaten Ebene ggf. durch ehe- oder erbvertragliche Vereinbarungen flankiert werden. Demgegenüber kommt der Festschreibung der Wertvorstellungen, Gewohnheiten oder Erwartungen der Familie in einem gemeinsam erarbeiteten Dokument keine rechtliche Bindungswirkung zu, unabhängig davon, ob dieses Dokument als „Verfassung“, „Strate-

17 Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 151 ff.

Familienverfassung	Gesellschaftsvertrag
<ul style="list-style-type: none"> • Untechnische Sprache • Für alle verständlich • Juristische Absichtserklärungen • Möglichst einstimmige Verabschiedung (Akzeptanz) • Rahmenregelung für das Verhältnis der Familienmitglieder untereinander und zur Gesellschaft • Grundlage für Gesellschaftsvertrag, Ehe- und Erbvertrag und für Streitschlichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Sprache • Kaufmännisches und juristisches Verständnis nötig • Juristisch verbindliche Regelungen • Mehrheitsprinzip • Detaillierte Regelung der Gesellschaftsverhältnisse selbst • Grundlage für Gesellschaft

Abb. 3: Unterschiede zwischen Familienverfassung und Gesellschaftsvertrag

gie“, „Protokoll“ oder als „Charta“ überschrieben wird. Vielmehr kann ein solches Dokument lediglich die mehr oder weniger konkreten Leitplanken für die Regelungen setzen, die die Familienmitglieder rechtlich binden.¹⁸

Bei strenger Betrachtung ist die Bezeichnung als „Familienverfassung“ dann auch zumindest missverständlich bzw. kann zu falschen Erwartungen Anlass geben, umschreibt der Begriff der Verfassung im juristischen Sinne doch ein durchaus verpflichtendes und allen anderen Rechtsnormen übergeordnetes Regelwerk. Nicht ganz zu Unrecht, wenn auch in gewöhnungsbedürftiger Weise belegt daher z.B. Kormann nur die die Gesellschafter bindende Dokumentation, also Gesellschaftsvertrag und Satzung, mit dem Begriff der Familienverfassung,¹⁹ während für die dem Gesellschaftsvertrag vorgeschalteten allgemeinen Festlegungen der Eigentümerfamilie die vor allem von

18 Vgl. Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 268; Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 137 (Festlegung des „Generalkurses“)

19 Vgl. Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 265 f.

Baus propagierte Bezeichnung als „Familiencharta“ verwendet wird.²⁰ In jedem Fall ist es sachgerecht, wenn den Unterschieden in der juristischen Einstufung der Regelungen auch durch eine entsprechende formelle Ausgestaltung Rechnung getragen wird. Während sich der Gesellschaftsvertrag, für dessen Verständnis durchaus ein gewisser kaufmännischer oder juristischer „Background“ erforderlich ist, einer eher technischen Sprache bedient, verwendet man bei der Familienverfassung eine Sprache, die für alle Beteiligten verständlich ist. Unterschiedlich ist auch der Adressatenkreis: Während sich die Familienverfassung an den familienindividuell zu definierenden Kreis der „Familie“ wendet und auch von diesem Kreis erarbeitet und ggf. im Laufe der Zeit angepasst wird, betrifft der Gesellschaftsvertrag die Familienmitglieder nur insoweit, als diese auch Anteile an der gemeinsamen Unternehmung halten. Weitere Unterschiede zwischen Familienverfassung und gesellschaftsvertraglichen Regelungen finden sich

20 Vgl. Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 265 ff.; Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 139

– ohne Anspruch auf Vollständigkeit
– in Abb. 3 zusammengefasst.

Zusammenfassend geht es also darum, ein allgemein verständliches Dokument zu erstellen, das den Willen aller involvierten Mitglieder der Familie, also nicht nur der Gesellschafter, mit dem Ziel wiedergibt, über die gemeinsame Definition einer wertbasierten Strategie der Unternehmerfamilie und der Zuschreibung von zwar nicht rechtlich, wohl aber moralisch bindenden Verantwortlichkeiten den familiären Zusammenhalt zu stärken und den langfristigen Erhalt des Familienunternehmens zu fördern und sicherzustellen.²¹

Bei der inhaltlichen Ausfüllung der Familienverfassung oder Familiencharta steht die Festschreibung des Werte-, Ziele- und Rollenverständnisses der Unternehmerfamilie im Vordergrund. Hierbei wird richtigerweise davor gewarnt, das Dokument mit zu vielen Festlegungen zu „überfrachten“, auch mit Blick auf die Schnittstellenproblematik zu den Regelungen des Gesellschaftsvertrags und eingedenk der ansonsten bestehenden Gefahr, dass andernfalls die von der Familie getroffenen Festlegungen in Anbetracht der Dynamik der Unternehmensentwicklung zu schnell obsolet werden können.²²

Die Erarbeitung der Familienverfassung und die gemeinsame Entwicklung und Formulierung der Zielvorstellungen der Familie erfolgt üblicherweise durch die Gesellschafter selbst unter der Moderation eines erfahrenen Beraters.²³ Im Rahmen eines solchen Projekts können die mittlerweile weit- hin verfügbaren „Beraterchecklisten“ allerdings nur in eingeschränktem

Maße eine Hilfestellung leisten.²⁴ Entsprechende Mustervorlagen helfen zwar bei der Strukturierung des Prozesses, begründen aber zugleich die Gefahr, vorgestanzte Schablonen und Leerformeln an die Stelle von Individualität und eigenständiger Identität der jeweiligen Familie zu setzen.

Unabhängig hiervon stellt sich die Thematik, dass die Familie viele der im Rahmen der Entwicklung einer gemeinsamen Strategie relevanten Themenstellungen aufgrund ihres hohen Abstraktionsgrades durchaus einheitlich beantworten kann, ohne dass hiermit zugleich Einigkeit über die resultierenden Detailfragen verbunden wäre oder sich hieraus tragfähige Antworten für konkrete Fragestellungen gewinnen ließen. So lehrt die Erfahrung, dass die Familie die fundamentale Fragestellung nach ihrem Verhältnis zum Unternehmen („Wird der Familie oder dem Unternehmen der Vorzug gegeben?“) fast ausschließlich in dem Sinne „Unternehmen vor Familie“ beantworten wird. Interessant wird es jedoch regelmäßig dann, wenn es um die Schlussfolgerungen geht, die mit entsprechenden Festlegungen verbunden sind. Bedeutet dies etwa, dass sich ein Familienmitglied, das sich infolge eines auftretenden Streits durch Kündigung seiner Beteiligung aus dem familiären Unternehmensverbund verabschiedet, in jedem Fall mit einer niedrigeren Abfindung zufrieden geben muss, als sie ihm nach dem Gesetz eigentlich zustehen würde, um auf diese Weise das Unternehmen zu schützen? Solche Einschränkungen persönlicher Rechte können aus der Familienverfassung für sich genommen jedenfalls nicht resultieren, wohl aber aus den Regelungen eines hierauf aufbauenden, interessengerecht ausgestalteten Gesellschaftsvertrags (vgl. hierzu auch nachstehend unter

Abschnitt IV.).²⁵ Ob sich die Familienmitglieder hierüber regelmäßig im Klaren sind, kann aus praktischer Erfahrung in vielen Fällen durchaus bezweifelt werden.

Ganz allgemein gilt es bei der gemeinsamen Entwicklung der Familienstrategie der Gefahr zu begegnen, dass bestimmte Festlegungen, die bedeutsame Weichenstellungen enthalten können („Familie geht vor Unternehmen“), Resultat des Harmoniebedürfnisses der Familie oder eines häufig zu beobachtenden Gruppenzwangs sind oder vor allem den Erwartungshaltungen maßgeblicher Familienmitglieder Rechnung tragen, ohne dass sie inhaltlich tatsächlich in aller Konsequenz und in belastbarer Weise den Vorstellungen der Familienmitglieder entsprechen. Wichtiger als die Abarbeitung standardisierter Fragenkataloge ist daher regelmäßig eine professionelle und individuelle Begleitung und Moderation des Prozesses durch einen erfahrenen Berater und Moderator, der die richtigen Fragen aufwirft und die gruppendynamischen Prozesse zu steuern weiß, um auf diese Weise zu Festlegungen und zur Verabschiedung gemeinsamer Leitlinien zu gelangen, die inhaltliche Relevanz aufweisen und von allen Mitgliedern der Familie getragen werden.²⁶ Die Eckpunkte eines solchen Prozesses sind in Anlehnung an Baus²⁷ in Abb. 4 zusammengefasst.

Die vorstehenden Bemerkungen gilt es also zu berücksichtigen, wenn es um die konkrete Ausgestaltung der Familienverfassung und deren Inhalt geht. Üblicherweise entspricht der

21 Vgl. auch die Definitionsvorschläge bei Schulz/Werz, ErbStB 2007, S. 310, 311; Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 267; Lange, Kodex und Familienverfassung als Mittel der Corporate Governance in Familienunternehmen, FS Hennerkes, 2009, S. 135, 148

22 Zutreffend Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 268

23 Vgl. etwa May, How to create a successful family constitution, in: Families in Business, 2008, S. 58 ff.

24 Beispielhaft etwa Schulz/Werz, ErbStB 2007, S. 310, 311; Koeberle-Schmid/Fahrion, Leitfaden zur Erstellung einer Family Business Governance-Verfassung, in: Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt (Hrsg.), Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 2010, S. 355 ff.

25 Vgl. hierzu etwa Graf/Bisle, DStR 2010, S. 2409, 2411; Kirchgörfer/Lorz, Freiwilliges und erzwungenes Ausscheiden von Gesellschaftern aus Familienunternehmen, FS Hennerkes, 2009, S. 343, 353 ff.

26 Ausf. zum Prozess der „Verfassungsgebung“ Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 269 ff.; zu den an die Berater von Firmeneignern allgemein zu stellenden Anforderungen vgl. Roselius, Die strategische Beratung von Firmeneignern, 1999, S. 143 ff.

27 Vgl. Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 73

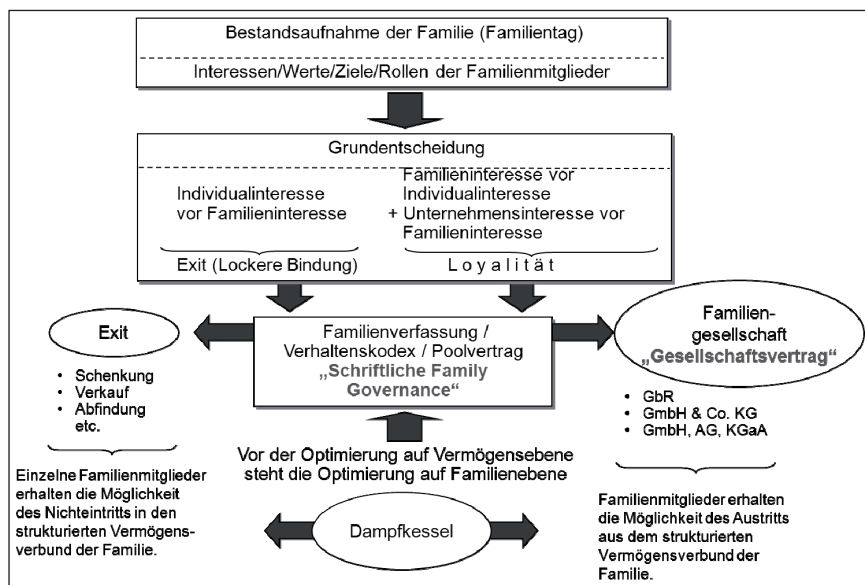


Abb. 4: Die Entwicklung einer Familienverfassung (in Anlehnung an Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 73).

Aufbau des Dokuments hierbei folgendem Muster:²⁸

- Präambel
 - Konsensformel, Zweck, Reichweite
 - Festschreibung des Familienmottos
 - Selbstverpflichtung der Familienmitglieder
- Werte als Fundament der Familienverfassung
 - Festschreibung der prägenden Werte für die Familie (z.B. Leistungsbereitschaft, Bescheidenheit, Bodenständigkeit, Unabhängigkeit, Offenheit, ...) und das Unternehmen (Unabhängigkeit, Nachhaltigkeit, ...)
 - Ausmaß der Prägung des Unternehmens durch die Familie
- Ziele
 - Ziele für die Familie und das Unternehmen
 - Vermögensziele
 - Unternehmerische Ziele

²⁸ Grundlegend. Baus, Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 2. Aufl. 2007, S. 139; vgl. auch Kormann, Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, 2011, S. 267; Schulz/ Werz, ErbStB 2007, S. 353, 355 ff.

- Rollen
 - Definition der Zugehörigkeit zur Familie (Wer gehört zur Familie, welche Rolle sollen Ehepartner spielen, wie wird mit nicht-ehelichen oder adoptierten Abkömmlingen umgegangen?)
 - Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen (in der Geschäftsführung, auf Ebenen unterhalb der Geschäftsführung?)
 - Regelung zur Geschäftsführung (Familien-/Fremdmanagement? Welche Anforderungsprofile sollen für Fremdmanager gelten, welche für Familienmitglieder?)
 - Definition von Personen, die in Bezug auf Familie und Unternehmen bestimmte Aufgaben übernehmen („Verantwortliche“ für Familie und Unternehmen)
- Institutionen
 - Familiertag/Familienversammlung
 - Familienbüro/Family Office

Hinzu kommen Anhänge, die z.B. konkrete Regelungen für den Umgang der Familien miteinander, zu ihrem Verhalten in Bezug

auf das Unternehmen oder z.B. in Bezug auf die Qualifikationsanforderungen an Familienmitglieder enthält, die im Unternehmen mitarbeiten wollen.

IV. Problembereiche und Limitationen

So positiv man die identitätsstiftende Wirkung von gemeinsam entwickelten Familienstrategien und -verfassungen auch beurteilen mag, so sind mit entsprechenden Dokumenten durchaus auch Problemstellungen und Beschränkungen verbunden, derer sich der Verwender bewusst sein sollte. Diese Problemstellungen liegen auf verschiedenen Ebenen, sind aber meist auch Konsequenz einer Überfrachtung der Familienverfassung oder übertriebener Erwartungen, die an diese gestellt werden.

1. Allgemeine Gefahren

Ein Problembereich wurde bereits angesprochen, nämlich der regelmäßig sehr hohe Abstraktionsgrad der in der Familienverfassung behandelten Themenstellungen. Hiermit verbunden ist die Gefahr der Verabschiedung vollmundiger „Mission Statements“, die keinen echten Bezug zur Realität und zu den tatsächlichen Prozessen und Problemstellungen des konkreten Familienunternehmens haben.²⁹ Diese Beliebigkeit in den Formulierungen ist durchaus auch Konsequenz der nicht eindeutigen dogmatischen Basis von Familienverfassungen, die qua definitionem von gewissen Unschärfen in den Grundlagen geprägt sind. Während über den Zweck einer Gesellschaft und die Bedingungen dieser Zweckverfolgung nämlich die Gesellschafter in ihrer Privatautonomie entscheiden, folgen Familienverfassungen mit der Einbindung sämtlicher Familienmitglieder

²⁹ Diesen Aspekt betonend Bernhardt, Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen? Eine Widerrede, Universität Leipzig, Working Paper Nr. 87, Juni 2010: „Märchenstunde für Hochglanzbrotschürren“.

einem pluralistischen Konzept, dem in letzter Konsequenz die Vorstellung von einem Unternehmen als „gesellschaftlicher Veranstaltung“ zugrunde liegt.

Kritisch mag man auch einwenden, dass starre Festlegungen – etwa im Hinblick darauf, dass im Kollisionsfall dem Unternehmensinteresse der Vorrang vor den Individualinteressen der Inhaber zukommt – in „Schönwetterperioden“ möglich sind, in der Realität der permanente Wandel des Wirtschaftslebens hingegen die einzige Konstante ist, von der man wirklich ausgehen kann. Dieser Wandel erstreckt sich sowohl auf die Interessenlagen der Betroffenen als auch auf die Rahmenbedingungen. Man stelle sich nur den Fall vor, dass es dem Familienunternehmen einmal schlechter geht und von den Familienmitgliedern verlangt wird, ihr Privatvermögen in das Unternehmen einzubringen, damit die Banken ihre Kreditlinien prolongieren. Wie verhalten sich nun die Familienmitglieder, denen ihre Unterschrift unter einen entsprechenden Leitsatz vom Poolführer vorgehalten wird, wenn sie gerade vor die Frage gestellt werden, ihre privaten Wohnhäuser oder sonstiges Privatvermögen als Sicherheit für diese Prolongation zur Verfügung zu stellen. Dieses Beispiel macht deutlich, dass eine Familienverfassung für den Regelfall zwar durchaus sachgerechte Leitlinien vorgeben kann, die Lebenssachverhalte im Familienunternehmen jedoch zu komplex sind, um mit allgemeinen Festlegungen voll umfänglich eingefangen werden zu können.

Bei der Entwicklung der Familienverfassung spielt der Aspekt der Bewahrung des Familienfriedens (**maintaining family harmony**) zwar, wie dies vorstehend aufgezeigt wurde, eine ganz wesentliche Rolle. Es sind aber auch genau gegenläufige Effekte denkbar, wenn die eingehende Beschäftigung mit den „Sprengstoffthemen“ der Familie zu deren weiterer Spaltung führt. Ähnliche Schwierigkeiten können dann auftreten, wenn

konkret bestehende Divergenzen bei der Erstellung der Familienverfassung keiner Klärung zugeführt, sondern nur oberflächlich behandelt oder nur formal durch Schlagworte, Leerformeln oder Formelkompromisse kaschiert werden. Auch kann der Prozess der gemeinsamen Entwicklung und stetigen Fortschreibung der Familienverfassung eine zu starke Innenfokussierung der Familie zur Folge haben, die die Beschäftigung mit dem unternehmerischen Umfeld und den dort an das Unternehmen gestellten Herausforderungen in den Hintergrund treten lässt.

2. Familienverfassung und Gesellschaftsvertrag

Aus juristischer Sicht stellt sich vor allem die bereits angesprochene Thematik der richtigen Ausgestaltung des Zusammenspiels mit den gesellschaftsvertraglichen Regelungen. Dies wirft vor allem dann Probleme auf, wenn die Familienverfassung sehr detaillierte Regelungen enthält. Mag es sich bei vielen Festlegungen um nur sehr allgemeine, schlagwortartige Formeln handeln, denen eindeutig kein rechtlicher Regelungsgehalt zukommt, so mögen andere Teile der Familienverfassung durchaus sehr konkret sein. Dies betrifft vor allem die Fälle, in denen sich die Familie nicht auf die Festlegung von Regeln für ihr Verhältnis untereinander oder in Bezug auf das Unternehmen beschränkt, sondern auch im Hinblick auf das Unternehmen selbst Festlegungen trifft und insoweit Vorgaben macht, z.B. im Hinblick auf Renditeziele und das Ausschüttungsverhalten.³⁰ Problematisch wird es dann insbesondere, wenn die derart getroffenen Festlegungen, etwa wonach die Familie sicherzustellen habe, dass „ein ausreichender Teil des nach Steuern verbleibenden Gewinns zur Stärkung des

30 Vgl. etwa den Katalog bei Koeberle-Schmid/Fahrión, Leitfaden zur Erstellung einer Family Business Governance-Verfassung, in: Koeberle-Schmid/Fahrión/Witt (Hrsg.), Family Business Governance – Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen, 2010, S. 355 ff.

Eigenkapitals dauerhaft im Unternehmen verbleibt“ oder dass „höchstens 40% des Jahresüberschusses nach Steuern ausgeschüttet werden, um eine angemessene Eigenkapitalquote zu wahren“³¹ keinen entsprechenden Niederschlag in den gesellschaftsvertraglichen Regelungen finden oder die Gesellschafter ungeachtet der Festlegung in der Familienverfassung abweichend entscheiden. Ebenso problematisch ist es, wenn der Gesellschaftsvertrag insoweit abweichende Festlegungen enthält, die z.B. wegen des Vorhandenseins eines Minderheitsgesellschafters nicht abgeändert werden können. In diesen Fällen fehlender Abstimmung mit dem Gesellschaftsvertrag verpufft die Festlegung in der Familienverfassung bestenfalls ohne jede weitere Wirkung. Im negativen Fall können diese Divergenzen hingegen neues Konfliktpotenzial schaffen, das durch die Familienverfassung eigentlich vermieden werden sollte.

Ansonsten lässt es sich selbst durch noch so kunstvoll gestaltete und im Einvernehmen der Familie ausgearbeitete Familienverfassungen nicht vollständig vermeiden, dass sich ein Familienmitglied zu einem späteren Zeitpunkt von dem Verband lossagt und an ursprünglich getroffenen Festlegungen nicht mehr festhält. Insoweit ist etwa der Fall denkbar, dass sich die Familienmitglieder in Umsetzung des Grundsatzes „Unternehmen vor Familie“ auf einen deutlichen Abschlag bei der Bewertung der Anteile geeinigt und diesen auch im Gesellschaftsvertrag umgesetzt haben, sich ein im Streit aus der gemeinsamen Unternehmung ausgeschiedenes Familienmitglied hieran jedoch später nicht mehr gebunden sieht und vor Gericht die gesellschaftsvertragliche Abfindungsregelung mit dem Argument angreift, dass ein grobes Missverhältnis zwischen der vorgesehenen Abfindung und dem tatsächlichen Wert der Beteiligung

31 Vgl. etwa das Formulierungsbeispiel bei Schulz/Werz, ErbStB 2007, S. 353, 356

bestehe. In diesen Fällen eines groben Missverhältnisses entspricht es der Rechtsprechung, dass an die Stelle der vertraglich vorgesehenen Abfindung im Wege der ergänzenden Auslegung des Gesellschaftsvertrages und der Ermittlung des hypothetischen Parteiwillens ein Anspruch auf Abfindung in angemessener Höhe tritt.³² Kann einem entsprechenden Vorgehen des ausscheidenden Familienmitglieds nun etwa nicht nur die anderweitige Regelung im Gesellschaftsvertrag, sondern etwa auch der Einwand des rechtsmissbräuchlichen Verhaltens entgegengehalten werden, da er sich doch bereits in der Familienverfassung mit der geminderten Abfindung einverstanden erklärt hat, um auf diese Weise den Unternehmenserhalt langfristig zu sichern? Eine sicherlich nicht uninteressante Fragestellung, die bislang wohl vor allem deshalb keinem juristischen Lackmustest unterzogen worden ist, als solche Familienverfassungen meist neueren Datums sind und dementsprechend in gerichtlichen Auseinandersetzungen noch keine Rolle gespielt haben.

Auch von den gemeinhin gebräuchlichen Festlegungen in Bezug auf die Frage, wer als Gesellschafter der gemeinsamen Familienunternehmungen in Betracht kommt, sollten sich die Familienmitglieder nicht in falscher Sicherheit wiegen lassen. In vielen Familienverfassungen wird z.B. dahingehend differenziert, dass Ehepartner zwar zur Familie gezählt werden und dementsprechend in den von der Familie gegründeten Institutionen vertreten sein können, dass es ihnen hingegen verwehrt ist, unter Lebenden oder von Todes wegen Anteile an der gemeinsamen Familienunternehmung zu erwerben. Wird diese Unternehmung z.B. in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft betrieben,

so gilt es zu beachten, dass Kapitalgesellschaftsanteile ohne weiteres vererblich sind und mit allen Rechten und Pflichten auf den oder die Erben übergehen. Mit dinglicher Wirkung kann das Einrücken der Ehepartner in die Gesellschafterstellung also dann nicht verhindert werden, wenn diese (z.B. auf Grund gesetzlicher Erbfolge) eine Erbenstellung erhalten. Die Vererblichkeit der Anteile lässt sich nicht ausschließen, das gewünschte Ergebnis wohl aber durch gesellschaftsvertragliche Einziehungs- oder Zwangsabtretungsklauseln erreichen, wenn dies auch regelmäßig mit der Entstehung von Abfindungsansprüchen verbunden ist.³³ Auch insoweit kommt der Familienverfassung also allenfalls der Charakter einer Leitlinie zu, während die konkreten Festlegungen im Gesellschaftsvertrag bzw. der Satzung zu treffen und durch hierauf abgestimmte testamentarische oder erbvertragliche Regelungen zu ergänzen sind.

Aus rechtlicher Sicht ins Leere geht es auch, wenn in vielen Fällen versucht wird, die Gesellschafter in der Familienverfassung dazu anzuhalten, bestimmte testamentarische Verfügungen zu treffen (z.B. „Die Gesellschafter haben durch entsprechende testamentarische Regelungen sicherzustellen, dass die Rechte aus vererbten Gesellschaftsanteilen während der Dauer der Minderjährigkeit von Erben durch einen Testamentsvollstrecker wahrgenommen werden ...“). Entsprechenden Festlegungen steht § 2302 BGB entgegen, wonach Einschränkungen der Testierfreiheit nur durch Erbvertrag oder gemeinschaftliches Testament zulässig sind und jede andere Art von Verträgen über Verfügung von Todes wegen gesetzlich verboten und nichtig ist.

Auch die häufig in Familienverfassungen zu findenden Vorgaben, wonach die Familienmitglieder zum Schutze des gemeinsamen Vermögens der Unternehmerfamilie Eheverträge

abzuschließen haben, haben nur den Charakter eines Merkpostens, ohne die Familienmitglieder rechtlich zu binden. Ein mittelbarer Zwang zum Abschluss entsprechender Eheverträge lässt sich wiederum nur durch die gesellschaftsvertragliche Vereinbarung sog. Güterstandsklauseln herbeiführen, die die Gesellschafter zum Abschluss entsprechender Eheverträge anhalten und verhindern sollen, dass der Gesellschaftsanteil im Falle der Scheidung der Ehe eines Gesellschafters in den Zugewinnausgleich fällt.³⁴ In diesem Rahmen ist ergänzend darauf hinzuweisen, dass die „klassischen“ Güterstandsklauseln die wachsende Internationalität der Lebensbeziehungen der Gesellschafter regelmäßig nicht hinreichend abbilden, wenn z.B. pauschal nur der deutsche Güterstand der Gütertrennung oder der modifizierten Zugewinnngemeinschaft vorgegeben wird. In der Praxis vorzugswürdig sind daher Güterstandsregelungen, die den Gesellschaftern nur abstrakt die durch den Ehevertrag sicherzustellenden Zielsetzungen vorgeben. Hierdurch lässt sich auch die Gefahr vermindern, dass die Klausel später mit dem Argument angegriffen wird, dass hiermit eine unzulässige Beschränkung des Rechts eines jeden Gesellschafters verbunden sei, seine private Lebensführung frei zu gestalten.

Nach alledem ist davor zu warnen, Familienverfassungen mit Themenstellungen zu überfrachten, die richtigerweise allein im Gesellschaftsvertrag geregelt werden sollten. Weder Familienverfassungen noch besondere Kodizes für Familienunternehmen können einen Ersatz für individuell gestaltete gesellschaftsvertragliche Lösungen bieten, die sich an den unterschiedlichen Wünschen und Zielen der einzelnen Familiengesellschafter orientieren.³⁵ Wohl aber

32 Grundlegend BGHZ 123, 281, 284 = ZIP 1993, 1611; ebenso bereits BGHZ 116, 359, 371; zur Kritik am entsprechenden Ansatz der Rechtsprechung vgl. etwa Kirchdörfer/Lorz, Freiwilliges und erzwungenes Ausscheiden von Gesellschaftern, FS Hennerkes, 2009, S. 343, 355; K. Schmidt in: Münchener Kommentar zum HGB, 2. Aufl. 2006, § 131 Rn. 158

33 Ausf. Lorz/Kirchdörfer, Unternehmensnachfolge, 2. Auflage 2011, Rn. VII 63 ff.

34 Ausf. und kritisch zu entsprechenden Güterstandsklauseln allerdings Brambring, DNotZ 2008, 724; zur Gestaltung solcher Klauseln vgl. auch Wachter GmbH-StB 2006, 234

35 Zutreffend Graf/Bisler, DStR 2010, S. 2409 ff.

kann die gemeinsame Entwicklung einer Familienverfassung den Weg zu einem solchen individuell und sachgerecht gestalteten Gesellschaftsvertrag erleichtern. Der Nutzen gut formulierter Familienverfassungen liegt dann auch vor allem darin, dass Verhaltensbereiche für ein gedeihliches Zusammenwirken geregelt werden und dass sie Verfahrensregeln dafür etablieren, wie mit familieninternen Konflikten umzugehen ist.

V. Zusammenfassung und Fazit

Die vorstehenden Ausführungen sollten dazu dienen, Hintergrund, Einsatzmöglichkeiten und Nutzen von

Familienverfassungen ebenso deutlich zu machen wie deren Stellung im Regelungsgefüge von Familie und Unternehmen und die hieraus resultierenden Beschränkungen.

Richtig verstanden sind Familienverfassungen ein durchaus hilfreiches Instrument zur Stärkung des Zusammenhalts der Familie, zur Vermeidung von Streitpotenzial zwischen den Familienmitgliedern und zur Herbeiführung einer stärkeren Bindung der Familie an das Unternehmen. Ein Großteil dieser positiven Wirkungen resultiert hierbei bereits aus dem Umstand, dass die Familie die Frage nach ihrer Haltung und Einstellung in Bezug auf das Unternehmen überhaupt gemeinsam thematisiert und

sich hiermit in einem strukturierten Prozess auseinandersetzt.

Generell zeigt die Erfahrung, dass der wertschöpfende Beitrag solcher gemeinsamer Festlegungen umso höher ist, je mehr sich die Verfassung auf die Klärung fundamentaler Fragen für das Verhältnis der Familie untereinander und in Bezug auf das Unternehmen beschränkt und die in diesem Zusammenhang maßgeblichen Verfahrensregeln und Streitvermeidungsmechanismen vorgibt. Die konkrete Regelung spezifischer Fragestellungen sollte hingegen dem Gesellschaftsvertrag vorbehalten bleiben. Ein Ersatz für „maßgeschneiderte“ Gesellschaftsverträge ist die Familienverfassung in keinem Fall.

Aktuelle Probleme und Lösungsansätze bei der Finanzierung von Familienunternehmen

Mittelstandsanleihe: Ein alternatives Finanzierungsinstrument



Prof. Dr. Wolfgang Blättchen ist geschäftsführender Gesellschafter und Uwe Nespethal ist Partner der BLÄTTCHEN FINANCIAL ADVISORY GmbH in Leonberg

Seit einem Jahr sind Mittelstandsanleihen in Eigenemission kapitalmarkttauglich. Damit steht dem Familienunternehmen ein neuer Finanzierungsbaustein zur Verfügung.

I. Die Rahmenbedingungen haben sich verändert

Die Kapitalmarktfinanzierung spielte im deutschen Mittelstand über Jahrzehnte eine geringe Rolle. Rund 80 % des Finanzierungsbedarfes werden traditionell über die klassische Hausbankenbeziehung abgedeckt. Dabei steht die Fremdfinanzierung mittels Kreditvergabe im Vordergrund. Nur wenige Unternehmen nutzen aktiv den Kapitalmarkt, um ihre langfristige Finanzierung auf mehrere Säulen zu

stellen.¹ Für die Mittelaufnahme zur Stärkung der Eigenkapitalbasis ist der Börsengang eine Option: Der Emittent bietet einem anonymen Aktionärskreis neue Aktien in Form einer Kapitalerhöhung an. Diese Option unterliegt jedoch zyklischen Schwankungen. In einem guten Börsenumfeld wie in den Jahren 2006 und 2007 gelang 76 bzw. 46 Unternehmen der Sprung an die Börse. Diese konnten

Mittel von bis zu 2,8 bzw. 3,2 Mrd. € aufnehmen.² In den Jahren 2008 bis 2009 war die Aufnahmebereitschaft der Eigenkapitalmärkte bei nahezu null³. Bis zur Gründung der Mittelstandssegmente im Jahr 2010 war der Kapitalmarktzugang mit Fremdkapital

¹ Vgl. Blättchen/Nespethal, 2010: „Anleihenemission mittelständischer Unternehmen“ in: Corporate Finance biz 8/2010, S.496.

² Nur Kapitalerhöhung. Insgesamt lag das effektive Emissionsvolumen inkl. Umplatzierungsanteil in 2006 bei 7,5 Mrd. € und in 2007 bei 7,8 Mrd. €; Quelle: Blättchen Financial Advisory Datenbank

³ In 2008 fanden drei IPOs bei einem Emissionsvolumen von 0,4 Mrd. € und im Jahr 2009 fanden 4 IPOs mit einem Volumen von 0,1 Mrd. € statt; Quelle: Blättchen Financial Advisory Datenbank