

ACHTUNG VERFALLSDATUM

FAMILIENVERFASSUNG GEHÖRT REGELMÄSSIG AUF PRÜFSTAND

Mittlerweile hat sich die Familienstrategie als wichtiger Erfolgsfaktor neben der Unternehmens- und Vermögensstrategie etabliert. Ein unverzichtbarer Bestandteil hierbei ist die Erstellung einer Familienverfassung als „Regelwerk“ für die Unternehmerfamilie. In der Familienverfassung sind die Eckpunkte der Art und Weise des Umgangs untereinander und mit dem Unternehmen verankert, wie im Artikel von Prof. Dr. Tom Rösen in der Oktober-Ausgabe der News beschrieben.

In der Praxis bezeichnen wir mit „Familienverfassung“ ein Schriftstück, das Vereinbarungen innerhalb einer Unternehmerfamilie oder zwischen mehreren Familienstämmen wiedergibt. Nicht selten sind die Gesellschafter von Familienunternehmen aber nicht verwandt. Deshalb verwenden wir in unserer Beratungstätigkeit zur Unterscheidung von Vereinbarungen zwischen zwei und mehr unterschiedlichen Unternehmerfamilien den Begriff der „Gesellschafter-Charta“.

STÄNDIG IM WANDEL

Grundsätzlich „lebt“ jede Familienverfassung und hat daher von vornherein ein „Verfallsdatum“. Häufig wird sie auf einen Zeitraum von zehn Jahren festgelegt. Die Praxis zeigt jedoch, dass meist vorher schon Anpassungen notwendig sind. Denn auch wenn in der Familienverfassung sehr gute Lösungen erarbeitet wurden, so ist die Lebenswirklichkeit immer eine andere. Jedes Mitglied einer Familie befindet sich in einem Entwicklungsprozess. Häufig führen exogene Störungen, wie der Wechsel eines Ehepartners oder eine Krankheit, dazu, dass Vereinbarungen in der Familienverfassung überdacht und angepasst werden müssen.

Die Besonderheit bei der Erarbeitung und der Weiterentwicklung der Familienverfassung liegt in der besonderen Rolle der Beteiligten. Hier können sich Familienmitglieder unabhängig von einer Stimmverteilung einbringen und ihre persönliche Sichtweise vertreten. Der Kreis der Nachfolger, der möglicherweise noch keine Anteile oder nur Minderheitsanteile hält, lernt sich untereinander kennen und erfährt er sich gegenüber dem derzeit herrschenden Gesellschafterkreis.

DER CHECK-UP

Damit die Familienverfassung eine wirkliche Orientierung für die Familie bietet und von allen Familienmitgliedern mitgetragen wird, sollte mindestens einmal jährlich ein Verfassungs-Check-up beziehungsweise ein „Gesellschaftertag“ stattfinden, an dem sich alle Beteiligten Zeit nehmen, sich mit den Inhalten der Familienverfassung zu beschäftigen. Um die Regelmäßigkeit des Treffens

sicherzustellen, wird üblicherweise in der Familie ein Verantwortlicher für die Organisation der „Gesellschaftertage“ ausgewählt. Der Check-up beziehungsweise Gesellschaftertag dient dem Zusammenhalt der Gesellschafter und der Vergegenwärtigung der Regelungen in der Familienverfassung. Er ist eine Ergänzung der Gesellschafterversammlung und ersetzt diese nicht. Der Fokus des Check-ups liegt auf der Familienstrategie und der Selbstvergewisserung des Gesellschafterkreises im Generationenübergang.

DER NACHFOLGEZEITPLAN

Ein wichtiger Teil des Check-ups bildet der Blick auf den Nachfolgezeitplan. Bei der Erstellung des Nachfolgezeitplans im Rahmen der Familienverfassung hat sich das „Vier-Phasen-Modell der Nachfolge“ der Opath GmbH (www.gesellschafterkreis.de/unternehmer/#4PhasenNachfolge) bewährt. Jeder der Beteiligten, sei es der Übergeber, mögliche Nachfolger in der Führungsnachfolge und mögliche nicht tätige Gesellschafter, beschreiben in diesem ihren geplanten Werdegang und geben Meilensteine an. Neben den persönlichen Meilensteinen – etwa den Abschluss des Studiums, der Eintritt in eine Abteilungsleitung oder der Start eines Auslandspraktikums –, gibt es übergreifende Meilensteine. Das können der Eintritt von Nachfolgern in den Gesellschafterkreis oder Wechsel des Übergebers von der Geschäftsführung in den Beirat sein.

Beim Check-up berichtet jeder der Beteiligten, wo er persönlich im Nachfolgezeitplan steht, welche Erkenntnisse er in der vergangenen Periode gewonnen hat und ob er Anpassungsbedarf im Nachfolgezeitplan sieht. Bei den Beteiligten wächst dadurch das Verständnis für die Position des Einzelnen in Bezug auf das große Ganze der Nachfolge. An dieser Stelle werden häufig wertvolle Impulse für die weitere persönliche Entwicklung gegeben. Bei dieser Gelegenheit ist es in der Anfangszeit Aufgabe der Übergeber, einen Bericht über die juristische und steuerliche Umsetzung der Regelungen in der Familienverfassung bzw. neue Erkenntnisse und Anpassungen zu geben.

UMGANGS- UND KONFLIKTREGELN

Ein weiterer Punkt innerhalb des Verfassungs-Check-ups ist der Blick auf die Familienwerte und die vereinbarten Umgangs- und Konfliktregeln. Bei diesem Punkt reflektieren die Familienmitglieder ihr Verhalten und geben gegenseitiges Feedback. Hier kommen meist auch Konflikte zu Tage, bei denen man vereinbart, wie man sie nach der Veranstaltung bearbeiten kann.

BERICHT ÜBER DIE LAGE

Diese beiden Punkte werden um einen Bericht über den Werdegang des Unternehmens ergänzt. Dieser Punkt ist nicht zu vergleichen mit einer Beiratssitzung oder der Gesellschafterversammlung. Der Übergeber bzw. leitende Führungspersonen des Unternehmens berichten von Entscheidungssituationen und Lösungsansätzen. Ein aktuelles Beispiel ist hier der Bericht über die getroffenen Corona-Maßnahmen beziehungsweise ein Ausblick sowie eine persönliche Einschätzung dazu. Dieser Punkt dient dazu, dass nicht tätige Gesellschafter eine Beziehung zu den zentralen Personen des Unternehmens aufbauen, diese erleben und sich in einem „geschützten“ Bereich einbringen können.

EINBINDUNG FAMILIENEXTERNER

In der Praxis hat es sich als sehr nützlich herausgestellt, den Nachfolgeprozess aus dem Beirat oder dem Aufsichtsrat operativ zu begleiten. Es geht dabei sowohl um das Loslassen des Übergebers, aber auch um das Einarbeiten des Nachfolgers. Normalerweise wird in der Familienverfassung vereinbart, nach welchen Kriterien die Beiratsbesetzung erfolgt. Bei der Besetzung wirken jedoch meist nur einzelne Mitglieder aus dem Gesellschafterkreis mit. Beim Check-up oder Gesellschaftertag bietet sich die Gelegenheit, dass die Gesellschafter einen neuen Beirat persönlich erleben und Vertrauen zu ihm gewinnen können. Ähnliches gilt natürlich für neue externe Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Vorstandes.

ANSPRECHENDEN RAHMEN SCHAFFEN

Die Check-ups können zum Beispiel an wechselnden Orten durchgeführt oder mit Städtereisen verbunden werden, um gemeinsame Erlebnisse zu schaffen, die das „Wir-Gefühl“ der Gesellschafter

stärken. Wichtig ist, dass sich die Gesellschafter dabei in einem anderen Rahmen kennen- und schätzen lernen können. Nach diesen Treffen setzt dann oft eine neu aktivierte „Aufbruchstimmung“ ein und das Interesse für das Unternehmen ist sowohl für aktiv wie nicht aktiv tätige Gesellschafter gestärkt.

NEUTRALE MODERATION HILFREICH

Viele Familienunternehmen setzen dabei auf die Moderation durch einen mit den Dynamiken von Familienunternehmen vertrauten, neutralen Berater. Er kann in der Diskussion Leitplanken und Orientierung geben und stellt den Blick auf das gemeinsame Ziel sicher. Durch seine Erfahrung verfügt er über einen Pool an Lösungsvorschlägen in Konfliktsituationen und kann zu einem frühen Zeitpunkt die Wogen glätten. Ein erfahrener Berater hat auch das Gespür für unbewusste Emotionen, die von anderen Mitgliedern der Familie nicht wahrgenommen werden oder akzeptiert werden wollen. Er kann dafür sorgen, dass nicht nur die dominanten Familienmitglieder gehört werden. Außerdem vermittelt er, wie die Gesellschafter von den breitflächig eingebrachten Sichtweisen der einzelnen Mitglieder profitieren und stellt die Unterschiedlichkeit in ein positives und konstruktives Licht. Es ist eher die Regel als die Ausnahme, dass bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung der Familienverfassung ungeklärte Familienthemen an die Oberfläche kommen. Das erfolgreiche Bearbeiten dieser „Sprengstoffthemen“ führt stets zu einer großen Erleichterung und Stärkung im Familienverband bzw. unter den Gesellschaftern. Und es führt zu einer Lernerfahrung aller im Umgang mit Konflikten.

SONDERFÄLLE

In der Praxis gibt es einige Sonderfälle, die eine Diskussion oder Weiterentwicklung der Familienverfassung zwingend notwendig machen. Hier einige Beispiele:

REGELVERSTÖSSE

Es kann vorkommen, dass sich ein Familienmitglied nicht an die gemeinsamen Regeln hält. Wie geht die Familie damit um? Die Lösung ist, dass die wesentlichen Elemente der ▶

Beispiel für einen Nachfolgezeitplan

	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Clara X	Einstieg in das Unternehmen	Abteilungsleitung XY			Einstieg in die Geschäftsleitung				
Andreas X	Berufseinstieg bei Z		Einstieg in das Unternehmen	Abteilungsleitung ZZ		Einstieg in die Geschäftsleitung			
Dieter X			Übergabe von Minderheitsanteilen		Start Einrichtung eines Beirats		Ausscheiden aus der Geschäftsleitung	Übernahme Beiratsvorsitz	

Abb.: Gesellschafterkreis

Familienverfassung im Gesellschaftsvertrag niedergeschrieben werden. Hier sind die Regeln rechtlich verbindlich. Der Ausschluss aus dem Gesellschafterkreis ist juristisch schwierig und kann immer nur eine Ultima Ratio sein. Regeln in der Familienverfassung haben ihre moralische Wirkung, die meist kraftvoller ist als ein juristisches Vorgehen.

VERÄNDERUNGEN IM NACHFOLGEPROZESS

Ein nicht zu seltener Fall ist, dass sich im Rahmen der Vorbereitung auf die Nachfolge der vorgesehene Nachfolger anders entscheidet und ein anderes Familienmitglied, das nicht vorgesehen war, in die operative Rolle geht. Manchmal kommen hier auch angeheiratete Familienmitglieder, bzw. Nichten oder Neffen ins Spiel, die bei der ursprünglichen Erstellung der Familienverfassung keinen Kandidatenstatus hatten. Diese Faktoren fließen in die Aktualisierung des Nachfolgezeitplans ein. Gleichzeitig ist es sehr wichtig, alle neu hinzugekommenen Mitglieder oder potenziellen Mitglieder des Führungskreises in die Familienverfassung mit einzubeziehen.

SCHÄDEN ABWENDEN

Leider kommt es auch häufig vor, dass sich die Gesellschafter der Nachfolgeorganisation mit dem Übergeber beziehungsweise sich Nachfolgerfamilien untereinander zerstreiten. Hier geht es darum, in Kommunikation zu bleiben und mit Unterstützung eines neutralen Dritten beziehungsweise Beraters langfristigen Schaden für das Unternehmen abzuwenden. Die Familienverfassung mit ihren Regelungen kann hier sehr stabilisierend wirken.

FÜHRUNGSWECHSEL

Es ist auch mehrmals vorgekommen, dass der Nachfolger nach einer Anfangszeit in eine persönliche Krise geraten ist und von der Führung des Unternehmens wieder entfernt werden musste. Hier gilt es eine gesichtswahrende Lösung zu finden, um den Erhalt der Familie zu sichern.

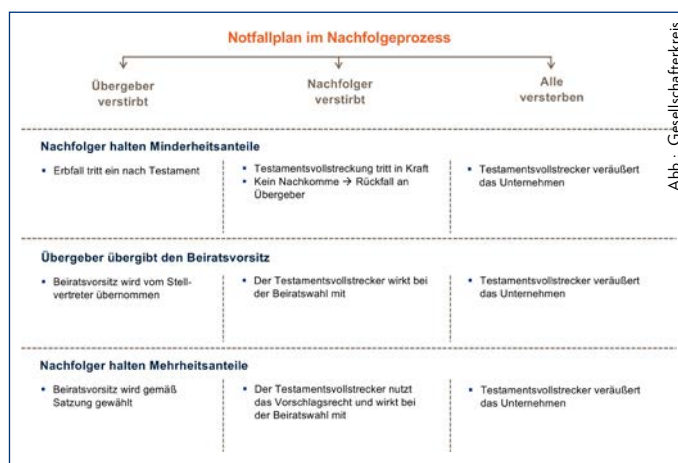
ÜBERRASCHENDEN ABLEBEN EINES BETEILIGTEN

Leider war es mehrmals in unserer Praxis der Fall, dass der Übergeber überraschend während des Nachfolgeprozesses verstorben ist. Hierfür gibt es den Notfallplan, der jedoch im Einzelfall genau geprüft werden muss. Im Zentrum steht hierbei: Wird ein Nachfolger durch eine vorgezogene Nachfolge „verbrannt“, oder ist es besser, mit einer „Interimslösung“ zu arbeiten und dem Nachfolger noch Zeit zur Entwicklung zu geben?

Auch haben wir schon mehrfach in Beratungsprozessen erlebt, dass der Nachfolger, der bereits die Nachfolge angetreten hatte,

Uhrzeit	Thema	Teilnehmerkreis
10:00 – 11:00 Uhr	Begrüßung und Aktuelles	alle
11:00 – 11:45 Uhr	Blick auf den Nachfolgezeitplan	alle
11:45 – 13:00 Uhr	Stand der Regelungen in der Familienverfassung	alle
13:00 – 14:30 Uhr	Mittagspause und kurzer Spaziergang	
14:30 – 15:15 Uhr	Vorstellung eines neuen Beirats	alle und Hr. XY
15:15 – 15:45 Uhr	Bericht zur Lage des Unternehmens	alle
15:45 – 16:00 Uhr	Pause	
16:00 – 16:30 Uhr	Ausblick	alle
Ab 17:00 Uhr	Besichtigung von XY mit Führung Danach: Gemeinsames Abendessen im Restaurant XY	Ganze Familie

Beispiel-Tagesordnung für einen Gesellschaftertag



Notfallplan im Nachfolgeprozess

vor dem Übergeber verstorben oder schwer erkrankt ist. Hier geht es darum, die in der Familienverfassung vorgesehene Notfalllösung einzuleiten und die Familie zu unterstützen. Manchmal führt ein solcher Fall dazu, dass der Verkauf des Unternehmens die beste Lösung darstellt. Unvorhergesehene Fälle gibt es reichlich und sie sind eher üblich, als ein Verlauf „nach Plan“. Deshalb gilt auch bei der Familienverfassung:

- Keine Familienverfassung bleibt im Laufe der Jahre unverändert.
- Keine Nachfolgepläne treten genauso ein wie geplant.
- Der regelmäßige Check-up ist daher ein wesentlicher Erfolgsbestandteil für jede Familienverfassung. ■

www.gesellschafterkreis.de

Tobias Augsten

Autor Tobias Augsten ist Gesellschafter der Opath GmbH und begleitet unter der Marke Gesellschafterkreis Familienunternehmen in der Nachfolge. Seine Expertise erwarb er durch seine langjährigen Unterstützungen von mehr als 70 Unternehmensnachfolgen. Er begleitet mehrere Beirats- und Aufsichtsratsmandate in mittelständischen Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum.

