



Foto: Johannes Meger, www.johannesmeger.com

Tobias Bobka, Sparringspartner für Entscheider

## Die Familiencharta – Bollwerk gegen die Entfremdung

Tobias Bobka, Sparringspartner für Entscheider

Mittelständische, familiengeführte Unternehmen streben seit Jahren nach fortwährender Professionalisierung in allen Teildisziplinen, um der hohen Wettbewerbsfähigkeit im globalen Rennen um Märkte, Kunden und Innovationen stetigen Vorschub zu leisten. Dabei wird Wichtiges von Dringlichem manchmal ins Abseits gedrängt. Deswegen möchte ich Sie heute besonders für ein solch wichtiges Anliegen sensibilisieren – Ihrem unternehmerischen Erfolg in der Zukunft zuliebe.

**bobka**<sup>tb</sup>  
mittelstandsberatung

sehen. verstehen. umsetzen.

[www.sparring-freiburg.de](http://www.sparring-freiburg.de)

Friedrichstraße 44  
79098 Freiburg im Breisgau  
T: +49 (761) 888 599 815



Hand aufs Herz: Für wie zukunfts-sicher sehen Sie Ihr Unternehmen heute aufgestellt?

Und was tun Sie heute dafür, um den Bestand Ihres Familienunternehmens nachhaltig zu sichern und den Erfolg auch für die Zukunft sicherzustellen?

**Lassen Sie uns dazu heute einmal abseits von den üblichen leistungswirtschaftlichen Parametern die Fühler ausstrecken, um dieser Frage auf den Grund zu gehen. Insbesondere einem Aspekt wird dabei häufig zu spät erst Beachtung geschenkt: dem Konfliktpotential hinsichtlich des gemeinsamen Werteverständnisses und der Familienwerte, gerade bei Generationenübergängen.**

Denn dieses Risiko tritt meist erst dann zutage, wenn die Situation bereits festgefahren ist und damit umso mehr emotionaler Sprengstoff in der Luft liegt.

Dabei gibt es hierfür eine im Mittelstand erfolgreich erprobte Lösung: die Familiencharta oder auch Familienverfassung. Lassen Sie uns dazu kurz das Augenmerk darauf richten, was diese eigentlich ausmacht. Im Kern meint die Begrifflichkeit schlicht eine Art Grundgesetz der Inhaber-/ Gesellschafter-Familie. Darin können beispielsweise die unternehmenspolitische Grundhaltung der Familie, verbindliche Verhaltensgrundsätze und weitere Regelungen, etwa zur gemeinsamen Entscheidungsfindung, zum Nachfolgeprozess oder zu den Voraussetzungen für eine operative Tätigkeit im Unternehmen, verbindlich für alle Familienmitglieder und/oder Gesellschafter des Unternehmens festgehalten und vereinbart werden.

Auch die Strategien und Strukturen für das Unternehmen und die Familie, das Rollenverständnis und die Regelung der Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Befugnisse sollten einbezogen werden.

Eine zentrale Rolle spielen auch die Konfliktlösungsmechanismen. Gerade in großen Unternehmerfamilien mit mehreren Gesellschaftern und unterschiedlichen Interessen gibt es naturgemäß viel Konfliktpotenzial. Eine Familienverfassung hilft, das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen zu klären.

Erfolgreich erprobte Lösung: die Familiencharta oder auch Familienverfassung

- 1 **Was ist eigentlich** genau das übergeordnete Ziel für unser Unternehmen, welche Vision verfolgen wir und welche Werte sind für uns maßgeblich?
- 2 **Ist bei unserem** Unternehmen heute in unserem Sinne geregelt, wer Mitglied der Unternehmerfamilie ist und wer nicht?
- 3 **Welche familiären Rituale** sind uns wichtig und in welchem Umfang wollen wir außerdem gesellschaftliches Engagement pflegen?
- 4 **Wie wollen wir langfristig** unser Unternehmen strukturieren, wer darf Gesellschafter werden und wie stellen wir die notwendige Fairness bei der Nachfolge über Generationen hinweg sicher?
- 5 **Wie stellen wir die Bindung** der Familie an das Unternehmen sicher und wie führen wir junge Familienmitglieder an die Gesellschafterrolle heran?
- 6 **Wie wollen wir mit** auftretenden Konflikten umgehen und wie stellen wir eine proaktive Kommunikation hierfür sicher?
- 7 **Welche Regeln** gelten für den Einstieg von Familienmitgliedern ins Unternehmen? Wollen wir dies etwa davon abhängig machen, dass ein Familienmitglied mindestens genauso qualifiziert sein muss wie ein außenstehender Bewerber?
- 8 **Soll unser Unternehmen** rein durch die Familie, gemischt mit Dritten oder gar rein durch eine Fremdganschaft geführt werden?
- 9 **Welche Regeln** wollen wir uns geben für das Ausscheiden und die Gewinnverwendung?
- 10 **Trägt unser heutiger** rechtliche Rahmen (Gesellschaftervertrag, Geschäftsführungsordnung, usw.) all dem für die Zukunft auch sicher Rechnung?

Nehmen Sie sich doch bitte kurz die Zeit, um 10 Einstiegsfragen für sich zu beantworten.



**Diese auf den ersten Blick banal anmutenden Fragen haben schon viele Unternehmen in der Folge an den Abgrund der Existenz geführt – weil verbindliche wie transparente Regelungen im Bedarfsfall gänzlich fehlten.**

Eine Familiencharta hilft Ihnen dabei, vorab die Beziehungen zwischen Ihrer Familie und dem Unternehmen zu klären. Und das frühzeitig in unbelasteter Atmosphäre, bevor Konflikte unter dem Radar schwelen und explosionsartig mit hohem Krisenpotential zutage treten, wenn gerade die unpassendste Gelegenheit dafür ist. Umgekehrt wird gerade diese Chance noch viel zu selten erkannt und genutzt. Dabei belegen aktuellste Studien der führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland eindrucksvoll, dass die beachtliche Mehrheit der Unternehmen, die sich eine verbindliche Familienverfassung gegeben haben, eine Umsatzrendite von über fünf Prozent auch langfristig erzielen und sich überdurchschnittlich positiv entwickeln.

**Spannend zu beobachten in der Praxis ist immer wieder, dass die intensive Beschäftigung mit der Erarbeitung einer solchen Charta bzw. Verfassung, das Zusammengehörigkeitsgefühl wie auch die Identifikation mit dem Unternehmen, gerade über die Generationen, hinweg stärkt und langfristig festigt.**

Und auch der Entfremdung der Familienmitglieder vom Unternehmen vorbeugt. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Vor allem aber werden Erwartungen in diesem geordneten Prozessrahmen emotional unbelasteter ausgesprochen, können dadurch konstruktiver und ohne zeitlichen Druck gemeinsam erörtert werden. Nur so setzen sich alle intensiv miteinander auseinander und historisch gewachsenes Konfliktpotential tritt frühzeitig wie kontrolliert zu Tage.

**Daraus können gezielt Lösungen erarbeitet und wirksame Mechanismen zur Konfliktlösung für die Zukunft gemeinsam definiert werden.** So kann die gemeinsame Charta Stück für Stück modelliert werden. Die Erfahrung zeigt eindrucksvoll, dass der Zusammenhalt dabei spürbare Stärkung erfährt. Auch wird die Veränderungsbereitschaft positiv beeinflusst durch den gesteuerten, gemeinsamen Trainingsprozess. Immer häufiger wird in der Folge ein Familienrat zur stetigen Weiterentwicklung der Familienverfassung implementiert als Führungsgremium auf Familienebene.

**Die Aufgaben erstrecken sich dabei von der Kommunikation und Organisation bis zur Beistellung von Beirats- oder Aufsichtsratsmitgliedern, um divergierenden Interessen und Konflikten proaktiv vorzubeugen.** Bei größeren, familiengeführten Unternehmen werden sogenannte Family-Offices geschaffen, kurzum eine Organisationseinheit, die das Vermögen und die Organisationsbelange der Familie ordnet, verwaltet und strategisch ausrichtet.

**Die Ausgestaltung Ihrer Familiencharta empfiehlt sich dabei immer individuell vorzunehmen, niemals sollte ein Standardkonzept aus Kosten- oder Schnelligkeitsgründen übergestülpt werden.** Es geht hier schließlich nicht um die bloße Erledigung eines weiteren Punktes auf der To-Do Liste, sondern um die Ausgestaltung der Zukunft Ihres Familienbetriebes. Und diese hängt nun mal in hohem Maße von Ihrer Unternehmens- und Inhaberstruktur als auch den gemeinsamen Zielvorstellungen ab.

**Der fachlichen Unterstützung durch Generationenberater, Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer vorangestellt, sollten Sie insbesondere einen unabhängigen Moderator von Beginn an implementieren.** Dieser kann für Sie den gesamten Prozess koordinieren und ebenso im Bedarfsfall als Mediator vermitteln. Wichtig bei der Auswahl der für Sie richtigen Moderatorenpersönlichkeit ist neben einer fundierten betriebswirtschaftlichen Expertise insbesondere die profunde Erfahrung auf Geschäftsführungsebene im Mittelstand und ein ausgeprägtes Kommunikations- und Vermittlungsgeschick. Denn die Person muss schließlich alle Beteiligten, deren Anspruchsgrundlagen und auch Arbeitsweisen aus der eigenen Praxiserfahrung kennen.

**Nur so werden Sie Ihr Ziel der Niederschrift der verbindlichen Familiencharta auch maximal effizient erreichen und in der Folge den rechtssicheren Rahmen, unter Einbindung der eingangs aufgeführten Berater, dafür finden.**

Bei anderen Leuchtturmprojekten dieser Art würden Sie ebenso auf ein strukturiertes, zielorientiertes wie professionelles Projektmanagement achten. Und dieses Vorhaben stellt nicht weniger dar als die stützenden Säulen bzw. das Fundament Ihres unternehmerischen Erfolges in der Zukunft. Entsprechend sollte hier die professionelle Herangehensweise von Beginn an selbstverständlich sein.

**Sie werden in der Folge erstaunt sein, wie nachhaltig eine Familiencharta auf das Unternehmen positiven Einfluss nimmt:** Ein klar abgesteckter Rahmen gibt Ihren Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung für die Zukunft, vermeidet zudem, ansonsten häufig irgendwann im Familien- und/oder Gesellschafterkreis auftretende, Konflikte mit echtem Krisenpotential. Am Ende würden Sie diese Konflikte monetär, emotional und kräftemäßig immer am teuersten zu stehen kommen.

Warum also ein derart hohes Risiko eingehen, wenn doch die Lösung heute bereits auf der Hand liegt. Deswegen mein Rat:

**Kümmern Sie sich frühzeitig um Ihre Familienverfassung. Am besten heute.**