Familiencharta

1. Präambel

2. Vision und Ziele

3. Leitsätze zur Familie
   1. Zughörigkeit zur Familie
   2. Beziehungen innerhalb der Familie
   3. Konfliktmanagement
   4. Gesellschafterbindungsvertrag

4. Leitsätze zum Unternehmen
   1. Sicherung einer qualifizierten Führung
   2. Sicherung der Führungsnachfolge
   3. Sicherung einer qualifizierten Kontrolle durch den Beirat
   4. Unternehmensstrategie
   5. Investitionsentscheidungen
   6. Allianzen und Akquisitionen
   7. Personalpolitik
   8. Kommunikation
   9. Vorschlagswesen

Anhang 1: Familiencharta

1. Präambel

- Auf Basis der vorliegenden Familiencharta dokumentiert die Familie im Besonderen ihre persönliche Bindung zur XYZ GmbH ihre ethischen und professionellen Grundsätze, die als Grundlage für eine kontinuierliche und erfolgreiche Fortführung des Unternehmens gelten sollten, sowie ihren Wunsch, die Kontrolle über das Unternehmen beizubehalten und somit deren langfristige Unabhängigkeit zu sichern.

- Die Familiencharta dokumentiert die Vision, Ziele, Grundsätze zur Familie sowie Grundsätze zum Unternehmen aus Sicht der Eigentümerfamilie. Sie bildet somit den Rahmen für die von der Geschäftsführung zu entwickelnden und umzusetzenden Leitbilder und Unternehmensstrategien. Die Familiencharta ist die Richtschnur, nach der der Beirat und die Geschäftsführung des Unternehmens ihr strategisches und operatives Planen und Handeln auszurichten haben.

- Zweck der Familiencharta ist es, Regelungen in freundschaftlichem Einvernehmen zu treffen, die gleichsam als Vorbeugungsmaßnahmen gegenüber Streitfällen in der Zukunft – die in keinem Unternehmen auszuschließen sind – dienen. Jeder, der dieses Dokument unterschreibt, bekennt sich sowohl zu seinen Rechten als auch zu seinen Verpflichtungen, die innerhalb der folgenden Paragraphen festgelegt werden.

- Diese Familiencharta ist langfristig angelegt und soll durch ihre Regelungen dauerhaft Planungssicherheit und Kontinuität für alle am Unternehmen beteiligten Personen stiften. Sollten sich jedoch gravierende Veränderungen etwa aufgrund von Übernahmen und Verkäufen bestimmter Beteiligungen ergeben, so ist diese Familiencharta im Wege der Adaption zu überarbeiten.

2. Vision und Ziele der Familie

- Die Eigentümerfamilie verfolgt das Ziel, ihr Unternehmen von einem führenden Nischenanbieter in Deutschland zum europäischen Marktführer in der (...) Branche zu machen und diese Stellung langfristig zu erhalten. Die Eigentümerfamilie betrachtet die Spitzenstellung des Unternehmens im Bereich der technischen Innovation als den entscheidenden strategischen Wettbewerbsvorteil. Die Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens sind weiterhin konsequent auf die hohen Qualitätsansprüche der Kunden auszurichten. Wir leben langfristige Wertepartnerschaften mit unseren Kunden und tragen durch innovative Lösungen und Dienstleistungen nachhaltig zu deren Erfolg bei.

- Die Eigentümerfamilie möchte die Unabhängigkeit des Unternehmens wahren. Die XYZ GmbH soll über Generationen hinweg als Familienunternehmen erhalten bleiben. Daher sollten die Anteile am Unternehmen nach Möglichkeit im Besitz der Familienmitglieder bleiben. Um trotz der familiären Zersplitterung handlungsfähig zu bleiben, sollten die Stimmen eines jeden Familienstammes gebündelt werden.

- Die Eigentümerfamilie strebt folgende quantitativen Ziele per annum an:
  - Durchschnittliches Umsatzwachstum von mind. x %
  - EBIT-Marge von mind. x %
  - Eigenfinanzierungsgrad von mind. x %
  - Es werden im Interesse des Unternehmens maximal x % des Jahresüberschusses nach Steuern an die Gesellschafter ausgeschüttet

3. Leitsätze zur Eigentümerfamilie

3.1 Familienzugehörigkeit

- Zur Eigentümerfamilie gehören:
  - Alle direkten Nachkommen des Unternehmensgründers.
  - Ehepartner dieser Nachkommen nach ihrer Heirat. (Diese scheiden nach erfolgter Scheidung aus der Eigentümerfamilie aus.)

- Eheliche oder adoptierte Kinder dieser direkten Nachkommen.

3.2 Beziehungen innerhalb der Eigentümerfamilie

- ***Familienversammlung***: Die Eigentümerfamilie tritt mindestens einmal im Jahr im Rahmen einer Vollversammlung zusammen. Die Teilnahme ist für alle Familienmitglieder Pflicht. Aufgaben und Zweck der Familienversammlung sind:
  - Periodische Überprüfung, Anpassung und Genehmigung der Familiencharta.
  - Bericht der Unternehmensleitung über die Geschäftslage sowie wichtige Projekte und Ereignisse im Unternehmen.
  - Entlastung und Neuwahl der Familienratsmitglieder durch eine 2/3-Mehrheit der volljährigen Familienmitglieder.
  - Stärkung des Zusammenhalts unter den Familienmitgliedern.
  - Heranführung nachfolgender Generationen an das Unternehmen.

- ***Familienrat***: Der von der Familienversammlung gewählte Familienrat tagt je nach Bedarf, jedoch mindestens zweimal im Jahr. Bei mehreren Familienstämmen besteht er aus den Oberhäuptern dieser Stämme. Zur Unterstützung erhält der Familienrat ein Family Office. Aufgaben des Familienrats sind:
  - Bindeglied zwischen dem Beirat des Unternehmens und der Eigentümerfamilie.
  - Entscheidung über die Besetzung von Führungspositionen in der Geschäftsführung.
  - Organisation und Durchführung der Familienversammlung.
  - Sicherung der Fähigkeit der Familienmitglieder zur Teilhabe an Entscheidungen durch entsprechende Informations- und Qualifikationsangebote.
  - Wahl und Entsendung der die Familie repräsentierenden Mitglieder des Beirates des Unternehmens.

3.3 Management von Konflikten

- Das Interesse des Unternehmens steht im Zweifelsfalle immer über den Individualinteressen einzelner Familienmitglieder oder -stämme.

- Im Falle von Konflikten sollten die Konfliktparteien alles versuchen, sich innerhalb einer persönlichen Aussprache zu einigen.

- Sollte dies nicht möglich sein, fungiert der Familienrat als Vermittler oder als Schiedsrichter.

- Vor dem Beschreiten des Rechtsweges ist ein externer Berater einzuschalten.

- Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Eigentümerfamilie dürfen weder Eingang in die Unternehmenssphäre finden noch auf anderem Wege nach außen getragen werden.

3.4 Gesellschafterbindungsvertrag

- Die Familiengesellschafter sind in einen Gesellschafterbindungsvertrag eingebunden, der insbesondere die Gesellschafterstruktur sowie den Erwerb, den Verkauf und die Vererbung der Anteile regelt.

4. Leitsätze zum Unternehmen

4.1 Sicherung einer qualifizierten Führung

- Die Besetzung von Führungspositionen liegt in der Entscheidungskompetenz des Familienrats. Sowohl die Geschäftsführung als auch der Familienrat besitzen ein Vorschlagsrecht. Beschlüsse über Positionen in der Geschäftsführung können im Familienrat mit einer ¾-Mehrheit verabschiedet werden.

- Um in die engere Auswahl für eine Führungsposition in der Geschäftsführung bzw. in dem sie kontrollierenden Beirat zu gelangen, müssen die betreffenden Personen über die entsprechende Managementqualifikation, d. h. die nachgewiesene fachliche Qualifikation, die Führungserfahrung, einschlägige Kenntnisse über das Unternehmen und seine Branche sowie charakterliche Integrität verfügen.

- Die Eigentümerfamilie fördert durch entsprechende Erziehungs- und Ausbildungsmaßnahmen die aktive Mitarbeit von Familienmitgliedern in der Ge-

schäftsführung und im Beirat. Sie ist davon überzeugt, dass die Beteiligung von Familienmitgliedern in der Führung des Unternehmens die Entwicklung des Unternehmens im Sinne der Eigentümerfamilie erleichtert und das langfristige Engagement der Familie im Unternehmen untermauert.

- Alle Familienmitglieder unterliegen jedoch ohne Ausnahme den gleichen Anforderungskriterien und Auswahlverfahren, wie sie für externe familienfremde Bewerber gelten. Sie müssen sich für jede in Frage kommende Position in fairer Konkurrenz mit den am besten qualifizierten Bewerbern messen lassen.

- Auch bei der speziellen Ausgestaltung von Anstellungsverträgen gilt, dass Mitglieder der Eigentümerfamilie nicht anders zu behandeln sind als externe Bewerber. Die Vergütung, die Vertragslaufzeit sowie andere wichtige Vertragsinhalte sollten sich nicht nach der Familienzugehörigkeit richten.

- Bei Konflikten innerhalb der Geschäftsführung ist es Aufgabe des Beirats, zwischen den Parteien zu vermitteln und, wenn nötig, eine dauerhafte Problemlösung herbeizuführen.

4.2 Sicherung der Führungsnachfolge

- Die Führungsnachfolge in Form eines möglichst reibungslosen Übergabeprozesses ist aus Sicht der Eigentümerfamilie sehr bedeutsam, da nur sie die Kontinuität bzw. das Überleben des Unternehmens gewährleisten kann.

- Um für alle Beteiligten ein möglichst hohes Maß an Berechenbarkeit zu schaffen, legt die Eigentümerfamilie die absolute Altersobergrenze von 65 Jahren für die Geschäftsführung sowie von 70 Jahren für die Mitglieder des Beirats fest. Diese Altersobergrenzen sind sowohl von Familienmitgliedern als auch von Familienfremden unabhängig von ihrem Willen strikt einzuhalten.

- Grundsätzlich sollten die Nachfolger aus dem eigenen Unternehmen und bestenfalls aus der Eigentümerfamilie stammen und ausgewählt werden. Die Auswahl einer Person sollte dabei möglichst früh erfolgen, damit der Nachfolger frühzeitig im Unternehmen auf seine/ihre zukünftigen Aufgaben und die dazu erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikationen vorbereitet werden

kann. Über die Nachfolge in der Geschäftsleitung sollte nach Möglichkeit 3-5 Jahre vor dem potentiellen Ausscheiden des bisherigen Stelleninhabers entschieden werden, damit genügend Zeit für die Vorbereitung und Einarbeitung zur Verfügung steht.

- Grundsätzliche Voraussetzung für eine Ernennung zum Geschäftsführer ist unabhängig von der Familienzughörigkeit des Kandidaten die entsprechende Managementqualifikation, d. h. die nachgewiesene fachliche Qualifikation, die Führungserfahrung, einschlägige Kenntnisse über das Unternehmen und seine Branche sowie charakterliche Integrität. Diese und weitere Voraussetzungen werden durch einen Ausschuss für Personalfragen überprüft.

- Ein Familienmitglied sollte vor Übernahme der Führungsfunktion in etwa folgenden Ausbildungsweg beschritten haben:
  - Breite Allgemeinbildung durch entsprechende Schulausbildung und mehrere Auslandsaufenthalte.
  - Kaufmännische oder technische Lehre in einem familienfremden Unternehmen.
  - Wirtschaftswissenschaftliches Studium und gezielte Praktika.
  - Mehrjährige Tätigkeit als Angestellter in einem familienfremden Unternehmen mit nachgewiesener Übernahme von Führungsverantwortung.
  - Erfolgreiche Leitung einer Division oder eines Ressorts im eigenen Unternehmen.

- Sollte die Geschäftsführung keinen geeigneten Nachfolger aus der Familie finden, so ist die Nachfolge durch einen Familienfremden zu bewerkstelligen. Dieser sollte, wenn möglich, aus dem eigenen Unternehmen stammen, über mehrere Jahre erfolgreich einer Division oder einem Ressort vorgestanden haben und sowohl bei der Belegschaft wie auch bei der Eigentümerfamilie aufgrund seiner herausragenden Führungsqualitäten auf Zustimmung stoßen.

- Für den Fall eines vorzeitigen bzw. ungeplanten Nachfolgefalles ist ein Notfallplan zu erarbeiten, der die in diesem Falle zu vollziehenden Schritte festlegt.

4.3 Sicherung einer qualifizierten Kontrolle durch den Beirat

- Der Beirat hat die Geschäftsführung in strategischen Grundsatzentscheidungen zu beraten und zu kontrollieren. Er rekrutiert seine Mitglieder zu zwei Dritteln aus Familienmitgliedern des Familienrats und zu einem Drittel aus familienfremden Mitgliedern des Fachbeirats. Die Eigentümerfamilie hält es für unverzichtbar, zur Verbesserung der Objektivität und Qualität des Beirats familienfremden Sachverstand in das Kontrollorgan zu integrieren.

- Um in die engere Auswahl für eine Position im Beirat zu gelangen, muss der Kandidat unabhängig von seiner Familienzugehörigkeit über die entsprechende Managementqualifikation, d. h. die nachgewiesene fachliche Qualifikation, die Führungserfahrung, einschlägige Kenntnisse über das Unternehmen und seine Branche sowie charakterliche Integrität verfügen.

- Die von Familienfremden zu besetzenden Positionen im Beirat sollten möglichst verschiedene sowie komplementäre Kompetenzen, Ressourcen und Wissensbestände abdecken.

- Bei der Entscheidung zur Besetzung von Positionen im Beirat sollten nicht Gefälligkeiten eine Rolle spielen. Es zählt nur, was der Kandidat im Interesse und zum Wohle des Unternehmens an Sachverstand und Entscheidungsfähigkeit mitbringt.

4.4 Unternehmensstrategien

- ***Unternehmensziele:*** Von der Geschäftsführung sind klare finanzwirtschaftliche und operative Zielvorgaben als Grundlage für die Unternehmensstrategien festzulegen. Dies erfolgt anhand der regelmäßigen Festlegung und Überarbeitung erreichbarer Kennzahlen. Der Katalog quantitativer Ziele hat dabei den Vorgaben von Rating-Agenturen zu entsprechen. Wichtige Zielkategorien sind:
  - Gesamtziel: Erhöhung des ROI (Return on Investment) als Spitzenkennzahl.
  - Finanzwirtschaftliche Ziele: Erhöhung der Gesamtkapitalrentabilität, Erhöhung der Eigenkapitalrentabilität, Verringerung des Verschuldungs-

grades, Eigenfinanzierungsgrad etc. (Maßgrößen entsprechen den Kennzahlen des Finanzplans).

- Operative Ziele: Erhöhung des Marktanteils, Umsatzwachstum, Verteidigung der Marktführerschaft, Verbesserung der Produktqualität, Verbesserung des Kundenservices, Erhöhung der Ausgaben für Produktinnovationen, Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter.

- ***Unternehmensstrategie:*** Auf Basis der Unternehmensziele sollte die Geschäftsführung eine Unternehmensgesamtstrategie, Geschäftsbereichsstrategien, funktionale Strategien sowie Regionalstrategien formulieren und für ihre Umsetzung Sorge tragen. Die Strategien müssen im Zuge einer Prämissen-Kontrolle mindestens einmal pro Jahr dem Familienrat präsentiert und dort mittels einer ¾-Mehrheit bestätigt werden.

- ***Strategische Planung:*** Die strategischen Pläne sollten die zuvor von der Geschäftsleitung festgelegten Strategien festhalten. Hierbei sollten insbesondere Veränderungen in der Unternehmensumwelt berücksichtigt werden wie z. B. die Entwicklung der Absatzmärkte, prognostiziertes zukünftiges Nachfrageverhalten der Kunden, technologische Veränderungen, Verhalten von Wettbewerbern und Lieferanten sowie gesetzliche Rahmenbedingungen, die das Unternehmen berühren können. Den Umweltbedingungen sind eigene Ressourcen und Fähigkeiten insbesondere in Form von Kapital, Material sowie Personal entgegenzusetzen.

- ***Operative Planung:*** In den operativen Plänen sind die zahlenmäßigen Auswirkungen der für die operativen Einheiten erwarteten Aktivitäten darzustellen. Sie finden ihren Niederschlag in Einzelplänen wie z. B. dem Investitionsplan, Produktionsplan, Einkaufsplan, Personalplan etc. Die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der in den Einzelplänen geplanten Maßnahmen werden im Finanzplan zusammengefasst. Der Finanzplan umfasst den Ergebnisplan, die Planbilanz sowie die Kapitalflussrechnung. Die Entscheidung über die Verabschiedung des Finanzplans orientiert sich an einem Vergleich der durch den Finanzplan zu ermittelnden Kennzahlen und den entsprechenden Zielvorgaben. Werden die Zielvorgaben wesentlich unterschritten, muss der Finanzplan überarbeitet werden.

- ***Umsetzung der Unternehmensstrategie:*** Die Unternehmensstrategie ist hierarchisch von oben nach unten zu kommunizieren, damit auf allen Ebenen jeder einzelne Mitarbeiter weiß, welchen Beitrag er zur Erreichung des Gesamtziels des Unternehmens zu leisten hat. Die Implementierung der Strategie erfordert Pläne, für die ein Planungshorizont festzulegen ist, der etwa einen Zeitraum von 3-5 Jahre abdecken sollte. Die operativen Pläne sollten einen Zeitraum von einem Jahr nicht übersteigen. Auf langfristige Sicht sollten die qualitativen Ziele Vorrang vor quantitativen Zielen haben, während auf kurzfristige Sicht quantitative Daten Priorität haben sollten. Den Rahmen für die Umsetzung der Unternehmensstrategie in operative Pläne bildet die Balanced Scorecard, die neben einer finanzwirtschaftlichen Perspektive auch eine Kunden-, interne Prozess- sowie eine Innovations- und Wissensperspektive beinhaltet. Über die Ergebnisse wird innerhalb einer turnusmäßigen Management-Informationssitzung beraten.

- ***Unterstützung durch das Controlling:*** Zur Umsetzung der erarbeiteten Strategieansätze erhält jeder Geschäftsbereich spezielle Aufgaben, die zur Erfüllung der Strategien dienen sollen. Der Bereich des Controllings hat dabei folgende wichtige Aufgaben zu erfüllen:
  - Koordination der Unternehmensgesamtstrategie, der Geschäftsbereichsstrategien, der funktionalen Strategien sowie der Regionalstrategien auf allen Ebenen.
  - Jährliche Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs sowie Berichterstattung an die Geschäftsleitung, wer welche Beiträge zur strategischen Zielerreichung geleistet hat und Nennung der Gründe für die Nichterreichung strategischer und operativer Ziele.
  - Permanente Schwachstellenanalyse.
  - Risikomanagement, d. h. Risikoanalyse, Risikoplanung und -steuerung sowie Risikoüberwachung.
  - Der Bereich Controlling hat überdies monatlich zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt in einer Management-Informations-Sitzung über den bisherigen Zielerreichungsgrad zu berichten. Die Teilnehmer dieser Sitzung haben die Pflicht, die vorgetragenen Ergebnisse zu diskutieren und soweit erforderlich Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

4.5 Entscheidungen über Investitionen

- Alle Investitionsentscheidungen müssen in Übereinstimmung stehen mit dem angestrebten strategischen Unternehmensziel und der danach ausgerichteten Unternehmensstrategie.

- Die Entscheidung über Investitionen erfolgt in einem Ausschuss, der aus Mitgliedern verschiedener Fachbereiche bestehen sollte und in einer oder mehreren Sitzungen über die Investitionsprojekte zu entscheiden hat. Der Ausschuss sollte Investitionen in Sachanlagen sowie Akquisitionen, Fusionen u. Ä. getrennt voneinander behandeln. Dabei sollte folgender Stufenprozess eingehalten werden:
  - Entscheidung über den Antrag eines Bereichs, ein Investitionsprojekt zu verfolgen.
  - Schriftliche Ausarbeitung des Antrages auf Genehmigung mit allen erforderlichen Daten.
  - Diskussion über die Vor- und Nachteile der Investition mit anschließender Entscheidung.

  Bemerkung: Kein Bereichsleiter kann folglich allein über ein Investitionsprojekt entscheiden, es sei denn, die Investition unterschreitet einen Betrag von x Euro.

- Alle rechenbaren Investitionen sind daraufhin zu prüfen, ob sie eine vom Controlling errechnete Mindestrendite von x % überschreiten, andernfalls sind sie abzulehnen bzw. zurückzustellen. Es sei denn, es erfordert die Dringlichkeit oder ein strategisches Interesse.

4.6 Allianzen und Akquisitionen

- Das Unternehmen sollte sich vorwiegend durch inneres, organisches Wachstum weiterentwickeln.

- Allianzen und Akquisitionen sind jedoch dann sinnvoll, wenn hierdurch die Unternehmensstrategie im Vergleich zum Alleingang deutlich schneller und/oder zu niedrigeren Kosten umgesetzt werden kann.

- Im Rahmen von Joint-Ventures sind Mehrheitsbeteiligungen anzustreben. Nur im Falle von F&E-Kooperationen sind auch Minderheitsbeteiligungen in Betracht zu ziehen.

4.7 Personalpolitik

- Der Personalbereich hat eng mit den operativen Bereichen zusammenzuarbeiten, insbesondere bei der Rekrutierung von Mitarbeitern als Führungskräfte oder Sachbearbeiter.

- Für jede Arbeitsposition müssen klare Stellenbeschreibungen vorliegen, die sowohl das Arbeitsziel als auch die zu vollbringenden Tätigkeiten möglichst detailliert darstellen. Dazu sind entsprechende Formulare zu erarbeiten.

- Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter sollte niemals ohne eine genaue Überprüfung des Bewerbers in fachlicher und persönlicher Hinsicht durch mindestens drei Personen aus den verschiedenen Bereichen erfolgen. Ihr Gesamturteil entscheidet über eine etwaige Einstellung.

- Jeder Mitarbeiter hat ein Recht auf Weiterbildung, sofern er die Voraussetzungen dazu erfüllt. Für zukünftige Führungskräfte sollte eine Liste über so genannte Potentialkandidaten festgelegt werden, für die die erforderliche Weiterbildung auch zeitlich von vornherein festgelegt wird. Führungskräfte sollten darüber hinaus die Möglichkeit erhalten, im Sinne des Rotationsprinzips auf unterschiedliche Positionen im Unternehmen zu gelangen, um die für Führungsaufgaben erforderlichen Managementerfahrungen zu sammeln.

4.8 Kommunikation

- Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens hat aus Sicht der Eigentümerfamilie höchste Priorität. Diese umfasst gleichermaßen die Kommunikation von oben nach unten in Form einer ständigen Unterrichtung der Mitarbeiter und andererseits die Kommunikation von unten nach oben, die von den Mitarbeitern im Unternehmensinteresse erwartet wird und sich weniger auf Beschwerden als vielmehr auf konstruktive Vorschläge, die auch kreativ sein können, konzentrieren sollten.

- Jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen sollte das Gefühl haben, dass er an allen ihn berührenden Prozessen beteiligt wird und seine Meinung im Unternehmensinteresse geschätzt und geachtet wird.

4.9 Vorschlagswesen

- Jeder Mitarbeiter des Unternehmens ist angehalten, Verbesserungsvorschläge zu machen, Anstöße zu innovativen Prozessen und Anregungen jeder Art zu geben.

- Vorschläge von Mitarbeitern, die nachgewiesenermaßen zu Umsatz- oder Ergebnisverbesserungen bzw. zu Kosteneinsparungen führen, werden nach einer festzulegenden Rangfolge mit Geldbeträgen prämiert.

Verabschiedet durch die Familienversammlung am .....

.....
Unterschrift des Vorsitzenden
des Familienrates