

# „Wie soll das ohne mich gehen?“

Dr. Karin Ebel  
Geschäftsführende  
Gesellschafterin der  
Confida Unternehmer-  
Societät GmbH



Diese Frage stellt sich jeder Unternehmer mindestens einmal im Rahmen eines geplanten Generationswechsels. Die Vorstellung, dass alle Kinder – die in der Regel gleiche Anteile erhalten – in Zukunft wichtige Entscheidungen als Gesell-

schafter gemeinsam treffen müssen und zwar im Sinne des Unternehmens, fällt schwer. Dabei möchte der Unternehmer so viel wie möglich von seiner Erfahrung weitergeben und erwartet gleichzeitig selbstbewusste junge Gesellschafter. Diese Problematik beschäftigt zur Zeit viele Unternehmer, da sie aufgrund der drohenden Verschärfung der Erbschaftsteuer überlegen, vorzeitig einen wesentlichen Teil ihrer Anteile auf die Kinder zu übertragen.

Damit Sie diesen Weg strukturiert und intensiv in der Familie angehen können, sollten Sie – gemeinsam mit der jungen Generation – einen Familien-Kodex erarbeiten, der die Basis für die Zeit des Miteinanders ist und Leitplanken für die Zukunft bildet. Damit die Gesellschafterfamilie auch in Zukunft handlungs- und entscheidungsfähig bleibt, braucht es nach meiner Erfahrung eine gemeinsame Basis an Werten und Zielen sowie gemeinsame Regeln für den Umgang mit der Unternehmensbeteiligung sowie für den Umgang untereinander.

## Gemeinsame Werte und Ziele

In der Gesellschafterfamilie muss es ein ausreichendes gemeinsames Werte- und Zielsystem geben. Ansonsten ist völlig unklar, wohin das Gesellschafterschiff fährt.

Zuerst sollte festgelegt werden, wofür die Gesellschafterfamilie steht. Wollen wir ein Familienunternehmen bleiben oder nicht? Bedeutet das 100 % in Familienhand oder nur die Mehrheit? Wofür stehen wir als Gesellschafter und wofür nicht? Diese Besinnung auf den Kern, was uns als Gesellschafterfamilie ausmacht, ist für alle Beteiligten wichtig. Hier können die Vorstellungen der jungen Generation mit denjenigen der Senioren diskutiert und die wichtigsten gemeinsamen Werte festgelegt werden. Im Rahmen dieser moderierten Diskussion sind sich viele Gesellschafter inhaltlich näher gekommen, da über die Grundpfeiler der Gesellschafterfami-

lie meistens nicht oder nur am Rande mit einzelnen Beteiligten gesprochen wurde. Hier spielen auch Vergangenheit und Tradition sowie die Zukunft eine Rolle. Für die Geschäftsführung wird die Gesellschafterfamilie berechenbar. Bleibt sie zusammen oder verkauft sie? Gleichzeitig ist die Haltung bzw. der innere Kompass der Gesellschafterfamilie deutlich geworden. Werte wie z. B. Unternehmertum, Bescheidenheit oder Kontinuität sind nicht nur für die Gesellschafterfamilie sondern auch für die Geschäftsführung prägend.

Gleichzeitig sollten die Unternehmenswerte definiert werden als Maßstab für die Gesellschafter und die Geschäftsführer. Hier haben die meisten Familienunternehmen gute Vorarbeit geleistet in Form einer Vision, Mission oder einem Unternehmensleitbild. Dies ist eine ideale Gelegenheit, der jungen Generation das Unternehmen und deren Strategie für die Zukunft näher zu bringen. Außerdem werden Zusammenhänge deutlich. Wenn wir bankenunabhängig bleiben wollen, müssen wir unser Wachstum zu einem wesentlichen Teil selber finanzieren. Dies geht nur über einbehaltene Gewinne, die dann im Unternehmen verbleiben und nicht den Gesellschaftern für private Zwecke zur Verfügung stehen. Eine restriktive Ausschüttungspolitik ist dann für die junge Generation selbsterklärend.

## Regeln für den Umgang mit der Unternehmensbeteiligung

Hier ist das Zusammenspiel der einzelnen Gremien festzulegen. Am Anfang steht – auf Basis der bestehenden Regelungen – die Zuständigkeit der Gesellschafter (Versammlung), Beirat und Geschäftsführung, mit anderen Worten „Wer macht was?“.

Die Verteilung ist die Landkarte für Entscheidungswege. Häufig entsteht ein Konflikt, weil eine „falsche Route“ gewählt worden ist. So werden Rückfragen oder Anregungen von Gesellschaftern z. B. nicht beim Beiratsvorsitzenden oder Vorsitzenden der Geschäftsführung, sondern auf direktem Weg – und an dem eigentlichen Ansprechpartner vorbei – im Unternehmen beim Sachbearbeiter platziert. Dies schafft Unmut bei den Beteiligten und geschieht häufig aus Unwissenheit oder Unachtsamkeit. Deshalb ist es äußerst wichtig, dass alle Beteiligten wissen, wen sie für welche Frage anzusprechen haben.



Außerdem ist bei einem Generationswechsel die Zuständigkeit der einzelnen Gremien auf den Prüfstand zu stellen. Hat der Beirat bei einem Gründer in der Regel nur beratende Funktion, ist zu überlegen, ob der Beirat in der nächsten Generation weitere Aufgaben übernimmt. Dies gilt insbesondere dann, wenn nach dem Generationswechsel die Gesellschafterversammlung aus im Unternehmen tätigen und dort nicht tätigen Gesellschaftern besteht. Hier kann für den Beirat die Kontrolle der Geschäftsführung (zur Vermeidung von Kontrolle innerhalb der Familie) oder eine Vermittlungstätigkeit zwischen Gesellschaftern in Frage kommen. Auch die Anforderung an die Mitglieder der Gremien und das Auswahlverfahren sind für die Zukunft festzulegen. Welche fachlichen und persönlichen Anforderungen haben wir an unsere Beiratsmitglieder? Dies kann erheblich variieren, je nachdem ob ein beratender oder kontrollierender Beirat vorliegt oder ob er zur Begleitung der Nachfolge in der Geschäftsführung („Stabwechsel“) eingesetzt wird.

Klassisch liegt auch Sprengstoff in der Frage, wer aus der Familie in die Geschäftsführung darf. Ist die Qualifikation entscheidend oder die Familienzugehörigkeit („Es muss einer von uns sein.“)? Was machen wir bei mehreren Kandidaten? Muss der geschäftsführende Gesellschafter vor Ort wohnen? Ist es auch denkbar, dass Familienmitglieder unterhalb der Geschäftsführung arbeiten? Dies bringt oftmals Sprengstoff in das Unternehmen und wird deshalb von vielen Familien abgelehnt oder in Frage gestellt. Dies sind nur einige Beispiele von Fragen, die geklärt werden sollten, bevor sie akut und damit persönlich werden.

Im Rahmen des Umgangs mit der Beteiligung werden auch die Rechte und Pflichten der Gesellschafter erörtert. Dazu gehören u. a. die Regelungen zum Ehevertrag

und Pflichtteilsverzicht mit dem Ehegatten bis hin zur Frage des Exits. Was machen wir, wenn einer von uns aus dem Verbund ausscheiden will?

Wichtig ist mir, dass immer auf Basis der aktuellen Struktur und Gesellschaftsverträge aufgebaut wird. Von diesem Ausgangspunkt können dann sinnvolle Änderungen für die Zukunft vorgenommen werden.

#### **Regeln für den Umgang untereinander**

Ein professioneller Umgang untereinander ist für die Gesellschafterrolle unabdingbar. Geschwisterrivalitäten und sonstige Familienmuster haben hier nichts zu suchen. Alle Beteiligten sollten lernen, dass jeder Beitrag grundsätzlich ernst zu nehmen ist, egal ob er vom Vater oder vom jüngsten Geschwisterkind kommt. Umgekehrt ist auch jeder selbst dafür verantwortlich, dass die anderen ihn ernst nehmen. Deshalb sollten Grundregeln für den Umgang miteinander als Gesellschafter festgelegt haben. Pünktliches Anfahren (und ein pünktliches Aufhören) bei Besprechungen im Familienkreis sowie eine gute Vorbereitung sollten selbstverständlich sein. Ein paar Grundsätze zur Kommunikation sind ebenfalls erforderlich, müssen aber „geübt“ werden. Zuhören, ausreden lassen und versuchen, den anderen zu verstehen, klingt einfach, ist jedoch in hitzigen Diskussionen innerhalb der Familie ein innerer Kraftakt – aber hilfreich!

Hier gemeinsame Regeln festzulegen ist für alle Beteiligten sinnvoll. Wie oft habe ich schon Familien erlebt, die hier – mittlerweile humorvoll – ihre familiären Kommunikationsschleifen und -rituale beschreiben und sich anschließend davon verabschiedet haben. Und zwar mit Erfolg! Trotzdem sollten Sie auch Regeln für den Konfliktfall besprechen. Wie verhalte ich mich? Wen darf ich ansprechen? Und wie kommen wir zu einer Lösung? Mindestens diese Punkte sollten Sie für den „Notfall“ geregelt haben.

Schließlich sollte auch der Späßeil nicht zu kurz kommen. Hier sollten Sie regelmäßig gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Gesellschafterversammlung planen, die einen Bezug zum Unternehmen haben (z. B. Firmenbesichtigung, Besuch eines weiteren Standorts) und die mit einem gemeinsamen Abendessen mit der gesamten Familie ausklingen. Auf diese Weise können Sie die Ehe-/Lebenspartner für das Unternehmen begeistern – und vielleicht auch schon die übernächste Generation!

Unternehmer-Abende zu diesem Thema „Familien-Kodex“ finden am 13. Mai in Stuttgart und am 26. Mai in München statt.