

**Familiencodex und Familienverfassung,
Kritische Anmerkungen von Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert,
in: unternehmermagazin 1/2-2013, S. 30f.**

Familiencodex und *Familienverfassung* und *Familienstrategie* sind in aller Munde. Kaum eine (sich nicht absichtlich als unreflektiert darstellende) Unternehmerfamilie kommt um diese Errungenschaften umhin.

Meine folgenden Ausführungen dazu werden Kassandrarufen gleichkommen – vor unliebsamem Unheil warnend und wohl doch im Chor der einmütigen Befürworter ungehört verhallend. Und trotzdem möchte ich meine zugegebenermaßen möglicherweise unbequemen Überlegungen bezüglich Familienverfassung, Familiencodex und Familienstrategie dem geeigneten Leser nicht vorenthalten.

Die Familienverfassung/ der Familiencodex

„*Familienverfassungen sind gut*“. Das ist eine Überzeugung, die man allenthalben bei Unternehmerfamilien so findet, noch viel häufiger aber bei Beratern, die sich auf Familienunternehmen spezialisiert haben und darin ein probates Allheilmittel sehen, strauchelnde Unternehmerfamilien wieder auf den Pfad der Tugend zurückzuführen, um ihrer Verantwortung als Eigentümer von Unternehmen, die vielen Menschen Brot und Arbeit geben, gerecht zu werden. Dieser hehre Anspruch ist löblich. Dass er sich daneben für die Berater auch monetär lohnt, mag als netter Nebeneffekt abgetan sein.

Doch sehen wir genauer hin.

Was ist eigentlich eine Familienverfassung? Welche Funktion hat sie? Warum konnte sie sich als wesentliches Werkzeug für Unternehmerfamilien etablieren?

Es wird immer wieder beobachtet, dass die Eigentümerfamilie eines Unternehmens dessen größtes Potenzial darstellt, indem die Familie Kapital langfristig verfügbar macht, oft nicht

an kurzfristigen Renditen orientiert ist und mit Mitarbeitern und Ressourcen verantwortungsvoll umgeht etc. Andererseits gilt die Familie aber auch als das größte Risiko für ihr Unternehmen, da Uneinigkeit und Zwist in Unternehmerfamilien auch gesunde Unternehmen in den Abgrund treiben können (was Allgemeinplatz ist und hier nicht näher ausgeführt werden soll). Daher ist es naheliegend, dass nicht nur die Eigentümerfamilie selbst daran interessiert sein muss, das strukturelle Risiko von Familienunternehmen möglichst zu minimieren. Führungs- und Lenkungsformen, also Regelungen wollen gefunden werden, um destruktive Entgleisungen zu verhindern und das gesamte System in einem gesunden und lebendigen Gleichgewicht zu halten, von dem alle Interessensgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Eigentümer etc.) ausgewogen profitieren können. Entsprechend wurde und wird immer wieder versucht, die Idee der Corporate Governance auch auf Familienunternehmen zu übertragen, was dann über kurz oder lang zu der Empfehlung führt, nicht nur im Unternehmen gute Governance-Strukturen zu implementieren, sondern eben auch in der Eigentümerfamilie. Geraten wird dann der Gesellschafterfamilie, eine *Familienverfassung* zu installieren, auch *Familiencodex* genannt oder moderner: *Family Governance*.

So weit, so gut. Doch der typische Familienunternehmer⁽¹⁾ ist zum einen beratungsresistent (wenn er ständig Beratung in Anspruch nähme, wäre er kein guter und eigenständig agierender Unternehmer) und zum anderen ungeduldig (wenn er nicht den Mut zu schnellen Entscheidungen hätte, wäre er ebenso wenig ein erfolgreicher Unternehmer)⁽²⁾. Ist nun ein solcher Unternehmer trotz allem davon überzeugt, dass eine Familienverfassung für das eigene Unternehmen und seine Familie wichtig ist, und hat er sich entschieden, dafür trotz aller inneren Widerstände einen Berater zu beauftragen, so möchte er verständlicherweise den beauftragten Berater möglichst rasch wieder los werden. Die vom Berater erwartete Leistung ist es, möglichst schnell und effizient eine Familienverfassung zu erstellen.

Da Berater nun auch nur ihr saures Brot verdienen, ist es verständlich, dass sie nicht davor gefeit sind, vorgefertigte (und durchaus richtige) Checklisten aufzustellen und rasch abzuarbeiten. Familienverfassungen werden deshalb mehr oder weniger nach vorgegebenem Schema erstellt und den Gesellschaftern zur Unterschrift vorgelegt. Sind sie dann (in einem feierlichen Akt) von allen Gesellschaftern unterschrieben, werden sie schön abgeheftet und ins Regal gestellt. Solche Familienverfassungen müssen inhaltlich deshalb nicht schlecht sein und gegen sie ist prinzipiell auch nichts einzuwenden. Außer vielleicht, dass sie das Papier nicht wert sind, auf dem sie stehen. Denn sie gehen höchstwahrscheinlich erstens nicht sonderlich auf die speziellen Gegebenheiten, Voraussetzungen und Herausforderungen ein, die nun gerade jede Unternehmerfamilie und jedes Familienunternehmen so unverwechselbar und so besonders und in seiner Singularität auch so erfolgreich machen, und zweitens sind die unterzeichnenden Mitglieder der Eigentümerfamilie höchstwahrscheinlich von solchen Familienverfassungen kaum tangiert, was diesem Instrument jegliche Durchschlagskraft nimmt, da es ihm (wenn so entstanden) an echter Legitimation fehlt.

Die Familienstrategie

Viele gute Berater sind sich dieser Falle sehr wohl bewusst und empfehlen daher eine *Familienstrategie*.

Diese berücksichtigt, dass nur eine von allen getragene, also legitimierte, Familienverfassung überhaupt wirksam sein kann. Um eine solche Legitimation zu erreichen, wird ein begleiteter Prozess initiiert, an dem sich möglichst viele Familieneigentümer beteiligen, um gemeinsam eine individuelle Familienverfassung zu entwickeln. Ein solcher Vorgang (der nach dem Prinzip *Der Weg ist das Ziel* gehandhabt werden sollte) dauert allerdings zum einen länger und ist zum anderen oft auch schmerzlich, weil viele Hindernisse und Fallstricke in Form von lange vergessenen oder sogar bewusst ‚vergrabenen‘ Problemen und Verletzungen auftauchen, denen man sich nicht nur stellen muss, sondern die man auch und gerade bearbeiten sollte, um damit zu gemeinsamen und von allen getragenen Regelungen zu gelangen.

Außerdem berücksichtigt die Familienstrategie, dass eine Familienverfassung etwas höchst Individuelles ist, das genau den Einstellungen und Überzeugungen der Unternehmerfamilie Rechnung trägt. Deshalb werden dafür in der Regel die vorhandenen familiären Werteprägungen gesucht, diskutiert und reflektiert und damit bewusst gemacht, um als normative Basis für die schriftlich fixierte sehr spezielle Familienverfassung zu dienen.

Familienunternehmen zwischen Stabilität und Wandlungsfähigkeit

Jedes Unternehmen, das sich über längere Zeit am Markt behaupten will, braucht Stabilität und Wandlungsfähigkeit gleichermaßen. Ist es eher instabil, so wird es bei jeder Herausforderung sofort in existenzielle Gefahren gelangen. Wenn es aber stabil ist, so beinhaltet dies auch immer eine gewisse Starrheit, was bedeutet, dass sich das Unternehmen (externen) Herausforderungen nicht anpassen und flexibel darauf reagieren kann. Auch in diesem Falle wird es schnell in große Bedrängnis kommen, denn nur eine rasche und angemessene Reaktion auf faktische Gegebenheiten wird das Überleben des Unternehmens sichern.

Nun ist es aber so, dass Regelungen, Governacestrukturen, feste Normen alle Systeme und Organisationen stabilisieren helfen und dass umgekehrt Organisationen mit wenig festen Regeln, Vorschriften und Festlegungen gerade auf unvorhersehbare Herausforderungen rasch und flexibel reagieren können, da dann Individuen (aus denen die Organisationen bestehen) die Möglichkeit haben, unkonventionelle Antworten auf bisher unbekannte Herausforderungen nicht nur zu finden, sondern auch schnell und effizient durchzusetzen.

Jedes Unternehmen und damit auch jedes Familienunternehmen ist also mit dem Paradoxon konfrontiert, dass es einerseits feste Governance-Strukturen benötigt, um unvorhersehbaren (externen) Herausforderungen stabil begegnen zu können und dass es gleichzeitig von eben solchen festen Regelungen dabei behindert wird, den unvorhersehbaren (externen) Herausforderungen angemessen und rasch und mit neuen Mitteln zu begegnen.

Familienverfassungen sind gut!

„**Ja**“. Denn sie helfen der Eigentümerfamilie eines Unternehmens stabil auf unvorhersehbare Herausforderungen zu reagieren.

„**Nein**“. Denn sie behindern die Eigentümerfamilie eines Unternehmens rasch und flexibel auf unvorhersehbare Herausforderungen zu reagieren.

Der Vorteil informeller Normen

Familienverfassungen bzw. Familiencodizes sind schriftlich fixierte Regelungen. Sie haben damit den Status von formellen Normen.

Familienunternehmen und Unternehmerfamilien kennen aber auch sehr viele informelle normative Handlungsempfehlungen. Sei es durch das gelebte Vertreten von ganz bestimmten Wertvorstellungen, sei es durch die lebendig gehaltene ganz besondere Geschichte, die häufig über erzählte Geschichten tradiert wird. Diese wirken normativ und jedes zur Organisation gehörige Individuum kann und wird sich daran orientieren. Denn nicht schriftlich fixierte, aktiv vorgelebte Werte und eine lebendige Geschichte haben zwei Vorteile:

Erstens sind diese durch das Fehlen einer schriftlichen Fixierung wesentlich stärker als alle aufgeschriebenen Leitlinien, da man sich der Werteprägung und der durch Geschichten transportierten indirekten Handlungsvorgaben tagtäglich durch Vorbild und Nachahmen gegenseitig rückversichern und sie damit bestätigen muss. (Das in guter Absicht erfolgte Fixieren der vorhandenen Prägungen macht träge und schwächt damit sogar auf längere Sicht die vorhandenen Übereinkünfte und gemeinsamen Vorstellungen, da man diese ja nicht mehr ständig bestärken muss).

Und zweitens sind die informellen Normen ‚atmungsaktiv‘, denn sie können, ja müssen permanent gedeutet werden. Und sie werden tagtäglich von allen an der Organisation beteiligten Individuen gedeutet. Damit machen es solche informellen Übereinkünfte möglich, auch unkonventionelle Gedanken und Antworten auf neue und bis dahin nie

aufgetretene Herausforderungen im vorhandenen Wertegerüst zu verankern und darin abzusichern, ohne gegen irgendwelche Regeln zu verstoßen.

Aktiv gelebte informelle Normen machen wandlungsfähig und stabilisieren Unternehmerfamilie und Familienunternehmen gleichermaßen. Corporate und Family Governance sind deshalb eine gute, aber oft nur die zweitbeste Möglichkeit.

⁽¹⁾ Hier und im Folgenden beinhaltet die grammatikalisch männliche Form inhaltlich immer auch die weibliche.

⁽²⁾ Dies ist eine grob vereinfachte Darstellung (die nicht zuletzt Klischees bedient). In ihrer Pointierung hilft sie aber die im Folgenden ausgeführten Beobachtungen und Überlegungen besser und klarer herauszuarbeiten