Handelsblatt
DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG
G 02531 NR. 70 / PREIS 2,80 €
DIENSTAG, 12. APRIL 2016

Keine Fragen mehr

Eine Familienverfassung hilft Firmeninhabern, Ziele festzulegen und diese konfliktfrei zu verfolgen.

Lara Sogorski
Berlin

Familienunternehmen wie Gläsel, Endress+Hauser, Hoyer, Wrede, Nordmann, Hager oder Wölke haben sie schon. Sie haben sich allesamt für eine Familienverfassung entschieden. Die Wrede Industrieholding ist zudem eines von wenigen Familienunternehmen, das dies öffentlich macht. Mit Hilfe der Familienverfassung wollen Familienmitglieder und Gesellschafter die Zukunft des Betriebs aus Arnsberg absichern, der in der vierten Generation geführt wird.

Für viele familiengeführte Firmen ist die Frage nach der Nachfolge ein Grund, sich ebenfalls mit dem Thema Familienverfassung auseinanderzusetzen – andere geläufige Bezeichnungen sind auch Familienkodex oder Familiencharta. Denn diese kann viele Fragen klären, die spätestens im Fall eines Wechsels der Geschäftsführung aufkommen und häufig zu Streit führen. Wer darf Gesellschafter werden? Wie soll die Dividendenpolitik aussehen? Oder: Brauchen wir einen Beirat? – Fragen, die häufig ungeklärt sind und deshalb großes Konfliktpotenzial bieten. „Entscheidend ist im Rahmen einer Familienverfassung, dass die Entscheidungen über die potenziellen Konfliktfragen aus der Familie heraus und von allen gemeinsam getroffen werden“, erklärt Peter Bartels, Vorstand und Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC.

Hinter dem fertigen Schriftstück am Ende steht meist ein mehrmonatiger Prozess, in dem die Beteiligten immer wieder zu Sitzungen am Wochenende zusammenkommen. Häufig moderiert durch einen externen Berater geht es jedes Mal um ein anderes Thema. Zu Beginn steht oft die Bestimmung der Werte des Unternehmens auf der Agenda und ob nur ein interner Nachfolger infrage kommt oder auch externe Kandidaten. Welche Aufgaben Familienmitglieder im Betrieb übernehmen dürfen und wer als Familienmitglied gilt, sind weitere Diskussionspunkte.

„Allen Beteiligten muss klar sein, dass nicht jeder in allen Punkten zufriedengestellt werden kann. Eine solche Verfassung ist immer ein Kompromiss“, so Bartels. Darin liege jedoch gerade die Chance, denn

Handelsblatt
DIENSTAG, 12. APRIL 2016, NR. 70

Wrede

Sitz der Wrede Industrieholding in Arnsberg: Eine Familienverfassung zu erar eiten, ist ein langfristiger Prozess.

man setze sich ja moderiert mit den Fragen auseinander. „So kann man am Ende Entscheidungen nachvollziehen und leichter mittragen, auch wenn sie nicht ganz den eigenen Vorstellungen entsprechen."

Die gemeinsamen Workshops fördern den Austausch zwischen den Beteiligten und führen erst zu einem besseren Verständnis der persönlichen Ziele und Erwartungen, weiß Christian Drewes aus der Praxis. Der Berater und Geschäftsführer der Staffelstab Familienstrategie & Nachfolgeberatung begleitet Familienunternehmen bei der Erarbeitung ihrer Verfassung. „Manchmal ist es in den Workshops für einzelne Familienmitglieder der erste Moment, dass die anderen ihnen wirklich zuhören. Das ist ein ganz wichtiges Gefühl, denn so erkennt jeder, dass er in den Entscheidungsprozess eingebunden ist und Teil des Ganzen ist."

Welchen Wert eine Familienverfassung haben kann, zeigt ein Beispiel: Zwei Familiengesellschafter bekamen sich während einer Strategiediskussion so stark in die Haare, dass der Streit eskalierte. Eine Partei drohte mit einer gerichtlichen Auseinandersetzung. „Nun steht aber in der von allen gemeinsam erarbeiteten und unterschriebenen Familienverfassung dieser Familie zum Thema Konfliktmanagement, dass es erst ein Mediationsverfahren geben muss, bevor die Entscheidung an ein Gericht delegiert wird", so Drewes.

Letztendlich konnten die Streithähne durch eine Moderation in nur sechs Stunden eine Lösung für ihren Konflikt finden, berichtet Drewes: „So konnten unter anderem hohe Prozesskosten sowie Zeit gespart werden."