



Rosemarie Macheiner. Begleitet Familienbetriebe bei der Übergabe

Kodex schafft **Leitbild** und klare Regeln für alle Familienmitglieder

KOMMUNIKATION. Die Erstellung eines Familien-Kodex ist eine wichtige Unterstützung in der Unternehmensnachfolge. VON HANS PLEININGER

Das Besondere an Familienunternehmen ist die Verzahnung der Systeme Familie einerseits und Unternehmen andererseits“, sagt Rosemarie Macheiner, Family-Management-Rechtsexpertin im Bankhaus Spängler. „Wie diese Zahnräder ineinandergreifen, macht den Erfolg oder den Misserfolg des Familienbetriebs aus.“ Ist die Familie stark und ziehen die Familienmitglieder an einem Strang, so verleiht das dem Unternehmen immense Kraft. Sind die Familienmitglieder aber uneins oder zerstritten, so werden diese Konflikte ins Unternehmen hineingetragen und können zerstörerische Wirkung entfalten.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass zwei Dinge wesentlich sind, die den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen ausmachen: Das ist zum einen das Gelingen des Generationenwechsels;

zum anderen, dass sich die Eigentümer, was das Unternehmen und den Umgang damit betrifft, klare Regeln auferlegen, um Konflikte zu vermeiden. „In beiden Fällen ist eine offene und klare Kommunikation notwendig“, sagt Macheiner. Da das Miteinander-Reden innerhalb der Familie über solche Themen mithilfe eines neutralen Dritten oft leichter falle, „unterstützen wir als Family Management Familienbetriebe, indem wir solche Gespräche begleiten und moderieren“.

Gerade wenn ein Generationenwechsel ansteht und zukünftig mehr Familienmitglieder am Unternehmen beteiligt sein sollen, bietet es sich an, parallel zum Prozess der Führungs- und Beteiligungsnachfolge einen Familien-Kodex zu erstellen. Mit einem Kodex können die Übergeber nicht nur Werte, die sie als wichtig erachten, festschreiben, sondern auch ein-

vernehmlich Leitlinien definieren, die künftig für alle Familienmitglieder gültig sein sollen. „Gerade wenn die Beteiligungsnachfolge unterschiedlich zur Führungsnachfolge geregelt wird, braucht es Regeln, wie mit Gewinnausschüttungen umgegangen wird, damit unangemessen hohe Begehlichkeiten von Gesellschaftern, die sich emotional vom Unternehmen bereits entfernt haben, vermieden werden“, sagt Macheiner. Auch die Frage, welche Qualifikation ein Familienmitglied benötigt, um in die Geschäftsführung zu kommen, sollte festgelegt werden.

Heikel ist die Frage, ob Ehepartner im Unternehmen mitarbeiten dürfen. Macheiner: „In vielen Firmen wird dies kategorisch ausgeschlossen, da dadurch zusätzlicher Konfliktstoff entstehen kann.“ Sind Ehepartner aber bereits im Unternehmen tätig, so dient diese Regel im Kodex für die heranwachsende nächste Generation als Richtlinie.

Letztlich handelt es sich bei der Kodex-Erstellung um einen Kommunikationsprozess. „Ideal ist, wenn die Erstellung zu einem Zeitpunkt erfolgt, wenn gut miteinander geredet werden kann und nicht ein Konfliktthema bereits zu Verhärtungen geführt hat.“ Es gehe nicht darum, eine rechtlich verbindliche Regelung zu finden, sondern

» Wenn Beteiligungsnachfolge unterschiedlich zur Führungsnachfolge ist, braucht es Regeln

Rosemarie Macheiner

eine, zu deren Einhaltung sich die Betroffenen moralisch verpflichtet sehen. Die Umsetzung der rechtlich relevanten Bereiche erfolgt dann in den Gesellschafts- und Syndikatsverträgen sowie Testamenten.