

## GELD &amp; RECHT

# DIE FAMILIE MACHT DEN UNTERSCHIED

Eine Unternehmerfamilie kann eine große Chance für ein Familienunternehmen darstellen und damit dessen Erfolg begründen, genauso aber auch sein größtes Risiko ausmachen oder sogar maßgeblich dessen Scheitern auslösen. Eine Familiensatzung kann dieses Risiko verringern.



ILLUSTRATION: ADOBE STOCK

**G**erade bei älteren Familienunternehmen mit einer im Laufe von Generationen gewachsenen Unternehmerfamilie ist häufig zu beobachten, dass die Bindung der Eigentümer an ihr Unternehmen und untereinander immer loser, unverbindlicher und beliebiger wird. Mit einer unverbundenen und wenig empathischen Eigentümerschaft kann aber bei einem Familienunternehmen der eigentliche Wettbewerbsvorteil »Familie« zum Wettbewerbsnachteil für das Unternehmen werden.

## FAMILIENPHILOSOPHIE ERARBEITEN

Darum erstellen viele größere Familien für die Mitglieder ihrer Familie eine Familiensatzung. Darin werden die Unternehmensgrundsätze und die Familiengrundsätze als Richtlinie und Familienrahmen aufgenommen. Die Familiensatzung berücksichtigt neben fachlichen Themenstellungen die Familienkultur und den Umgang innerhalb der Familie. Alle Familienmitglieder müssen deshalb eine von allen zu tragende Philosophie erarbeiten, diese dokumentieren und leben – sowohl untereinander in der Familie als auch

im Umgang mit dem Familienunternehmen und Dritten. Die wichtigste Aufgabe für die Unternehmerfamilie ist es darum zunächst, ihre langfristigen Ziele zu erarbeiten, Werte zu bestimmen, Strategien festzulegen und das Ganze dann zum Beispiel in einer Familienverfassung bindend zu vereinbaren. Das gilt unabhängig von der Rechtsform des Familienunternehmens und ungeachtet der Ausgestaltung etwaiger Gesellschaftsverträge.

Eine Familiensatzung kann viele Themen abdecken, wie zum Beispiel die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Familienmitglieder nebst Leitgedanken für Geschäftsführung und Aufsichtsgremien, die Verteilung von Vermögenswerten sowie die Entscheidungsfindung innerhalb der Familie. Insbesondere die folgenden Themen haben eine hohe Relevanz in Familienunternehmen.

## ABSTIMMUNGSVERHALTEN

Die Familie sollte gegenüber dem Management mit nur einer Stimme sprechen – sowohl bezüglich der Gewinnverwendung als auch in der strategischen



»Wer darüber nachdenkt, eine Familiensatzung zu erstellen, sollte sich beraten lassen.«

Claudia Baier, Geschäftsführerin, Rechtsanwältin – Fachanwältin für Erbrecht, zertifizierte Testamentsvollstreckerin (AGT), ADSR Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

Ausrichtung. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein genaues Prozedere für Abstimmungen in der Familie im Vorfeld der Gesellschafterversammlung zu schaffen und in der Familiensatzung oder im Gesellschaftsvertrag zu verankern.

## AUFSICHTSGREMIEN IM FAMILIENUNTERNEHMEN

In die Familienverfassung gehören Regelungen zur Besetzung und Zusammensetzung sowie zu Aufgaben und Kompetenzen der Aufsichtsgremien. Vor allem sollte bestimmt werden, welche Qualifikationen für eine Mitarbeit im Aufsicht- oder Beirat des Familienunternehmens erforderlich sind. Ob diese Aufsichtsgremien die Rolle eines Sparringspartners, Kontrolleurs, Motivators, Konfliktschlichters oder Nachfolge-Coaches übernehmen, entscheidet die Unternehmerfamilie in ihrer Familiensatzung.

## VERÄNDERUNGEN IM GESELLSCHAFTERKREIS

Zu diesem Punkt wird festgelegt, wer überhaupt Gesellschafter werden kann. Diese Frage stellt sich sowohl bei einem

ungeplanten Ausscheiden eines Gesellschafters im Versterbensfall als auch bei einem geplanten Ausscheiden beispielsweise durch Kündigung oder Anteilsveräußerung. Ebenfalls geregelt sein muss die Bewertung der Anteile und damit die Abfindung für ausscheidende Gesellschafter.

## OPERATIVE MITARBEIT VON FAMILIENMITGLIEDERN

Ein Muss ist eine Absprache der Familie darüber, ob Mitglieder der Familie aktiv im Unternehmen mitarbeiten dürfen, in welcher Funktion das möglich ist und welche Kompetenzen die einzelnen Familienmitglieder haben müssen.

## TRANSPARENZ

Die Familienverfassung muss transparent sein und auch Wege vorsehen, wie interne oder externe Konflikte beispielsweise durch Mediation oder Entscheidungen der Aufsichtsgremien gelöst werden.

Die Familiensatzung ist kein rechtlich bindendes Dokument. Sie ist jedoch ein wichtiger Leitfaden für die Familie und trägt dazu bei, Konflikte zu vermeiden.

Wer darüber nachdenkt, eine Familiensatzung zu erstellen, sollte sich beraten lassen. Das Ziel dabei ist, Lösungen zu finden für eine starke Familie und ein erfolgreiches Unternehmen. Die ADSR kann bei allen Fragen zur Familienverfassung kompetent begleiten. ■

## → WEITERE INFORMATIONEN

Wenden Sie sich gern an die ADSR Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, New-York-Ring 6, 22297 Hamburg  
 ☎ 040 63305-8920  
 📠 040 63305-98920  
 @ info@adsr-recht.de  
 🏠 www.adsr-recht.de

**ADSR**  
RECHTSANWÄLTE