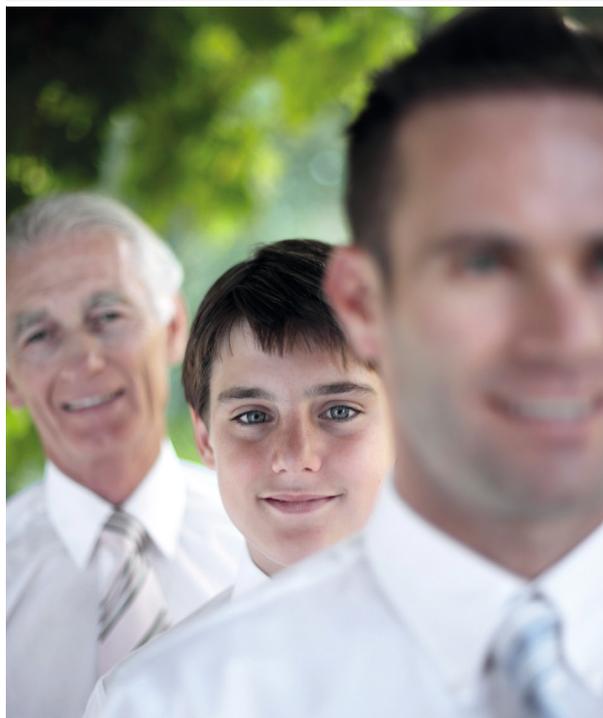


Dr. Niels Worgulla und Karen Kurp

# Family Business Governance

## Nachfolgeplanung bei Familienunternehmen



Wer als Familienunternehmer seine Firma erfolgreich aufgebaut hat oder in der nächsten Generation fortführt und über Jahre hinweg mit großem persönlichen Einsatz weiterentwickelt, hat etwas Besonderes geleistet. Für die langfristige Sicherung des Lebenswerks ist eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema der Nachfolge unerlässlich. Besonders für Familienunternehmer hat die Thematik immense Bedeutung, da es um den dauerhaften Erhalt des Familienunternehmens für die nachfolgenden Generationen geht.

Jedem Gesellschafter steht es natürlich frei, durch testamentarische und gesellschaftsrechtliche Regelungen die Unternehmensnachfolge nach seinen Vorstellungen zu bestimmen. Häufig spielen erbschaftssteuerliche Überlegungen und Planungen dabei für den wirtschaftlichen Fortbestand eine entscheidende Größe, sollten aber keinesfalls die einzigen Ent-

scheidungsmotive bei diesen hoch komplexen Fragestellungen sein.

Dass es in der Praxis oft an einer konstruktiven Diskussion im Familienverbund und an durchdachten Strategien fehlt, kann verschiedene Gründe haben. Meistens besteht große Unsicherheit, wer als geeigneter Nachfolger infrage kommt, um das mühevoll aufgebaute Familienunternehmen auch in Zukunft erfolgreich weiterzuführen. Noch schwieriger wird die Situation, wenn an einem Unternehmen, das schon seit Generationen in Familienhand ist, verschiedene Familienstämme beteiligt sind, zwischen denen nur schwer Einigkeit erzielt werden kann. In solchen Fällen ist die Verdrängung des Themas »Nachfolgeplanung« sehr verständlich, beinhaltet aber erhebliche Risiken.

Um diesen Situationen vorzubeugen oder sie zu lösen, stellt die Family Business Governance – auch bezeichnet als Familienverfassung – im Vorfeld, aber spätestens im Rahmen einer anstehenden Nachfolgeplanung einen wichtigen Baustein der Sicherung der langfristigen Existenz des Familienunternehmens dar.

Die Family Business Governance verbindet die Ebene des Familienunternehmens (Business Governance) mit der Ebene der Unternehmerfamilie (Family Governance) und nimmt damit alle Beteiligten in ein Boot.

Im Rahmen der Business Governance ist der Schwerpunkt in einem auf die Familiensituation abgestimmten Gesellschaftsvertrag, gegebenenfalls verbunden mit einem danebenstehenden Unternehmenskodex, zu sehen. Die gesetzlichen Regelungen und der Gesellschaftsvertrag einer Unternehmung bilden den juristisch

äußeren Rahmen einer Gesellschaft und legen damit einerseits die Grundsteine für die zivil- und gesellschaftsrechtlichen Anforderungen an das Unternehmen sowie andererseits die gesellschaftsrechtliche Beziehung zwischen den Gesellschaftern und der Gesellschaft.

In Bezug auf die Nachfolge in Familienunternehmen bedarf es deshalb Regelungen, wer durch Schenkungen oder Erbfolge in das Unternehmen nachfolgen kann oder ob z. B. einzelne Familienstämme mit gesonderten Regelungen innerhalb ihres Stamms gebildet werden. In der Personengesellschaft kann z. B. durch qualifizierte Nachfolgeklausel sichergestellt werden, dass nur qualifizierte Erben in die Gesellschafterpositionen nachrücken. Für Kapitalgesellschaften kann ein entsprechendes Ergebnis durch eine Einziehungs- bzw. Abtretungsregelung erreicht werden, die es den bestehenden Gesellschaftern ermöglicht, nicht qualifizierte Erben auszuschließen.

Aufgrund dieses rechtlichen Rahmens aus Gesetz und Gesellschaftsvertrag werden im Unternehmen noch keine Unternehmensziele und keine Unternehmensstruktur geschaffen, und auch Unternehmensinhalte werden dadurch nicht festgelegt, die (möglichst) von allen Familienmitgliedern unterstützt werden. Die Business Governance bietet den Gesellschaftern, den Mitgliedern der Unternehmerfamilie und dem Unternehmen die Möglichkeit, diese gemeinschaftlich zu erarbeiten und zu definieren und damit dem Familienunternehmen einen eigenen inneren Rahmen zu geben. Dadurch wird es allen Beteiligten ermöglicht, sich darin wiederzufinden und sich damit zu identi-

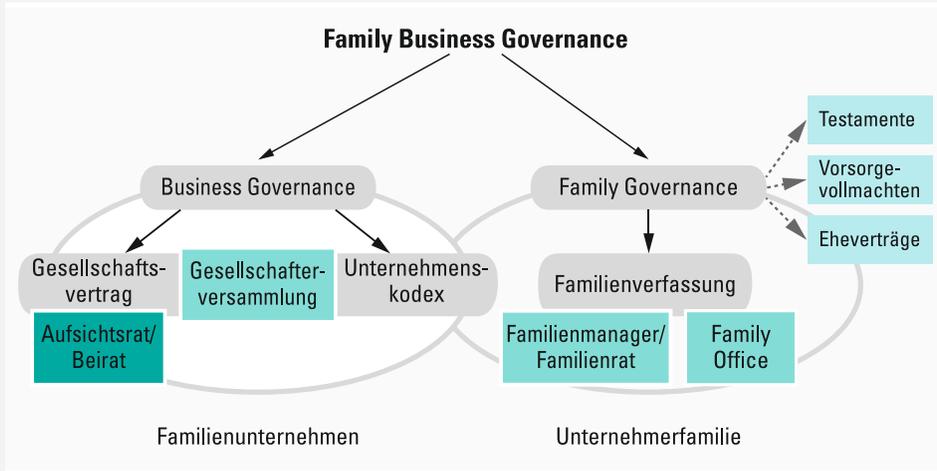


Abb. 12: Family Business Governance

Quelle: RSM Germany

fizieren, um dann gemeinsam Schwerpunkte festzulegen und Prioritäten für das Unternehmen zu setzen. Die gemeinsame Ausarbeitung der Business Governance ist dabei weit mehr als nur das Festlegen von Regelungen, denen sich die Familie unterwirft. Dieser Prozess, den der Berater als Moderator und Ideengeber begleitet, ist gleichsam eine Art Prozess zur Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten innerhalb der Familie und zum Wiederentdecken von Ideen und den Grundwerten des Unternehmens.

Familienunternehmer, die das Ziel verfolgen, das Unternehmen langfristig im Familienbesitz zu halten, sollten – neben den zuvor dargestellten unternehmerischen Belangen und Fragestellungen – auch die Familie in die Betrachtung einbeziehen. Dazu kann neben der Business Governance eine eigene Family Governance etabliert werden.

Durch eine Family Governance soll insbesondere das Ziel erreicht werden, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Unternehmerfamilie zu stärken, langfristig zu sichern und zu festigen. Die Family Governance zielt dabei auf die Bereiche außerhalb des Unternehmens ab, die aber gleichzeitig für den Umgang, die Abstimmung und den Zusammenhalt der Mitglieder des Familienunternehmens von Bedeutung sind. Die Family Governance ist also eine Ergänzung der Business Governance für die privaten Belange der Unternehmerfamilie. Denn auch wenn durch klare und sinnvolle Regelungen auf der Ebene des Familienunternehmens dort Klarheit und Beständigkeit erreicht wird, können Unstimmigkeiten, offene Fragen und unterschiedliche Auffassungen der Familienmitglieder, die unregelt und damit ungeklärt sind, den Fortbestand des Familienunternehmens ge-

führen. Eine Family Governance schafft Transparenz, Professionalität, Fairness, Nachprüfbarkeit, Nachhaltigkeit und Zusammenhalt und erreicht dadurch sowohl eine langfristige Steigerung des ökonomischen als auch des emotionalen Wertes des Familienunternehmens.

Es ist festzustellen, dass Familienunternehmen und ihre Inhaberkfamilien so verschiedenartig sind, dass es keine schematische Empfehlung für eine gute Family Governance geben kann. Aus dieser Individualität folgt, dass jede Unternehmerfamilie ihre richtige Lösung individuell erarbeiten muss. Wesentliche Punkte können dabei sein:

- **Definition der Unternehmerfamilie:** Wer gehört dazu, wer soll zukünftig unter welchen Voraussetzungen dazu gehören und wer scheidet unter welchen Voraussetzungen aus der Unternehmerfamilie wieder aus?
- **Definition der Werte und Ziele der Unternehmerfamilie**
- **Entwicklung von Regeln zur Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie und zwischen Unternehmen und Unternehmerfamilie**
- **Entwicklung von Regeln zum Umgang untereinander und mit Dritten – intern und in der Öffentlichkeit**
- **Regelungen zu einem Konfliktmanagement zur Vermeidung und Lösung von Konflikten in der Unternehmerfamilie**
- **Regelungen zu Verantwortlichkeiten innerhalb der Unternehmerfamilie und auch in Bezug auf die Umsetzung und Durchführung der Family-Governance-Regeln**
- **Regelungen zu gemeinsamen Aktivitäten**

Dabei ist die Familie kein starres Gebilde. Vielmehr entwickelt sie sich – wie das Unternehmen – stets weiter. Die Family Governance sollte daher nur für eine bestimmte Laufzeit, etwa einen Zeitraum von fünf Jahren, insoweit fest geschlossen werden, dass Änderungen während der Laufzeit nur mit zumindest qualifizierter Mehrheit (z. B. mehr als 75 Prozent der Familienmitglieder) möglich sind. Nach dieser zwischen den Familienmitgliedern zu bestimmenden Laufzeit, sollte es – wie etwa auch bei jedem Testament – zu einer Überprüfung der gesamten Vereinbarung kommen und Änderungen, Ergänzungen oder Kürzungen durch einfache Mehrheiten möglich sein.

Verfolgte Ziele sind neben gemeinsamem Zusammenhalt die Wissensvermittlung aber auch das Engagement im ge-



*Durch klare und sinnvolle Regelungen wird Transparenz und Beständigkeit erreicht*

meinnützigen Bereich, was der Familienmanager bzw. der Familienrat als weitere organisatorische Aufgabe übernimmt. So kann durch gemeinsame Aktivitäten der Unternehmerfamilie (Family Activity) das Verständnis zwischen den Familienmitgliedern gesteigert, ein emotionaler Familienwert geschaffen und erste Konflikte vermieden bzw. gelöst werden. Zusätzlich besteht so die Möglichkeit, die Partner sowie die junge Generation an die Familie und das Unternehmen heranzuführen.

Durch Wissensvermittlung (Family Education), insbesondere für solche Familienmitglieder, die nicht der Geschäftsführung bzw. dem Aufsichtsgremium des Familienunternehmens angehören, kann

insbesondere das Verständnis über wirtschaftliche Grundlagen (z. B.: »Wie lese ich eine Bilanz?«), aber auch über die strategische Ausrichtung des Unternehmens oder andere Managemententscheidungen ermöglicht und damit das Verständnis für die Unternehmensbelange erhöht werden.

Zusätzlich wird der Bereich des sozialen Engagements (Family Philanthropy) von immer größerer gesellschaftlicher Bedeutung. Die Unternehmerfamilie kann hierdurch ebenfalls den Familienverbund stärken und sich nach außen in der öffentlichen Wahrnehmung und Darstellung positiv und einheitlich positionieren. Hierunter sind Maßnahmen außerhalb des Familienunternehmens zu erfassen, das



*Family Education schafft ein Verständnis für die strategische Ausrichtung des Unternehmens oder andere Managemententscheidungen*

selbst gesellschaftliches Engagement und soziale Verantwortung übernimmt.

Im Ergebnis schafft eine gute Family Business Governance in jedem Familienunternehmen und in jeder Unternehmerfamilie einen Mehrwert, der neben einer größeren Transparenz und Klarheit für die Akteure auch den ökonomischen Erfolg des Unternehmens positiv beeinflusst. Darüber hinaus dient eine Family Business Governance dazu, den Zusammenhalt in der Familie und den langfristigen Verbleib des Unternehmens im Familienbesitz sicherzustellen, womit durch diesen Rahmen dauerhaft das wesentlichste Ziel der Nachfolgeplanung bei Familienunternehmen erreicht wird.



**Dr. Niels Worgulla** ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht bei RSM Germany in Bremen. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Vermögens- und Unternehmensnachfolge.



**Karen Kurp** ist Steuerberaterin und Fachberaterin für Internationales Steuerrecht bei RSM Germany in Leer. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte sind die Erstellung von betrieblichen Steuererklärungen, betriebswirtschaftliche Beratung, Internationales Steuerrecht, Stiftungen und gemeinnützige Einrichtungen, Einkommensteuer und Existenzgründung.