

Familienunternehmen – Brauchen sie einen Unternehmerkodex, um für klare Verhältnisse zu sorgen und Ungemach vorzubeugen?

# Anleitung zum Handeln

Familienunternehmen denken langfristig, sind anpassungsfähig und krisenresistenter als Großkonzerne, heißt es zuweilen. Das ist auch richtig: **Aber gerade in der Krise sollte vorgesorgt** sein, damit die Weichen richtig gestellt werden. Ein Unternehmerkodex kann hilfreich sein.

**Bozen/München** – In schwierigen Zeiten kann es entscheidend sein, wie die Familie zum Unternehmen steht. Rücken alle Familienmitglieder zusammen und suchen nach den besten Lösungen für den Betrieb und für die Familie als Ganzes? Oder trifft der Unternehmer im Alleingang schwerwiegende Entscheidungen über die Köpfe der anderen Familienmitglieder hinweg? Oder versäumt man wertvolle Zeit, weil man sich auf keine gemeinsame Lösung einigen kann? Oder versuchen Familienmitglieder die Schwierigkeiten zu nutzen, um die Macht an sich zu reißen und andere zu übervorteilen?

Auch wenn wir nicht an diese Extremfälle denken wollen: Familienunternehmen sind meistens sehr komplexe Systeme, in denen vieles unausgesprochen bleibt. Missverständnisse, stillschweigende Erwartungen, unrealistische Versprechen sind in Unternehmerfamilien ganz normal und können in guten Zeiten mit Geld und Liebe und einigen Kompromissen ausgeglichen werden. In Krisenzeiten allerdings kann dies ein explosives Gemisch ergeben, das die Firma gefährdet und die Familie vergiftet – es sei denn, man hat eine solide Vertrauensbasis, eine offene Gesprächskultur und ein professionelles Regelwerk entwickelt.

Ein Kodex für die Unternehmerfamilie schafft die Voraussetzung, um schwierige Situationen gut zu bewältigen. Man vereinbart die Regeln, nach denen wichtige Entscheidungen getroffen werden und entwickelt gemeinsame Werte und Visionen, die der Familie Zusammenhalt und dem Unternehmen Orientierung geben. Dabei ist das Wichtigste nicht nur, was schließlich auf dem Papier steht, sondern auch die Tatsache, dass man miteinander ins Gespräch gekommen ist und erlebt hat, wie man einander verstehen und trotz unterschiedlicher Interessen zu gemeinsamen Entscheidungen kommen kann.

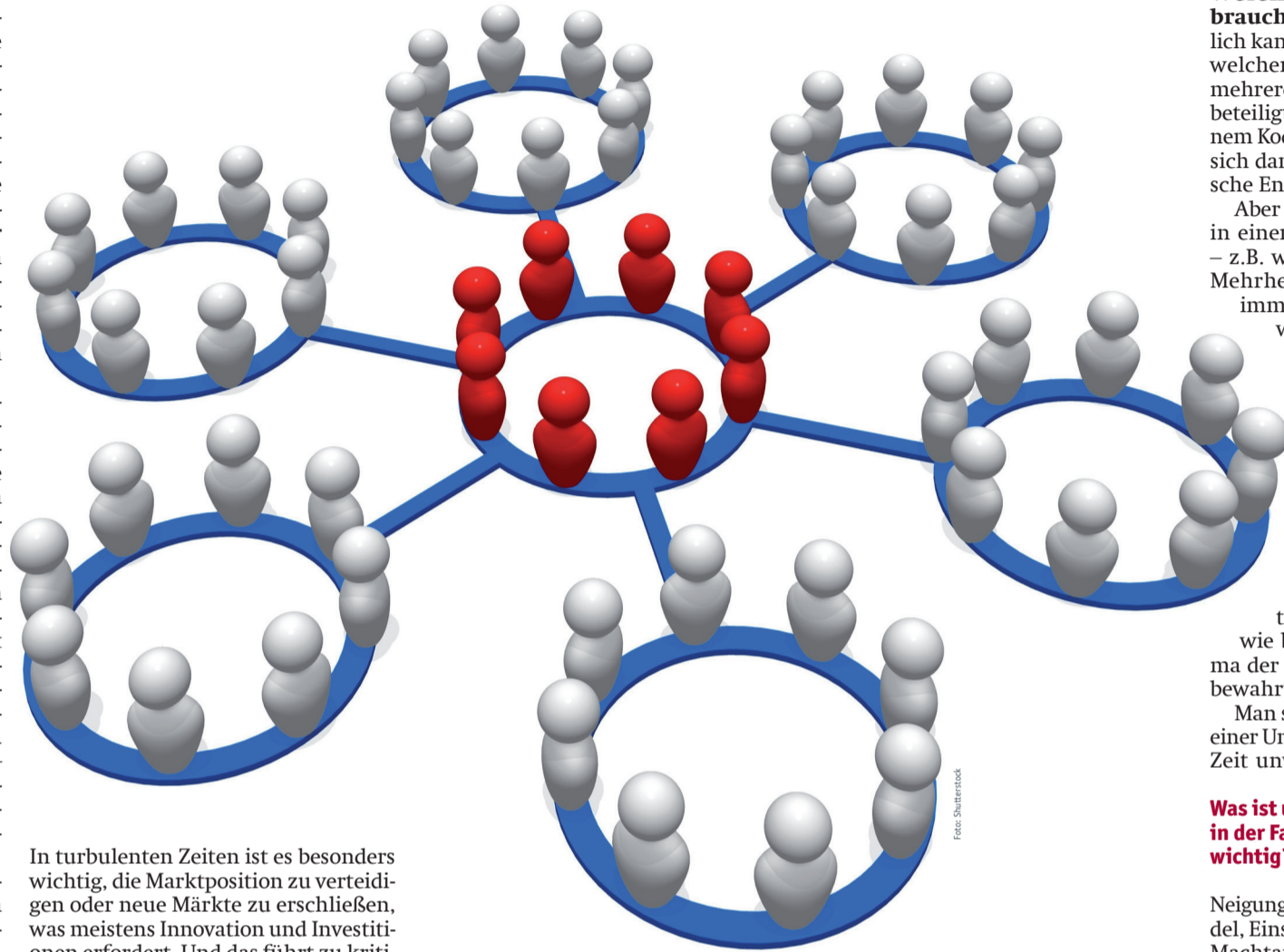
An einigen Beispielen soll deutlich gemacht werden, wie wichtig eine starke und geeinte Familie für den Erfolg des Unternehmens sein kann.

**Vorbildfunktion für die Mitarbeiter** – Dass die Mitarbeiter zum wichtigsten Erfolgsfaktor für das Unternehmen zählen, wird kaum jemand bestreiten. Aber nicht immer wird dies von den Mitarbeitern auch so erlebt. Wenn sie in Krisenzeiten in mancher Hinsicht zurückstecken müssen und dennoch vollen Einsatz leisten und Loyalität beweisen sollen, dann schauen sie sehr genau darauf, wie die Unternehmerfamilie zur Firma steht. Da muss die Familie eine Vertrauensbasis schaffen, die die Mitarbeiter motiviert, und das kann sie nur, wenn sie einheitliche Visionen und Werte entwickelt hat und diese auch kommuniziert und vor allem vorlebt. Im Konkreten kann dies auch bedeuten, dass die ganze Familie einmal auf „Luxusspesen“ und Gewinnnahmen verzichtet.

**Führungskompetenz** – Ein anderer wichtiger Aspekt betrifft die Qualifikation der Führungskräfte. In guten Zeiten kann man es sich auch mal leisten, dass ein Familienmitglied eine Führungsposition einnimmt, für die er oder sie noch nicht die nötige Erfahrung und Qualifikation mitbringt. Aber in härteren Zeiten braucht das Unternehmen in den Schlüsselstellen die besten Leute, die man finden kann.

Im Kodex beschreibt die Unternehmerfamilie, welche Voraussetzungen Familienmitglieder erfüllen müssen, um Führungspositionen zu besetzen, und wie die Familie sie dabei unterstützt, damit sie die nötige Qualifikation erlangen. Aber auch der professionelle Umgang mit einer Situation, in der sich ein Familienmitglied nicht als ausreichend qualifiziert erweist, sollte geregelt werden.

**Finanzierung der Investitionen** –



In turbulenten Zeiten ist es besonders wichtig, die Marktposition zu verteidigen oder neue Märkte zu erschließen, was meistens Innovation und Investitionen erfordert. Und das führt zu kritischen Entscheidungen: Will die Familie die nötigen Investitionen mit eigenem Kapital finanzieren? Welchen Verschuldungsgrad will man riskieren? Sollen die Familienmitglieder bürgen? Will man fremde Eigentümer beteiligen?

Auch wenn solche Entscheidungen von Fall zu Fall geprüft werden müssen, so ist es doch äußerst hilfreich, wenn man sich im Voraus auf die Grundsätze für die Finanzierung und für den Umgang mit den erwirtschafteten Gewinnen und mit dem Vermögen geeinigt hat.

**Eigentum und Führung** – Etliche Unternehmer haben die Zielvorstellung, dass Eigentum und Führung in einer Hand liegen sollen und somit Familienmitglieder, die nicht im Unternehmen tätig sein wollen, ausbezahlt werden. Aber in schwierigen Zeiten kann es die Firma oft nicht verkraften, dass ein bedeutender Teil des Vermögens abgezogen wird.

Erfolgreiche Unternehmer haben oft mehrere Firmen gegründet oder

gekauft, manchmal auch mit dem Gedanken, sie unter den Erben aufzuteilen. Aber es kann unter Umständen klüger sein, die Kräfte und Ressourcen zu konzentrieren.

In beiden Fällen braucht es Regelungen für die Eigentümergemeinschaft, für die Führung des Unternehmens und für deren Aufsicht. In einem Unternehmerkodex werden dazu die Grundregeln definiert, welche im zweiten Schritt in die Statuten und Gesellschaftsverträge übernommen werden.

**Vergütung der Mitarbeitenden Familienmitglieder** – Üblicherweise folgt die Vergütung von Führungskräften der Qualifikation und Position im Unternehmen. In manchen Familienunternehmen besteht durchaus die Versuchung, andere Maßstäbe anzusetzen. Sie sind oft intransparent, unklar und ein Tabuthema. Dies ist einer der häufigsten Konflikttherde

in Familienunternehmen.

Diese Beispiele zeigen nur einige der vielen schwerwiegenden Entscheidungen, die auf Familienunternehmen zukommen, und es wird deutlich, welches Konfliktpotenzial sie bergen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es von großem Nutzen ist, wenn eine Unternehmerfamilie sich auf wichtige Themen, die unweigerlich anstehen wie z.B. die Nachfolge, schon im Voraus gut vorbereitet. So bietet ein Kodex die Basis, um wichtige Entscheidungen gut zu treffen.

Jeder Kodex ist einzigartig und sollte auch von den Familienmitgliedern in ihren eigenen Worten verfasst werden. Typische Inhalte sind

- die Identität, die Visionen und Werte der Unternehmerfamilie;
- die Art und Weise, wie die Familienmitglieder über die wichtigsten Da-

ten und Ereignisse informiert werden und wie sie mit diesen Informationen umgehen;

- die verschiedenen Rollen und Verantwortungen in der Familie, im Unternehmen und in der Verwaltung des Familienvermögens und die Voraussetzungen, um sie auszuüben;
- die Grundregeln, nach denen die wichtigsten Entscheidungen wie Nachfolge, Geschäftsführung, größere Investitionen, Verkauf von Vermögensanteilen usw. getroffen werden;
- Richtlinien für Entlohnung, Dividenden, Bezüge aller Art aus der Firma für Familienmitglieder;
- ein systematisches Vorgehen zur Lösung von Konflikten.

**Welche Unternehmerfamilie braucht einen Kodex?** – Grundsätzlich kann jede Unternehmerfamilie, in welcher mehrere Generationen oder mehrere Geschwister oder Verwandte beteiligt sind oder mitarbeiten, von einem Kodex profitieren. Und man sollte sich damit befassen, noch bevor kritische Entscheidungen anstehen.

Aber auch wenn man schon mitten in einer heiklen Verhandlung steckt – z.B. wenn ein Familienmitglied die Mehrheit übernehmen will –, ist es immer noch sinnvoll, den Rahmen weiter zu spannen und das System Familienunternehmen mit seinen drei Aspekten „Familie – Eigentum – Unternehmen als Ganzes“ zu betrachten und zu fragen: was ist uns in der Familie wichtig, wie können wir das Vermögen sichern, und was braucht der Betrieb, um weiterhin erfolgreich zu bestehen? Im zitierten Fall geht es z.B. auch darum, wie bei einer Trennung in der Firma der Zusammenhalt in der Familie bewahrt werden kann.

Man sollte sich bewusst sein, dass in einer Unternehmerfamilie im Laufe der Zeit unweigerlich Interessenkonflikte und Spannungen entstehen, z.B. zwischen unterschiedlichen Generationen, persönlichen Neigungen, Führungsstilen, Lebenswandel, Einsatz, Ehe- oder Lebenspartnern, Machtansprüchen usw.

Im Normalfall entwickelt jede Familie ihre eigene stillschweigende Kultur, um mit diesen Unterschieden umzugehen. Auf lange Sicht braucht es aber klar ausgesprochene Regeln und Prinzipien, die gemeinsam vereinbart und eingehalten werden, damit die Unternehmerfamilie für das Unternehmen eine Ressource bleibt und nicht zum Risikofaktor wird.

Hinweise, wie man einen solchen Kodex entwickelt, enthält der beigestellte Info-Beitrag.

**Fazit** – Manche Menschen scheuen davor zurück, Sachverhalte und Regeln schwarz auf weiß festzuhalten. Schließlich ist das Leben stets im Fluss und die Zukunft ist nicht vorhersehbar; warum soll ich mich da vorzeitig festlegen, statt das Thema anzugehen, wenn es anfällt? Zudem kostet jede Entscheidung Zeit und Kraft und ist oft mit starken Emotionen verbunden.

Natürlich muss man sich, um einen Kodex zu erarbeiten, die Zeit nehmen, einige grundlegende Fragen gründlich zu erforschen und zu beantworten. Der Gewinn kann aber gar nicht hoch genug eingeschätzt werden: Vertrauen, Zusammenhalt, klare Verantwortung, definierte Rechte und Pflichten sichern den Zusammenhalt der Familie und es besteht kein Zweifel, dass dies eine Grundvoraussetzung für die Sicherung des Vermögens und für den Erfolg der Firma ist.

Toni C. Plonner, Georg Senoner

**Die Autoren:** Toni C. Plonner ist Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Unternehmensplan, Gesellschaft für Unternehmensentwicklung, mit Sitz in München, Georg Senoner dessen Südtiroler Partner. Plonner und Senoner sind auch in Südtirol tätig und haben im Jahr 2005 zusammen mit der SWZ in Bozen das Forum Familienunternehmen veranstaltet.



Toni C. Plonner



Georg Senoner

## Info

### Wie entwickelt man einen Kodex?

**Check-up** – In der Regel beginnt man mit einem ersten Check-up. Die Strukturen der Familie, des Unternehmens und des Vermögens mit den jeweiligen Verknüpfungen werden aufgezeichnet; getroffene und noch ausstehende Entscheidungen werden festgehalten; die Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf die künftige Entwicklung werden erkundet.

Der Berater sammelt diese Informationen in einem strukturierten Interview mit einem oder mehreren Familienmitgliedern, erstellt ein Profil des Familienunternehmens und formuliert erste Handlungsanregungen.

**Präsentation und Diskussion in der Familie** – Die Ergebnisse aus dem Check-up werden dann der gesamten Familie vorgestellt. Sinn und Zweck eines Unternehmerkodex wird erläutert, wie auch die Schritte, die notwendig sind, um ihn zu erstellen. In einer ersten

Diskussion können bereits gemeinsame Positionen erkannt und die wichtigsten Unterschiede in den Vorstellungen angesprochen werden.

**Die Entscheidung** – Die Familie nimmt sich gewöhnlich etwas Zeit, um zu erwägen, ob sie einen Kodex erstellen will. Die Entscheidung sollte möglichst mit Zustimmung aller erfolgen.

**Einzelbefragungen** – In den meisten Fällen ist es sinnvoll, die Familienmitglieder jeweils einzeln nach ihren Wünschen und Vorstellungen zu befragen. Dies gibt ihnen die Möglichkeit, Themen zu vertiefen, mit denen sie sich bisher vielleicht noch gar nicht auseinandergesetzt haben. Das kann auch den Anlass für klärende Gespräche unter den verschiedenen Personen geben.

**Familienkonferenz** – Nun beginnt die eigentliche Ausarbeitung der Werte und Regeln, welche die Beziehungen zwischen Familie und Unternehmen leiten sollen. Zwei oder drei Personen werden beauftragt zu formulieren, worüber man sich geeinigt hat, und aufzuzeigen, wor-

über noch unterschiedliche Vorstellungen bestehen. Die Klärung dieser Unterschiede kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: z.B. durch moderierte Gespräche in kleineren Gruppen, durch Einzelcoaching oder in einer weiteren Familienkonferenz. Auf jeden Fall sollte man sich Zeit nehmen und niemanden unter Druck setzen.

**Die Unterzeichnung** – Schließlich wird der fertige Entwurf des Kodex der Familie präsentiert und nach eventuellen weiteren Feinabstimmungen von allen unterzeichnet. Dies wird immer als ein besonders wichtiger und feierlicher Moment erlebt, der das Gefühl der Einigkeit und der Verantwortung stärkt.

**Anpassung** – Ein Unternehmerfamilienkodex soll Klarheit bringen, aber kein starres Korsett sein. Er dient als solide Grundlage, auf der man im Einzelfall fair verhandeln kann. Und deshalb sollte er auch in gewissen Abständen überprüft und den neuen Gegebenheiten angepasst werden.