



Die Familiencharta

der Grundstein für die erfolgreiche, generationenübergreifende Nachfolge im KMU

"Ein Familienunternehmen am Leben zu erhalten, ist wahrscheinlich die schwierigste Managementaufgabe auf Erden." (John Ward)

1 Familienunternehmen – Unternehmerfamilie

Familien mit eigenen Unternehmen stehen vor vielfältigen Herausforderungen, geniessen aber auch verschiedene Privilegien. Das Unternehmen diktiert den Alltag, es bindet einen relevanten Teil des Familienvermögens und es hat die Kraft, Familien zu einen oder aber zu spalten. Andererseits haben die Mitglieder einer Unternehmerfamilie die Freiheit, sich in ihrem eigenen Unternehmen zu entfalten, sie geniessen soziales Ansehen und entziehen sich als ihr eigener Arbeitgeber weitestgehend dem Druck des Arbeitsmarktes. *Die schwierigste Aufgabe einer Unternehmerfamilie aber besteht unbestrittenermassen im Erhalt des Familienunternehmens und des Familienvermögens über Generationen hinweg.*

2 Spannungsfeld Corporate Governance – Family Governance

Die einzelnen Familienmitglieder können im Unternehmen und in der Familie die verschiedensten Rollen einnehmen. Zu Hause umsorgende Mutter, im Unternehmen Chefin über 40 Angestellte und in der Generalversammlung Vertreterin des beinahe gesamten Familienvermögens. Dieses Spannungsfeld zwischen Liebe, Leistung und Geld muss geregelt werden, damit allen Beteiligten zu jeder Zeit klar ist, in welcher Rolle sie und ihr Gegenüber sich gerade befinden.

Vieles wurde gesagt und geschrieben zum Thema einer modernen *Corporate Governance*. Dass dieser auch bei Familienunternehmen im Segment der Klein- und Mittelbetriebe (KMU) eine zentrale Bedeutung zukommt, ist heute unbestritten. Fehlende Strukturen, Prozesse und Kontrollen im Familienunternehmen führen zu Fehler, zu unternehmerischer Blindheit, zu fehlender Innovation und damit früher oder später zum Scheitern.





Weniger bekannt aber nicht weniger wichtig ist eine funktionierende *Family Governance*. Diese legt unter anderem die Ziele der Familie mit Blick auf das Unternehmen fest und definiert die grundlegenden Werte, nach denen das Unternehmen geführt werden soll und regelt die Kommunikation innerhalb der Familie sowie der Familie mit dem Unternehmen. Ohne klare Family Governance spricht jeder der Familie mit jedem im Unternehmen über alles, was ihn oder sie gerade beschäftigt. Das Chaos ist garantiert.

3 Die Familiencharta – eine gesunde Basis

Das übergeordnete Instrument für eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Unternehmerfamilie und Familienunternehmen ist die *Familiencharta*. Gemeinsam im Familienverbund erarbeitet, legt sie individuell fest, nach welchen Grundsätzen die Regeln für das Unternehmen und die Familie aufgestellt werden sollen – ähnlich einer Charta.

Die Familienverfassung ist moralisch bindend, nicht aber rechtlich. Dies ermöglicht es den Familienmitgliedern, in druckfreier Umgebung über ihre *Ziele, Werte* und *Rollen* zu sprechen. Erst die auf der Familiencharta aufbauenden Verträge (Aktionärbindungsvertrag, Ehevertrag, Erbvertrag, Vorsorgeauftrag, Vollmachten etc.) sind rechtlich verpflichtend. Sie müssen in regelmäßigen Abständen den veränderten, konkreten Umständen angepasst werden. Die in der Charta festgehaltenen Grundsätze sind indes dazu bestimmt, die Familien-Traditionen generationenübergreifend zu verankern. Die oft konfliktreichen Diskussionen im Zusammenhang mit den Aktionärbindungs-, den Ehe- oder den Erbverträgen entfallen. Sie wurden bereits im Rahmen des Erarbeitungsprozesses der Familiencharta in druckfreier Umgebung und deshalb konstruktiv geführt.

Familienchartas entstehen in der Regel an sogenannten *Familientagen*. Sämtliche Familienmitglieder sollen in den Prozess miteinbezogen werden, auch jene, für welche eine Beteiligung am oder eine Mitarbeit im Unternehmen nicht zur Diskussion steht. Die Familientage müssen professionell moderiert werden. Dies garantiert, dass die relevanten Fragen diskutiert werden, dass alle zu Wort kommen und am Schluss des Prozesses eine für die Familie massgeschneiderte Charta steht.

4 Inhalt einer Familiencharta: Werte – Ziele – Rollen

4.1 Werte

Mit den *Werten* gibt die Familie dem Unternehmen und sich selbst die ethischen und moralischen Leitlinien vor. Welche Ideale sollen das Handeln der verantwortlichen Personen leiten? Beispiele dafür sind Begriffe wie: Ehrlichkeit, Qualität, "Family first" oder "Business first", Innovation, Umwelt, Fleiss oder Pflichterfüllung. Bei den Werten ist der Diskurs im Rahmen der Erarbeitung der Familiencharta viel wichtiger als der letztendlich in der Charta festgeschriebene Wert an sich.

4.2 Ziele

Im Gegensatz zu den Werten legt die Familie mit den *Zielen* konkret die Vorgaben für sich und das Unternehmen fest. Die Ziele der Familie sollten sich im Leitbild des Unternehmens wiederfinden. Mögliche Ziele sind: Erhalt des Unternehmens in der Hand der Familie, Verpflichtung zu sozialem Engagement, Sicherung des finanziellen Auskommens der Aktionäre aus Mitteln des Unternehmens, Erhalt des Familienfriedens oder Sicherung der Technologieführerschaft des Unternehmens. Bereits aus dieser kurzen Aufzählung wird deutlich, dass einzelne Ziele sich gegenseitig ausschliessen, andere sich bedingen.

4.3 Rollen

Schliesslich gilt es zu bestimmen, wer welche *Rolle* im Unternehmen einnehmen darf oder soll. Wer gehört zur Familie, wer kann Aktionär werden und wer darf das Unternehmen führen? Die möglichen Optionen sind aus der nebenstehenden Grafik ersichtlich.

Für die Bestimmung der Rollen massgebend sind vorab die im Konsens festgelegten Rahmenbedingungen: Wer gehört zur Familie im Sinne der Familiencharta? Kann ein angeheirateter Ehegatte Aktionär werden? Können Familienmitglieder subalterne Stellen annehmen im Unternehmen? Danach hat jedes Familienmitglied für sich zu bestimmen, welche Rolle es zu übernehmen bereit ist.

5 Fazit

Die Familiencharta ist in der Schweiz ein noch junges Instrument. Im umliegenden Europa wird sie bereits seit Jahren erfolgreich eingesetzt, um mittelständische Unternehmen erfolgreich in die nächste(n) Generation(en) zu führen. Die Vorteile eine Familiencharta lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Rahmen für eine Diskussion unter den Generationen;
- Offene, entspannte Diskussion, da diese professionell geführt und die Charta an sich nicht bindend ist;
- Basis für die bindenden Verträge. Das Scheitern von Nachfolgen aufgrund von Meinungsverschiedenheiten bei der Vertragsredaktion ist praktisch ausgeschlossen;
- moralisch bindendes Festschreiben der Werte, Ziele und Rollen;
- Langfristige Sicherung des Friedens innerhalb der Unternehmerfamilie, des Fortbestands des Familienunternehmens und des Erhalts des Familienvermögens.

6 Die Familiencharta leben

6.1 Tradition

Eine Familiencharta beinhaltet, wie hierin beschrieben, vor allem das Werteschema, die Zieldefinition und das Rollenverständnis der Unternehmerfamilie an sich sowie der einzelnen Familienmitglieder. Mit anderen Worten: Sie widerspiegelt die Familientradition. Der Begriff "Tradition" kommt aus dem Lateinischen und bedeutet "Weitergabe", "Übertragung", "Überlieferung". Die Tradition lebt somit davon, dass sie von einer Generation auf die nächste übertragen wird. Dies gilt auch und insbesondere für die Familiencharta. Ihr Geltungsanspruch erlischt, wenn der Inhalt nicht von jeder neuen Generation erkannt und bestätigt wird. Um dies sicherzustellen, stehen mehrere Instrumente zur Verfügung, wovon zweien eine besondere Stellung zukommt: Die *Ausbildung* und die *Familientage*.

6.2 Ausbildung

Teil einer Unternehmerfamilie zu sein ist Würde und Bürde zugleich. Dies wurde in der Einleitung zu diesem Artikel ausgeführt. Wer an einem Familienunternehmen beteiligt ist, muss etwas von Unternehmertum, von Bilanz und Erfolgsrechnung, von Strategie (z.B. Eignerstrategie) und von Führung verstehen.

Dies ist für die im Unternehmen in leitender Funktion mitarbeitenden Familienmitglieder selbstverständlich. Es gilt aber insbesondere auch für jene, welche bloss Anteile halten, nicht aber aktiv im Unternehmen mitwirken. Sie müssen in der Lage sein, mit den naturgemäss besser informierten, mitarbeitenden Familienmitgliedern diskutieren zu können, ihnen ein hilfreicher Ansprechpartner, eine hilfreiche Ansprechpartnerin zu sein. Andererseits müssen sie auch erkennen, wenn sich das Unternehmen in eine falsche Richtung entwickelt, wenn sich die von den aktiven Familienmitgliedern getroffenen Entscheidungen als falsch herausstellen. Der englische Begriff dafür heisst "Checks and Balances". In Familienunternehmen müssen diese Mechanismen familienintern bereitgestellt werden. Denn dass ein externes Managementmitglied sich gegen einen Familienentscheid stellt, ist unwahrscheinlich, so wünschenswert es auch wäre.

Die Ausbildung erfolgt in der Regel im Rahmen der Familientage (siehe hiernach). Sie sollte sich auf jeweils wenige Themen beschränken (z.B. "Analyse Jahresrechnung" oder "Corporate Governance") und auf das konkrete Familienunternehmen abgestimmt sein. Geführt wird die Ausbildung sowohl von Familienmitgliedern (z.B. beim Thema Corporate Governance), als auch von externen Fachspezialisten (z.B. bei Ausführungen über die Herausforderung zukünftiger Trends).

6.3 Familientage

Neben der fachlichen Ausbildung der Familienmitglieder kommt dem Zusammenhalt der Familie die zentrale Bedeutung überhaupt zu. Er bildet die Basis für die Identifikation mit der Familie und dem Unternehmen. Dies gilt insbesondere für die junge Generation. Zudem ist er eine unabdingbare Grundlage für die konstruktive, wohlwollende Überwindung von Meinungsverschiedenheiten.

Die Familientage werden vom Familienverantwortlichen organisiert. Dieser wird von der Gesamtfamilie für eine feste Amtszeit gewählt. Die Teilnahme am Familientag ist obligatorisch. Wiederholtes Fernbleiben kann im äussersten Fall zum Verlust der Anteile am Unternehmen führen.

Neben der hiervor erwähnten Ausbildung sollen die Familientage vor allem aber auch das Gesellige pflegen. Sie sollen die jungen Familienmitglieder integrieren und behutsam in die Eigenheiten einer Unternehmerfamilie einführen. Es entsteht ein "Wir-Gefühl", eine Mischung aus Verantwortung und Stolz. Dieses wiederum ist die Grundlage für späteres, selbstverantwortliches Handeln und Weitergabe der Werte an die nachfolgende Generation – ein hoffentlich ewiger Kreislauf.