



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

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



Perfekte Nachfolge: Peter Haller (hinten) baute die Agentur Serviceplan auf. Sein Sohn Florian sorgt für einen Wachstumsschub.

Vertrauen.

„Meinem Sohn die Firma zu übergeben, war die beste unternehmerische Entscheidung in meinem Leben“, sagt Peter Haller. Stimmt.

Warnung.

Anleger setzen darauf, dass die Zentralbank Europas Probleme im Griff hat. „Das ist falsch“, mahnt Professor Hans-Werner Sinn.

Überraschung.

Was könnte die Märkte 2015 durcheinanderwirbeln? Zehn verrückte Ideen – und wie Anleger im Fall des Falles profitieren.

Herzklopfen.

Professor Carpentier entwickelt Kunstherzen. Hat er Erfolg, wäre das ein Segen für die Menschheit. Und für seine Investoren.

Der Kümmerer.

Aus der Forscherwerkstatt. Je größer eine Unternehmerfamilie wird, desto mehr Aufgaben sind mit der Organisation der Familie, ihrer Mitglieder, dem Verhältnis gegenüber dem Unternehmen sowie der Rechte und Pflichten von Gesellschaftern verbunden. Gesucht ist: ein Kümmerer.

In einer aktuellen Studie des WIFU wird deutlich, dass sich die Familien der Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum zunehmend „organisieren“. Familienstrategie, Familientage, Familienrat sowie eine schriftlich niedergelegte Familienverfassung sollen den Zusammenhalt stärken. Oftmals kommt es aber nach der Unterzeichnung der Familienverfassung zum „bösen Erwachen“. Denn die Umsetzung der hier formulierten Ansprüche der Gesellschafterfamilien an sich selbst sind mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Wer soll sich darum kümmern?

Fakt ist: Der Zusammenhalt der größer und komplexer werdenden Gesellschafterfamilie kann nicht mehr „nebenher“ durch ein aktiv im Unternehmen tätiges Familienmitglied oder die Gattin des Firmengründers bewältigt werden. Die typischen Inhalte des Aufgabenspektrums sind schließlich vielfältig.

Dabei geht es nicht nur um die Organisation von Familienzusammenkünften im Umfeld des Unternehmens, die den Zusammenhalt und die Kenntnis der Unternehmensentwicklung fördern sollen. Sondern auch um die Begleitung heranwachsender Vertreter der nächsten Generation und hier insbesondere um die Funktion als Ansprechpartner für

Konzeption, Organisation und Kontrolle laufender Maßnahmen zur Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz. Und um die „Integration“ hinzukommender Ehe- und Lebenspartner als neue Familienmitglieder.

Zudem dienen solche Gremien und deren Mitglieder als kommunikative Bindeglieder zwischen den unternehmensnahen Gremien (Beirat, Gesellschafterausschuss) und der weiteren Gesellschafterfamilie. Sie haben hier oftmals eine besondere Rolle als vermittelnde Instanz bei aufkommenden Konflikten. Alles in allem kommen leicht fünf bis zehn Manntage pro Person und Jahr zusammen. Werden dem Familiengremium zusätzlich gesellschafterähnliche Rechte zugewiesen, erhöht sich der Zeitaufwand zusätzlich.

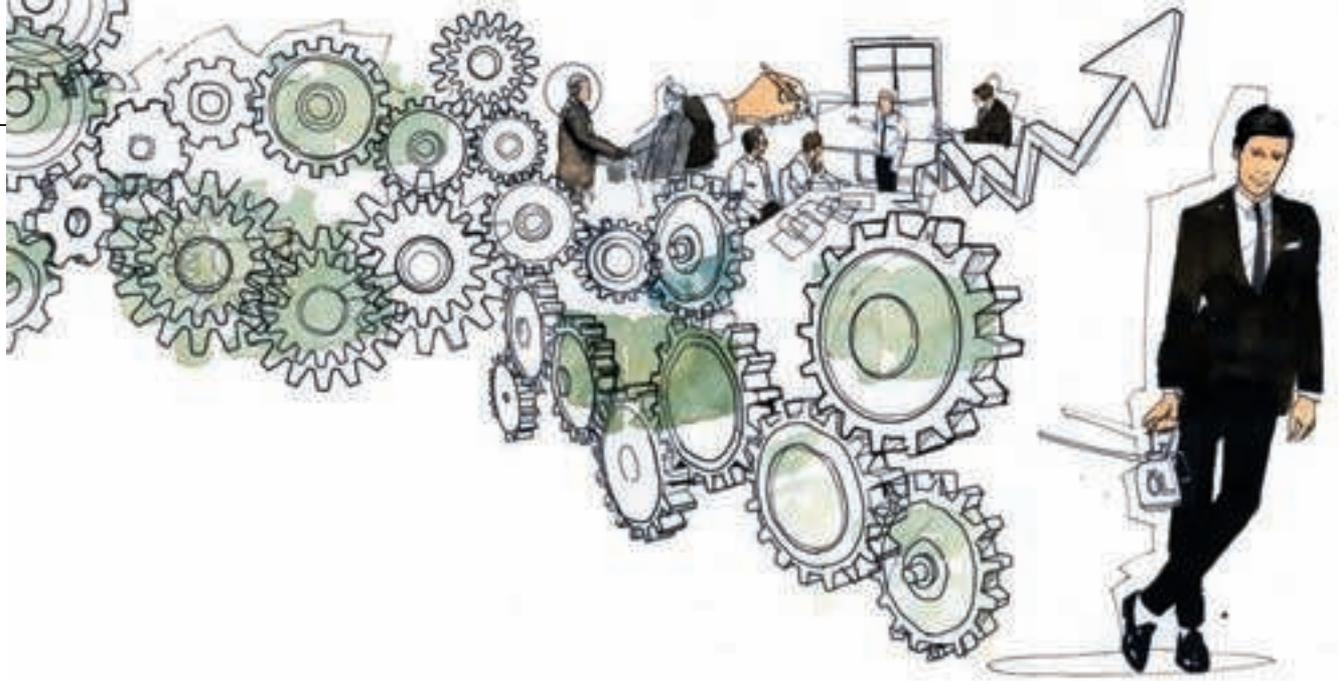
Während es in Kleinfamilien genügen kann, wenn sich ein einzelnes Familienmitglied um dieses Aufgabenspektrum „kümmert“, ist bei größeren Gesellschafterfamilien meist ein Gremium sinnvoll, das aus mehreren Personen besteht. Bei dessen Wahl ist zunächst die typische „Verantwortungsfalle“ zu vermeiden. Oftmals fühlen sich die aktiv im Unternehmen tätigen Familienmitglieder qua ihrer Rolle nicht nur für die Führung des Unternehmens, sondern auch

für die Familie verantwortlich und erklären sich schnell zur Übernahme der Aufgaben bereit.

Aufgrund des ohnehin schon sehr begrenzten Zeitbudgets dieses Personenkreises werden die Aufgaben entweder unzureichend ausgeführt oder an das Sekretariat ausgelagert. Zudem kommt es in diesen Fällen zu einer weiteren Aufgaben- und Verantwortungskonzentration, die patriarchal ausgerichtete Gesellschafterfamiliensysteme in späteren Generationen so störanfällig machen.

Aus unserer Sicht sollte deshalb bei größeren Gesellschafterfamilien ein zusätzliches Gremium das Selbstmanagement der Familie übernehmen. Dieser Familienrat sollte aus Vertretern der Senioren- und Junioren-Gesellschaftergeneration bestehen, nichttätige Gesellschafter sollten ebenfalls repräsentiert sein, wie auch neu hinzugekommenen Familienmitgliedern (Ehe- und Lebenspartner).

Die für diese Aufgaben nötigen individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten lassen sich auf eine einfache Formel reduzieren: Vertrauen seitens der restlichen Mitglieder der Gesellschafterfamilie. Fühlt sich diese durch das eigene Gremium nicht angemessen repräsentiert oder herrscht gegenüber den handelnden Personen nicht ein Mindestmaß an



Vertrauen, Respekt und Sympathie, besteht die Gefahr, dass ein solches Gremium wirkungslos agiert.

Vor diesem Hintergrund kommt der Wahl der Repräsentanten der Gesellschafterfamilie eine hohe Bedeutung zu. Wir beobachten häufig eine spürbare „Ermüdung“ innerhalb von Gesellschafterfamilien, sich nach mehreren mitunter mühseligen Arbeitstreffen im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses nun, nach der feierlichen Unterzeichnung der Verfassung, auch weiterhin noch für die Geschicke der Gesellschafterfamilie einzusetzen.

Deshalb ist früh die Frage zu klären, welche Form von Anerkennung den Familienmitgliedern entgegengebracht wird, die sich hier engagieren (in Abgrenzung oder Anlehnung an Entlohnungsmodelle für Familienmitglieder in Aufsichts- und Kontrollgremien der Firma). Ist die Arbeit für die Funktionsfähigkeit der Gesellschafterfamilie weniger oder gleichwertig zu der Arbeit eines Familienmitglieds im Beirat? Genügt auf der einen Seite ein herzliches Dankeschön, wenn im anderen Fall eine Beiratsvergütung gezahlt wird?

Im nächsten Schritt geht es um das Wahlverfahren. Gibt es mehr Kandidaten als Positionen in einem Familiengre-

mium ist dies zunächst eine wertvolle Kraftquelle. Gleichzeitig kann die Nichtwahl kandidierender Familienmitglieder aber auch zu beträchtlichen Verletzungen und einem nachhaltigen Gesichtverlust dieser Personen führen.

In der Praxis hat sich deshalb ein zweistufiges Wahlverfahren bewährt. Hier kommt ein Familienmitglied nur auf die Wahlliste, wenn es im Vorfeld dokumentieren kann, dass es zum Beispiel mindestens 20 Prozent der wahlberechtigten Familienmitglieder als Unterstützer hinter sich weiß. In einem zweiten Schritt sollte dann eine freie und geheime Wahl mithilfe einer vertrauenswürdigen Person als externem Wahlleiter durchgeführt werden. Kandidaten sollten nur dann zu einem Repräsentanten der Familie auf Zeit gewählt werden können, wenn sie eine hohe Anzahl der wahlberechtigten Stimmen (mindestens 50 Prozent) auf sich vereinen können.

Kümmert sich das Gremium ausschließlich um die Belange der Familie – übt es also keine gesellschafterähnlichen Funktionen aus –, ist auch eine anteilsunabhängige Regelung denkbar. Hat jeder eine Stimme, verdeutlicht dies, dass es um die Wahl einzelner Personen geht – nicht darum, dass die größten Gesellschafterstämme „ihre“ Vertreter entsenden.

Oftmals werden Familienräte für zwei bis drei Jahre gewählt, mit der Möglichkeit auf Wiederwahl. Um die Kontinuität in diesem Gremium sicherzustellen, ist es auch sinnvoll, eine asymmetrische Amtszeit möglich zu machen. So wird erreicht, dass sich jüngere Mitglieder für zwölf bis 18 Monate in die Gremienarbeit einbringen können, obwohl sie noch studieren oder am Beginn einer Arbeitskarriere stehen und darum nicht für einen längeren Zeitraum zusagen können. Neue Gremienmitglieder können dann die begonnene Arbeit mit den erfahrenen Mitgliedern fortsetzen.

Die (Selbst-)Organisation innerhalb einer Unternehmerfamilie im Rahmen familienstrategischer Entwicklungsprozesse umfasst eine Vielzahl nachgelagerter Aufgaben. Ein Familienrat kann dies übernehmen. Ihn zu etablieren, ist der erste zentraler Schritt der Professionalisierung der Gesellschafterfamilie. □

Text: Dr. Tom Rüsen, Torsten Groth; wifu@uni-wh.de

Mehr Informationen: Vöpel, N.; Rüsen, A.; Calabrò, A.; Müller, C. (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Studie des WIFU und der PwC.