

# BOBKAS BUSINESS – Endjahres-Ausgabe 2016

## Die Familienverfassung – Werte bewahren, Risiken minimieren

„Stolz 58 Prozent der Unternehmen, die sich eine Familienverfassung gegeben haben, erzielen eine Umsatzrendite von über fünf Prozent.“ Zu diesem Ergebnis kommen aktuellste Studien der führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland. Mittelständische Unternehmen streben seit Jahren nach fortwährender Professionalisierung in allen Teilbereichen, um der hohen Wettbewerbsfähigkeit im globalen Rennen um Märkte, Kunden und Innovationen weiteren Vorschub zu leisten. Dabei betrifft dies zunehmend direkt die Inhaberfamilien. Es geht darum, sich professionell zu organisieren, um eine zeitgemäße und nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung sicherzustellen. Die Ausgestaltung ist dabei immer individuell, da sie von der Unternehmens- wie Inhaberstruktur, als auch den Zielvorstellungen abhängt. Sie reicht von Fragen zur Führung und Kontrolle des Familienunternehmens über die Ausgestaltung des Aufsichtsrates oder Beirates bis hin zur Nachfolgeregelung und Besetzung der Geschäftsführung. Es geht somit um deutlich mehr als Konfliktprävention in Form der Erprobung und Definition von Konfliktlösungsmechanismen. So zielt eine Familienverfassung – auch Family Governance genannt – für die Inhaberfamilie vor allem auf den positiven Einfluss hinsichtlich Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit innerhalb der Familie ab. Dies färbt nachweislich positiv auf das Unternehmen ab, nährt den Boden für Innovationen und führt zu höherem Umsatzwachstum. 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. Sie wirkt einer Entfremdung der Familienmitglieder entgegen und beugt innerfamiliären Konflikten vor. Damit eine solche Familiencharta die notwendige, gemeinsame Identifikation stiftet und das Zusammengehörigkeitsgefühl nachhaltig manifestiert, ist es wichtig, dass alle Familienmitglieder ihre Rollen finden und alle Beteiligten die Familienverfassung emotional mittragen. Dazu müssen die Beteiligten bereits bei der Erarbeitung der Familienverfassung in einem gesteuerten Prozess gezielt die unterschiedlichen Interessen, Stärken und Schwächen kennenlernen. Nur so setzen sich alle intensiv miteinander

auseinander und historisch gewachsenes Konfliktpotential kann frühzeitig und kontrolliert zu Tage treten. Daraus werden gezielt Lösungen erarbeitet und wirksame Mechanismen zur Konfliktlösung für die Zukunft gemeinsam definiert, die dabei helfen, Unstimmigkeiten zu vermeiden. Die große Herausforderung ist, dass alle Beteiligten mit einer gemeinsamen Vision und nach gemeinsam festgelegten Vorgaben handeln. Die Charta fasst daher alle Strategien, Strukturen und Regeln zusammen, an denen sich das Handeln der Gesellschafter ausrichten soll. Dies umfasst beispielsweise Vision und Mission des Unternehmens, also das übergeordnete Ziel und die Werte wie Normen der Unternehmerfamilie. Auch die Strategien und Strukturen für das Unternehmen und die Familie, das Rollenverständnis und die Regelung der Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Befugnisse. Ebenso Kommunikationsspielregeln, Regelungen zur Entscheidungsfindung, die Einrichtung von regelmäßigen Familientreffen, gerade auch zwischen Gesellschaftern und Nichtgesellschaftern. Die Basis für erfolgreiches Unternehmertum bilden Weiterbildungsprogramme für Familienmitglieder, um die Entwicklung der Nachwuchsgeneration hin zu verantwortungsvollen und kompetenten Gesellschaftern gezielt zu begleiten. Das soziale Engagement lässt sich am effizientesten weiterentwickeln durch das gemeinsam betriebene soziale Engagement, beispielsweise in Form der Förderung von gemeinnützigen Projekten oder der Betreibung einer eigenen Stiftung. Immer häufiger ist ein Familienrat zur stetigen Weiterentwicklung der Familienverfassung implementiert als Führungsgremium auf Familienebene. Die Aufgaben erstrecken sich dabei von 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. Es bieten sich also vielfältigste Chancen. Viel Erfolg bei der Entwicklung Ihrer Familienverfassung!

Auszug aus Netzwerk Südbaden –  
[www.netzwerk-suedbaden.de](http://www.netzwerk-suedbaden.de)



**TOBIAS BOBKA**  
Geschäftsführer  
Dipl.-Betriebswirt (DH)

### BOBKAS BUCH



„Was Unternehmer und Unternehmen erfolgreich macht – die Kolumnen“. Kostenlos für netzwerk südbaden-Leser unter 0761-4500-2018 bestellen (nur solange Vorrat reicht).