

Familienverfassung

Ein Grundgesetz für Familiengesellschafter
zur Sicherung der unternehmerischen Zukunft



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Familienverfassung

Ein Regelwerk für eine erfolgreiche Zukunft

Unternehmensstrategisch sind Familienunternehmen häufig gut positioniert. Und doch überdauern sie selten mehr als zwei Generationen.

Viel zu häufig ist nicht das Scheitern am Markt, sondern Auseinandersetzungen in der Familie die Ursache dafür: Geschäftsführende Gesellschafter überwerfen sich, Stämme führen Grabenkriege, Nachfolgeregelungen werden blockiert – nichts geht mehr.

Die Folgen reichen von Friktionen im Tagesgeschäft bis hin zu existenzbedrohenden Krisen, oftmals weil folgende Fragen nicht präzise beantwortet werden können:

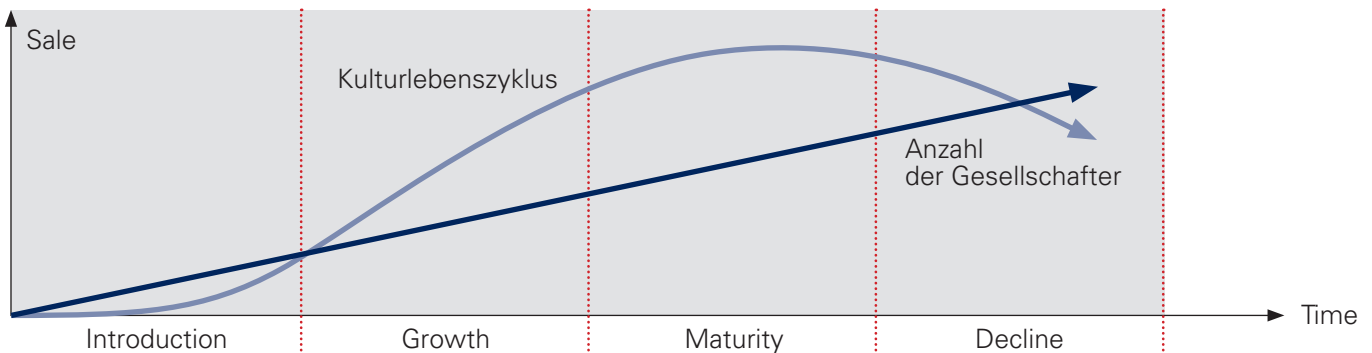
- Was verbindet uns?
- Wo wollen wir hin?
- Wer soll dabei welche Rolle spielen?

Auch wenn in vielen Familienunternehmen im Gesellschafterkreis Grundübereinstimmungen und Regelungen existieren, die das Zusammenwirken bereits heute

organisieren – schriftlich fixiert im Gesellschaftsvertrag oder als gemeinsam gelebte Tradition – zeigt die Praxis: Es fehlt der gemeinsame Wertekanon und Handlungsrahmen, den die Mitglieder der Familie in gleicher Weise interpretieren und leben. Nur so lassen sich Herausforderungen wie etwa Strategiewechsel, Nachfolge, Ausschüttungen oder Gesellschafterwechsel harmonisch und gemeinschaftlich bewältigen.

In Abhängigkeit der Phase im Kulturlebenszyklus, in der sich das Unternehmen befindet und unter Berücksichtigung des wachsenden Gesellschafterkreises ist es deshalb meist besser, wenn die Antworten auf diese Fragen in Form von Regeln und Grundeinstellungen ausformuliert und niedergeschrieben werden.

Immer mehr Unternehmerfamilien legen deshalb diesen gemeinsamen Wertekanon und ihre unternehmensbezogenen Zielvorstellungen im Spannungsfeld von Unternehmen, Familie und Eigentum schriftlich nieder.



Geburt, Pionierphase

- Identität wird gebildet
- ausgeprägte Bindungskraft vorhanden
- informelle Sozialisation ist zentraler Zugangsmechanismus

Midlife, Wachstum

- Subkulturen werden gebildet
- Wachstumsschübe stellen Integrität und integrative Kraft der Gründungswerte auf die Probe
- Konkurrenz von Sozialisation und formalen Zugangswegen beginnt

Reife

- Vergangenheit wird glorifiziert
- Innovationen werden behindert
- Erbhof-Mentalität
- Verteidigung und Grabenkrieg statt Eroberung
- Sozialisation nur noch Negativkriterium: „das macht man bei uns“



Potenziale der Familienverfassung

Voraussetzung und Notwendigkeit

Die Familienverfassung (auch bekannt als Familiencharta, Familienkodex, Familienleitbild, Generationenvertrag) ist ein Dokument, in dem Familienunternehmer und -gesellschafter jenseits der bestehenden Strategie- und Organisationspapiere des Unternehmens, sich ausschließlich mit sich selbst und ihrem Verhältnis zum Unternehmen beschäftigen.

Sie ordnet zukunftsorientiert die Verhältnisse des Familienunternehmens und schützt damit den familiären Gesellschafterverbund mit der Folge der Sicherung einer stabilen ökonomischen Zukunft des Unternehmens – oft über Generationen hinweg.

Zielsetzung einer Familienverfassung ist demzufolge die

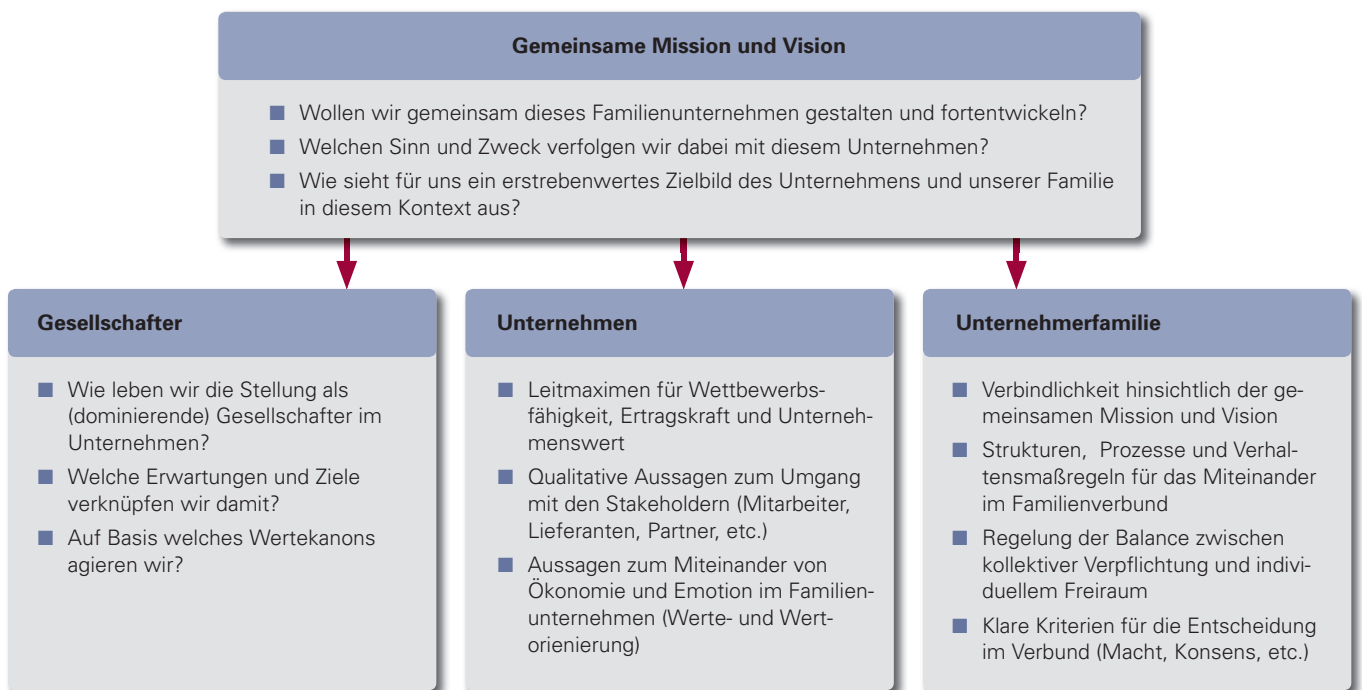
- Sicherung des Fortbestands des Unternehmens.
- Schaffung von Vertrauen und des WIR-Gefühls.
- Gewährleistung von Professionalität durch Transparenz.
- Erzeugung von Commitment und Zusammenhalt.

Um für sich zu klären, ob die Erstellung einer Familienverfassung notwendig und sinnvoll ist, sollten Sie sich

fragen, inwieweit Sie für den Bedarfsfall schriftliche Regelungen u. a. zu folgenden Themenfeldern im Unternehmen haben:

- Unternehmens- vs. Gesellschafterziele
- Geschäftsmodell
- Wertevorstellungen der Gesellschafter
- Wertevorstellungen und Kultur des Unternehmens
- Rolle und Mitarbeit der Gesellschafter
- Exit aus dem Gesellschafterkreis
- Übertragung von Anteilen
- Ausschüttungspolitik
- Risikobereitschaft vs. Sicherheitsbedürfnis
- Nachfolge in der Geschäftsführung
- Notfall (Tod, Unfall)
- Rolle des Beirats/Aufsichtsrats im Zusammenspiel mit Familie und Geschäftsführung
- Aktivitäten der Familie

Sofern Sie sich bei der Beantwortung dieser Fragen mehrheitlich eingestehen müssen, keine entsprechende Regelung im Unternehmen zu haben, sollten Sie die Erstellung einer Familienverfassung ernsthaft in Erwägung ziehen.



Vorgehensweise

Bedeutung und Vorgehensweise der Erstellung

Die Familienverfassung wirkt in zweierlei Richtungen:

- **Innerhalb der Familie** steht sie für den Konsens und das Commitment darüber, den künftigen Kurs des Familienunternehmens gemeinsam zu unterstützen und voranzutreiben.
- **Innerhalb des Unternehmens** und in Richtung möglicher externer Partner (Lieferanten, Investoren, Geschäftspartner) symbolisiert sie den Zusammenhalt der Familie und die auf Nachhaltig- und Langfristigkeit ausgerichteten gemeinsamen Ziele.

Nachdem die Familienverfassung keine rechtliche Bindungswirkung hat, sondern den Charakter einer unverbindlichen Absichtserklärung hat, sollte sie

- eine prinzipielle Verständigung über Fragen gesamtunternehmerischen Interesses sein.
- die Grundlage der juristisch bindenden Gesellschaftsverträge und anderer Vereinbarungen im Gesellschafterkreis sein
- in allgemeinverständlicher Sprache ohne gesellschaftsrechtliche Fachtermini verfasst werden.

Mindestens genauso wichtig wie das Produkt „Familienverfassung“ als schriftlich fixiertes Wollen aller Beteiligten, ist der Prozess der Entwicklung.

- Die Inhalte der Familienverfassung werden in mehreren ein- bis zweitägigen Workshops erarbeitet. Erfahrungsgemäß sind zwei bis sechs Workshops notwendig.
- Der Teilnehmerkreis sollte sich aus allen Familienmitgliedern zusammensetzen, die sich allesamt in den Prozesse der Erstellung einbringen.
- In Vorgesprächen und entsprechender Dokumentensichtung machen wir uns ein Bild über den spezifischen Status Quo Ihres Familienunternehmens und den vorhandenen familiären, strategischen und wirtschaftlichen Rahmen.
- In Workshops und Einzelgesprächen erarbeiten wir zusammen mit Ihnen die notwendigen Inhalte, die Struktur und Form der Ausgestaltung und die praktische Umsetzung Ihrer Familienverfassung.

Dabei hat die Familienverfassung nicht den Anspruch, ein Grundgesetz für die Ewigkeit zu sein. Vielmehr zeigt unsere Erfahrung, dass der Prozess der Erstellung und Aktualisierung alle fünf Jahre sinnvoll erscheint.

Familienverfassung
„Grundgesetz“ der Familie
Formulierung in Umgangssprache und für jedermann verständlich
Rechtlich unverbindlich
Konsensprinzip
Generelle ethisch-moralische Rahmenregelung sowie Rechte und Pflichten von Familienmitgliedern
Leitlinie für Verträge der Familie



Gesellschaftervertrag
„Grundgesetz“ der Gesellschafter des Unternehmens
Formulierung in juristischer Sprache, setzt Kenntnisse der juristischen und kaufmännischen Fachsprache voraus
Rechtlich verbindlich
Mehrheitsprinzip
Individuelle Regelung der Rechte und Pflichten als Gesellschafter
Bindende Grundlage für zustimmungspflichtige Geschäfte

Ihre Familienverfassung

Der Nutzen ist Ihre Zukunft



Ihr Nutzen:

Die Erarbeitung einer Familienverfassung hat zweierlei Nutzendimensionen:

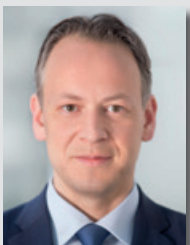
- **Dokumentation und Transparenz:** Sie verfügen damit über eine schriftlich dokumentierte und abgestimmte Grundlage, mit dem Ihr Handeln und das der anderen Gesellschafter bewertet werden kann.
- **Vertrauen und Commitment:** Durch gemeinsame Workshops mit dem Austausch von Erwartungen und gemeinsamer Diskussion und Arbeit werden die Bande der Gesellschafter untereinander gestärkt.

Ihre Vorteile:

Die Erarbeitung einer Familienverfassung verhilft Ihnen zu

- einer für Sie als Gesellschafter individuell entwickelten **strategischen Ausrichtung** des Unternehmens und seiner Prozesse.
- fairen Prozessen, **verantwortungsvollem Handeln** und einem zukunftsorientiert aufgestellten Unternehmen.
- einer **Familie, die zusammenhält** und gemeinsam Erfolge teilt.
- einem ausgeprägten **Commitment** aller zur jeweiligen Rolle.

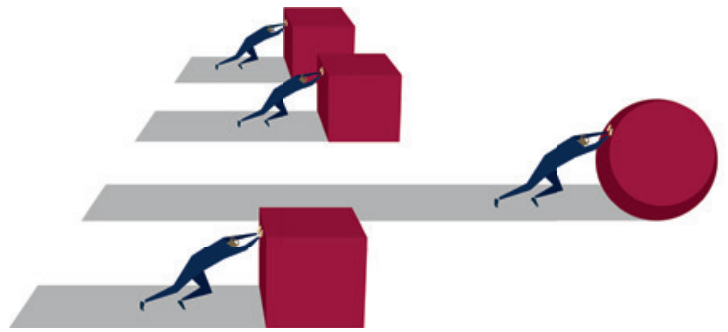
Unser Ansprechpartner für Sie



Gustl F. Thum
Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 265
E-Mail: thum@wieselhuber.de

Wir gestalten Erfolge



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

PERFORMANCE IMPROVEMENT

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Performance Improvement, Finance und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de