

## Mythen in Unternehmerfamilien



Die Sinnhaftigkeit einer Familienverfassung (siehe dazu schon Mythos #11) wird oft deshalb bezweifelt, weil die aufgeschriebenen Regeln nicht verbindlich seien und sich deshalb im Ernstfall niemand daran gebunden fühle.

### **Mythos #12: Um zu wirken, müsste die Familienverfassung verbindlich sein**

Dass die Familienverfassung als Abschluss eines inhaberstrategischen Prozesses und zur Niederlegung von dessen Ergebnissen ein wichtiger Baustein für den Familienzusammenhalt und die gemeinsame Vermögensbewirtschaftung sein kann, wurde schon in Mythos #11 festgestellt. Sie nutzt allerdings wenig, wenn die Familienmitglieder sie nur als geduldiges Papier betrachten und die Ergebnisse des Inhaberstrategieprozesses nicht in ihr Zusammenwirken integrieren. Diese Gefahr besteht natürlich, wenn die Gesellschafter in der Familienverfassung nur ein unverbindliches Thesenpapier sehen und sich z.B. in Konfliktsituationen um deren Inhalte nicht kümmern.

Wie verbindlich ist die Familienverfassung? Für die Beantwortung dieser Frage ist zunächst zwischen moralischer und rechtlicher Verbindlichkeit zu unterscheiden. Die **moralische Verbindlichkeit** einer Familienverfassung sollte man nicht unterschätzen: Wenn bestimmte Dinge zwischen den Familienmitgliedern nach ausführlicher Diskussion vereinbart und schriftlich festgehalten wurden, tut man sich als einzelnes Familienmitglied schwerer, plötzlich eine Meinung zu vertreten, Ansprüche herzuleiten und Verhaltensweisen zu rechtfertigen, die davon abweichen. Indem für absehbare Konfliktfälle losgelöst vom Einzelfall abstrakt Regeln für die ganze Familie vereinbart werden, können diese präventiv Konflikten auch dann vorbeugen, wenn diese Vereinbarung nicht einklagbar ausgestaltet ist. Die Sanktion droht in solchen Fällen nicht durch ein Gericht, sondern im zwischenmenschlichen Bereich durch die Familienmitglieder.

Sofern der betreffende Fall in der Familienverfassung klar geregelt ist, kann das den drohenden Konflikt sehr effizient lösen, ehe er richtig aufbricht. Problematischer sind die Fälle, in denen eine klare Regelung plötzlich Auswirkungen auf einen Gesellschafter hat, die dieser bei der Erteilung seiner Zustimmung zu der Familienverfassung nicht gesehen hat. Beispiel: Der hehre Grundsatz, Allokations- oder Strukturentscheidungen für das Familienvermögen nicht an steuerlichen Überlegungen auszurichten. Er kann plötzlich, wenn ein Wegzug ins Aus-

land geplant ist und eine Wegzugsteuer „mit ein wenig gutem Willen“ z.B. durch die Strukturierung einer geschäftsleitenden Holding vermieden werden könnte, für den betroffenen Gesellschafter in ganz anderem Licht erscheinen. Auch im Hinblick auf die Schenkungsteuer kann ein übertragungswilliger Gesellschafter sehr daran interessiert sein, dass bestimmte Investitionen vorgenommen oder für einen bestimmten Zeitraum gerade unterlassen werden, auch wenn das Gegenteil losgelöst von den schenkungsteuerlichen Überlegungen sinnvoll erscheint. In solchen Fällen wird sich ein Konflikt trotz der eigentlich klaren Regelung in der Familienverfassung meist nicht vermeiden lassen. Aber wenn er nicht bei Null startet, sondern die Gesellschafter dazu immerhin schon einmal abstrakt etwas vereinbart hatten, kann das die Dinge durchaus vereinfachen. Das gilt erst recht, wenn die Familienverfassung für den Konfliktfall ein bestimmtes Prozedere vorsieht, mit dessen Hilfe sichergestellt ist, dass alle involvierten Interessen gehört und aus verschiedenen Lösungen in einem fairen Verfahren die beste herausgefiltert wird.

In all diesen Fällen kann die Familienverfassung natürlich ihre moralische Wirkung nur dann entfalten, wenn sie den Familienmitgliedern präsent ist und das ursprüngliche verfassungsgebende Verständnis für die Familie immer mal wieder in Erinnerung gerufen wird. Das macht es empfehlenswert, mit den Familienmitgliedern – zu gegebenem Anlass oder periodisch auch anlasslos – einzelne Punkte der Familienverfassung zu besprechen. Außerdem ist es wichtig, dass ihr immer alle aktuellen Gesellschafter zugestimmt haben, weshalb neue Gesellschafter ihr ausdrücklich beitreten sollten.

Was die **rechtliche Verbindlichkeit** der Familienverfassung anbetrifft, muss man nicht in Schwarz-Weiß-Kategorien denken: Auch wenn sich einige Gegenstände der Familienverfassung nicht für eine verbindliche Regelung eignen und insgesamt die Diskussionen innerhalb des inhaberstrategischen Prozesses erleichtert werden, wenn nicht jede Fragestellung einer verbindlichen Lösung zugeführt werden muss, steht es den Familienmitgliedern frei, dies **partiell** zu tun. Der bereits angesprochene Konfliktlösungsmechanismus ist ein gutes Beispiel hierfür. Die Familienverfassung kann (und sollte) für einzelne Punkte wie diesen festlegen, dass er für die Gesellschafter verbindlich sein soll, selbst wenn die Familienverfassung im Übrigen rechtlich unverbindlich ausgestaltet ist.

Oft enthält eine Familienverfassung auch Vorgaben zur Governance, z.B. zu einzurichtenden Organen, ihren Befugnissen und ihrer Besetzung. Auch Festlegungen zu zulässigen Gesellschaftern, Restriktionen bei der Anteilsübertragung und Berechnung von Abfindungen können Gegenstand einer Familienverfassung sein. Solche Regelungen müssen dann **in anderen Dokumenten** wie Satzung, Geschäftsordnung, Testament oder Ehevertrag umgesetzt werden und

erlangen auf dieser Ebene Verbindlichkeit. Um Widersprüche zu vermeiden sollte die Familienverfassung insoweit nicht dauerhaft selbst verbindlich wirken.

Aber sie kann den Rahmen bei der Gestaltung der verbindlichen Regelungen in den anderen Dokumenten vorgeben und u.U. sogar zu deren **Auslegung** herangezogen werden. Dieser Aspekt sollte auch bei einer prinzipiell unverbindlichen Familienverfassung immer beachtet werden und rechtfertigt eine besondere Sorgfalt bei deren Formulierung: Wenn der gleiche Kreis von Personen in einem Dokument (z.B. Satzung) etwas verbindlich regelt, das auslegungsbedürftig ist, und er in einem anderen Dokument (Familienverfassung) zu dieser Auslegungsfrage etwas gesagt hat, liegt es nahe, die Regelung in dem verbindlichen Dokument im Sinne der an anderer Stelle getroffenen Aussagen zu verstehen.

Genauso kann die Familienverfassung Einfluss auf die Ausgestaltung der **gesellschaftsrechtlichen Treuepflichten** haben: Jeder Gesellschafter schuldet der Gesellschaft im Rahmen des Zumutbaren ein deren Wohl förderndes oder zumindest nicht schädigendes Verhalten. Die Grenzen des Zumutbaren hängen dabei von den Umständen des Einzelfalls ab, für die aber sicherlich auch zu berücksichtigen ist, wenn die Gesellschafter sich zuvor auf bestimmte Rücksichtnahme- oder Leistungspflichten verständigt haben. Sagt die Familienverfassung hierzu etwas, ist es also durchaus denkbar, dass daraus auch Anhaltspunkte für den Umfang der gesellschaftsrechtlichen Treuepflicht gewonnen werden können.

Diese Punkte zeigen, dass die Familienverfassung **alles andere als ein Nullum** ist: Ihre moralische und konfliktpräventive Wirkung sollten nicht unterschätzt werden. Rechtlich besteht eine große Freiheit, einzelne Regelungen entweder innerhalb der Familienverfassung oder außerhalb davon verbindlich zu regeln. Und auch der unverbindliche Teil der Regelungen kann im Rahmen der Auslegung und bei der Bestimmung des Pflichtenkanons rechtliche Relevanz erlangen. Die Familienverfassung entfaltet also durchaus Wirkungen, auch wenn sie zu großen Teilen ausdrücklich für unverbindlich erklärt wird. Daher empfiehlt es sich, bei der Formulierung der Familienverfassung sehr sorgfältig vorzugehen und sie juristisch zumindest überprüfen zu lassen. Dabei sollte auch möglichst klar festgelegt werden, wie weit die rechtliche Verbindlichkeit der einzelnen Vorschriften der Familienverfassung reichen soll.



**Der Mythos ist falsch.**



**Dr. Henning Schröder**

Geschäftsführer der  
fidubonum GmbH & Co. KG

✉ [hs@fidubonum.de](mailto:hs@fidubonum.de)

☎ 0172 3530078

Interesse an weiteren Mythen in Unternehmerfamilien?

- Siehe unter <http://www.fidubonum.de/Mythen/> oder
- melden Sie sich unter [kontakt@fidubonum.de](mailto:kontakt@fidubonum.de) zum Versand an.