

Die Familiencharta

**Noch ein weiteres Schriftstück neben Gesellschaftsvertrag, Eheverträgen und Testamenten..?
Die Verantwortung von Unternehmerfamilien erlaubt fast keine Alternative – denn es ist eine Bringschuld der Familie gegenüber dem Unternehmen, stabil, funktionsfähig und somit stark zu sein. Die Familiencharta setzt hierbei den Rahmen sowohl für Strukturentscheidungen als auch für die konkrete Ausgestaltung gesellschaftsvertraglicher Regelungen.**

Die Familiencharta - Gründungsurkunde der Family Governance

Die Familiencharta, häufig auch Familienverfassung oder Familienprotokoll genannt, steht am Ende des Prozesses der Familienstrategie¹ und am Anfang der von der Familie eigenständig praktizierten Family Governance. Die Familiencharta ist ein hilfreiches Instrument zur Stärkung des Zusammenhalts der Familie, zur Vermeidung von Streitpotenzial und zur Herbeiführung einer stärkeren Bindung der Familie an das Unternehmen. Sie ist die Festschreibung des Werte-, Ziele- und Rollenverständnisses der Unternehmerfamilie.

Laut einer Studie verfügen insbesondere ältere und größere Familienunternehmen mit diversifizierter Gesellschafterstruktur und Fremdmanagement sowie Aufsichtsgremien über eine Familiencharta (Schween et al. 2011).

Gründungsurkunde der Family Governance

Die Familiencharta ist strikt vom Gesellschaftsvertrag zu trennen. Sie tritt dem Gesellschaftsvertrag als emotional bindende Leitlinie zur Seite und trägt dazu bei, künftigen Änderungen die Richtung vorzugeben. Die Familiencharta sollte rechtlich bindenden Verträgen oder Vertragsanpassungen vorausgehen. Die Hauptunterschiede zwischen Familiencharta und Gesellschaftsvertrag sind in Tabelle 1 dargestellt.

	Familiencharta	Gesellschaftsvertrag
Beteiligte	Familienmitglieder	Gesellschafter
Regelungsbereich	Familie und Unternehmen	Gesellschafter und Unternehmen
Sprache	allgemeinverständlich untechnisch	abstrakt juristisch
Bindungswirkung	emotional bindend	rechtlich verpflichtend

Tabelle 1: Familiencharta und Gesellschaftsvertrag | Quelle: Baus 2010.

1 Ausführlicher zur Familienstrategie: pFIFig | 01/2012

Während der Gesellschaftsvertrag die Rechtsbeziehungen zwischen den Gesellschaftern regelt, besteht die Zielsetzung der Familiencharta insbesondere in der Schaffung einer funktionsfähigen Unternehmerfamilie mit einem gemeinsam getragenen Werte-, Ziele- und Rollenverständnis. Zudem steht das Etablieren von Verfahrensregeln für die zukünftige Verteilung von Macht und Geld, den Umgang mit Konflikten sowie das Zusammenwirken der Familie im Fokus. Aus juristischer Sicht ist die Ausgestaltung des Zusammenspiels der Familiencharta mit den gesellschaftsvertraglichen Regelungen elementar. Ohne eine entsprechende gesellschaftsrechtliche Umsetzung laufen die Regelungen der rechtlich lediglich als Absichtserklärung geltenden Familiencharta ins Leere – im negativen Fall schaffen die Divergenzen neues Konfliktpotenzial.²

Inhaltliche Ausgestaltung der Familiencharta

Die Familiencharta wird von allen Familienmitgliedern erarbeitet und formuliert. Anstelle von standardisierten Checklisten wird die professionelle Begleitung durch einen erfahrenen Berater oder Moderator, der die richtigen Fragen stellt, die Gruppendynamik steuert und die Familie so zur Verabschiedung legitimer, verbindlicher und relevanter Leitlinien führt, empfohlen.

In der Praxis hat sich ein klar strukturierter Aufbau bewährt. So beginnt die Familiencharta mit einer **Präambel**, die der passende Ort für Konsensformel, Familienmotto und Selbstverpflichtung ist. Sie sollte enthalten, wohin die Familie will und was sie dazu motiviert.

Anschließend folgt das Fundament der Familiencharta - die Festschreibung der prägenden **Werte** für die

2 So ist bspw. die Festlegung von Renditezielen und des Ausschüttungsverhaltens sowie von testamentarischen bzw. erbvertraglichen Regelungen oder auch Güterstandsklauseln in der Familiencharta nicht ausreichend. Eine Umsetzung im Gesellschaftsvertrag ist zwingend notwendig.

Familie (z.B. Leistungsbereitschaft, Bodenständigkeit...). Sie spiegeln das Selbstverständnis der Familie wieder und haben sich über Generationen bewährt.

Ein weiterer Bestandteil ist die Formulierung der **Ziele** – für Familie und Unternehmen, sowie Vermögens- und unternehmerische Ziele. Die Familiencharta nimmt hierbei auch die Funktion eines kollektiven Gedächtnisses ein und gibt die vereinbarten Zielpräferenzen wieder.

Durch die Definition der **Rollen** werden einige brisante Fragen geklärt:

- | Zugehörigkeit zur Familie (welche Rolle sollen Ehepartner spielen, wie wird mit nicht-ehelichen oder adoptierten Kindern umgegangen?)
- | Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen
- | Zusammensetzung der Geschäftsführung (Familien- und/oder Fremdmanagement?)
- | Definition von Personen, die bestimmte Aufgaben in Bezug auf Familie und Unternehmen übernehmen (z.B. Verantwortlicher für Familie)

Hinzu kommt die Einigung auf die **Institutionen der Familie**, zu denen in erster Linie der Familientag zählt. Institutionen schaffen Klarheit und Identität – und sind deshalb gerade in wachsenden Unternehmerfamilien so relevant. Je nach Größe von Familie und Vermögen werden hier zudem Institutionen wie ein Familienrat oder ein Family Office festgeschrieben.

Schließlich folgen **Anhänge**, die z.B. Familienmitglieder auf konstruktives und faires Verhalten verpflichten, Verfahrensregelungen für Konflikte sowie Anforderungsprofile für Familien- und Fremdmanager enthalten. Zudem sollte eine Familiencharta Verfahrensregelungen in Bezug auf Stimmrechte und Mehrheiten, die Anpassung und Besetzung von Ämtern sowie die Änderung von Inhalten enthalten.

Die Familiencharta sollte die Geschichte der Unternehmerfamilie bewahren. Es ist hilfreich, die Motive für bestimmte Regelungen zu erwähnen, sodass auch künftige Generationen die Beweggründe für Regelungen verstehen und somit langfristig der verständliche und legitimierte Charakter erhalten bleibt.

Über das, was geschrieben steht, muss nicht mehr geredet werden!

Neben Limitationen wie der Gefahr der Verabschiedung vollmundiger „Mission Statements“ ohne Bezug zur familienunternehmerischen Realität und den problematischen Schnittstellen mit dem Gesellschaftsvertrag ist die Beschäftigung mit brisanten Regelungsbereichen des familiären Zusammenwirkens elementar. Denn es gilt insgesamt der Grundsatz: Über das, was geschrieben steht, muss nicht mehr geredet werden.

Und tatsächlich erweist sich die Familiencharta häufig als identitätsstiftend und zukunftsichernd. Familienunternehmen mit Familiencharta haben Regelungsbereiche wie z.B. Zugehörigkeit zur Familie, Selbstverständnis der Familie, Nachfolge, Mitarbeit von Familienmitgliedern, Ausschüttung signifikant klarer und besser geregelt als Familienunternehmen ohne Familiencharta. Die Erwartungen der befragten Familienunternehmen hinsichtlich Frieden und Stabilität, Zusammenhalt und Identifikation, Führung und Kontrolle sowie wirtschaftlichen Erfolg wurden in 94% aller befragten Unternehmen mit Familiencharta erfüllt (Schween et al. 2011).

Literaturhinweis:

- | Baus, Kirsten (2010): Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, Wiesbaden: Gabler 3. Auflage.
- | Kirchdörfer, Rainer & Lorz, Rainer (2011): Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag. In: Familienunternehmen und Stiftungen, 3, S. 97-106.
- | Schween, Karsten et al. (2011): Die Familienverfassung. Bonn-Bad Godesberg: INTES Akademie für Familienunternehmen.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte Jana Hauck, Akademische Mitarbeiterin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) der Zeppelin Universität.

Email: jana.hauck@zu.de | Fon: +49 7541 6009 2080