



DIE FAMILIENSTRATEGIE

Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit verbessern

Lesedauer: 5 Minuten

Folgt auf den Unternehmensgründer eine Geschwistergesellschaft, fallen Eigentum und Führung – bis dahin in einer Hand liegend – auseinander. Während die Rolle des geschäftsführenden Gesellschafters einfach zu beschreiben ist, verhält es sich bei nichttätigen Geschwistern anders: Rollen- und Selbstverständnis sind diffus. Bei einer Nachfolgeregelung geht es zudem nicht nur um die Verteilung der Anteile und Stimmrechte, sondern ebenso sollte einer Entscheidungs- und Informationskultur ein Rahmen geschaffen werden. Dabei kann eine Familienstrategie helfen.

»Um Konflikte vorzubeugen, sollten die Rolle der Geschwister klar definiert werden.«

Wenn ein Nachkomme des Gründers geschäftsführender Gesellschafter wird, ist seine Rolle klar umrissen – er entscheidet, bei ihm laufen die Informationen zusammen. Die Rolle der Geschwister als nichttätige Gesellschafter bleibt demgegenüber bedenklich vage. Eines ist sicher: Weder ein vollkommen passiver Gesellschafter noch ein überzogen aktiver Gesellschafter sind dem Funktionieren der Gesellschafterversammlung und dem familiären Zusammenhalt förderlich. Wie sollen sich Nichttätige verhalten? Sind sie Partner auf Augenhöhe oder sollen sie sich lieber doch nicht einmischen? Sollen sie auf Ausschüttungen bestehen oder die Gewinne thesauriert werden? Was kann überhaupt ihr Beitrag sein? Wie werden später die eigenen Kinder mit ihrer Rolle zurechtkommen? Eine Beantwortung dieser Fragen ist nicht nur für die Handlungsfähigkeit der Unternehmerfamilie und damit des Unternehmens notwendig, sondern fördert ebenso das Vertrauen in die Organisation, da Strukturen geschaffen und so Abhängigkeiten von Einzelpersonen begrenzt werden.

Herausforderungen

Die Beteiligungsnachfolge stellt eine Unternehmerfamilie vor Herausforderungen, die sowohl innerfamiliäre als auch strukturelle Ursachen haben:

- *Leistungsgedanke:* Leistung prägt unsere Gesellschaft. Geschenktes oder Ererbtes – gerade, wenn die Eltern Ungewöhnliches geleistet haben – löst eher Gewissenbisse und Unbehagen als Befriedigung aus. Nicht selten spielt der Leistungsgedanke in Unternehmerfamilien auch in der Erziehung eine Rolle. Die Erfolge des designierten Nachfolgers für die Unternehmensspitze werden eher gewürdigt als die der Geschwister, Konkurrenzdenken geschürt. Das kann das Gefühl nichttätiger Gesellschafter zur Folge haben, macht- und bedeutungslos zu sein, aber auch das Gegenteil.

In *aspekte* bereiten die Wealth-Management-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind.
www.berenberg.de/unternehmer



Von Peter Baus, Kirsten Baus
Institut für Familienstrategie und
Dennis Hummelmeier, Leiter des
Kompetenzzentrums Unternehmer,
Berenberg.

► **Unternehmer**
Stiftungen
Family Offices



- *(Dis-)Kontinuität:* Gesellschafter zu sein ist keine Vollzeittätigkeit. Nichttätige werden im Gegensatz zum Geschäftsführer nur fallweise involviert, insbesondere im Rahmen der Gesellschafterversammlung. Gerade Gesellschafter, die früher im Unternehmen gearbeitet haben, fällt es schwer, mit dieser Diskontinuität zu leben. Sie mischen sich auch schon einmal ungefragt ins Tagesgeschäft ein. Berufstätigen Gesellschaftern wiederum fehlt nicht nur die Zeit, ihren Rechten und Pflichten nachzukommen, sondern auch Übung in geschäftlichen Angelegenheiten.
- *Rollenvermischung:* Ein traditionelles Problem in Familienunternehmen ist die Vermischung der Rollen in der Familie und im Unternehmen – die jüngere Schwester mag immer noch die „Kleine“ sein, sie verfügt aber über die gleiche Beteiligung wie der große Bruder.
- *Gefahr der Verfestigung:* Werden nichttätige Gesellschafter nicht zielgerichtet an ihre Aufgaben herangeführt, kann sich das auf die folgenden Generationen übertragen. Aber schon der 2. Generation fehlt es an einem Vorbild – der Gründer kann es nur für den Nachfolger in der operativen Führung sein. Gerade bei Geschwistern, die gleichberechtigte Gesellschafter sind, kommt eine Kopie des väterlichen Alleinentscheiders schlecht an.

Lösungsansatz: Die Familienstrategie

Eine Familienstrategie, in der die Werte und Ziele für die Familie und das Unternehmen festgelegt werden, kann helfen, diese Herausforderungen zu bestehen. Sie liefert der operativen Steuerung durch die Geschäftsführung, der strategischen durch die Geschäftsführung, ein eventuelles Aufsichtsgremium oder einen kundigen Gesellschafterausschuss sowie der normativen Steuerung durch die Gesellschafterversammlung den Rahmen. Die Familienstrategie beinhaltet eine Familiencharta. Darin sind unter anderem die Institutionen der Unternehmerfamilie definiert. Weitere Puzzle der Strategie sind der Erhalt des Vertrauens und vorausschauendem Handeln, das die übernächste Generation einschließt.

1 Familiencharta

Eine Familiencharta oder auch Familienverfassung enthält neben den Werten, Zielen und Institutionen einer Unternehmerfamilie Beschreibungen der verschiedenen Rollen in Familie und Unternehmen, die die oft so schwierige Trennung erleichtert. Eltern und Kinder wie auch Geschwister begegnen sich in der Familie und im Unternehmen in sehr verschiedener Weise. Eine Charta klärt regelmäßig folgende Kernfragen:

- Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie
- Werte der Familie und im Unternehmen
- Ziele für die Familie und das Unternehmen
- Sicherung des Zusammenhalts in der Familie
- Prioritäten bei Interessenkollisionen

Familiencharta

Wird von den Familienmitgliedern erarbeitet und dokumentiert die Family Governance.

Ziele:

- Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit,
 - Konfliktprävention,
 - Rahmenbedingungen für die Nachfolge
-



- Führung und Kontrolle des Unternehmens

Das sind zentrale Voraussetzungen, um die Handlungsfähigkeit der Unternehmerfamilie zu erhalten.

*Dreiklang: Unternehmen,
Familie und Eigentum*

2 Vertrauensaufbau

Vertrauen ist überhaupt die wichtigste Ressource für die Beziehungen zwischen der operativen Führung und den Eigentümern. Vertrauen in Personen ist unerlässlich, aber gerade bei fortgeschrittener Generationenfolge bedarf es der Entlastung durch Systemvertrauen, das auf Institutionen und Regeln beruht. Systemvertrauen benötigt den direkten Fluss von Informationen und Nachvollziehbarkeit von Entscheidung (Transparenz). Ebenfalls förderlich sind Team-Building und die Etablierung eines Familientags oder – bei fortgeschrittener Generationenfolge – eines Familienrats. Gerade ein heterogen zusammengesetzter Kreis von Eigentümern ist auf ein intaktes Vertrauensverhältnis zwischen den Gesellschaftern angewiesen. Vor allem aber will er von der Geschäftsführung ernstgenommen werden.

*Vertrauen: Wichtigste
Ressource*

3 Bewusstmachen und Vorausschauen

Im Hinblick auf das Selbstverständnis nichttätiger Gesellschafter, das konstruktiv oder destruktiv wirken kann, und die Gefahr der Perpetuierung dieses Musters sollte sich der Gründer nicht nur auf die operative Nachfolge konzentrieren, sondern sich ebenso vorausschauend mit der Beteiligungsnachfolge auseinandersetzen. Dabei gilt es, die nichttätigen Gesellschafter an das Unternehmen aktiv heranzuführen, sie angemessen mit verständlichen Informationen zu versorgen und die Formalia einzuüben. Dazu gehört es auch, das Bewusstsein des nachfolgenden Geschäftsführers zu schärfen, dass er die anderen Gesellschafter „mitnehmen“ sollte: Vertrauen ist schwer zu gewinnen und leicht zu verspielen.

Fazit

Die Entfremdung der Familienmitglieder untereinander und von der Firma ist eine existenzielle Gefahr für Familienunternehmen. Um das zu vermeiden, kommt es darauf an, über die Klärung der künftigen Führung die Beteiligungsnachfolge nicht zu vernachlässigen. Auch die nichttätigen Gesellschafter sind Miteigentümer des Unternehmens, sie verfügen über Rechte, die sie konstruktiv ausüben oder aber in anderer Weise einsetzen können. Team- und Entscheidungsfähigkeit sind auf stabile, auf Vertrauen gründende Beziehungen angewiesen. Das schließt die Förderung aller Nachkommen ein – nicht nur des potenziellen geschäftsführenden Gesellschafters.



Literatur:

Baus, P; Wiedemann, A. (2018). *Die Rolle des Gesellschafters. Eine Standortbestimmung aus familienstrategischer und rechtlicher Sicht*. Heft 30 der Schriftenreihe des Kirsten Baus Institut für Familienstrategie

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Werbemitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen.

Zur Erklärung verwendeter Fachbegriffe steht Ihnen auf www.berenberg.de/glossar ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe des Beitrages ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet.

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG
Neuer Jungfernstieg 20
20354 Hamburg
Telefon +49 40 350 60-0
Telefax +49 40 350 60-900
www.berenberg.de
info@berenberg.de