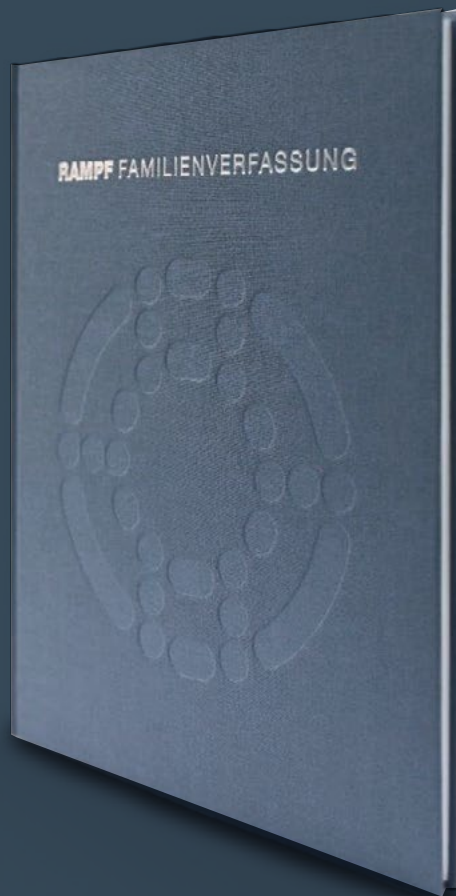


„Positive Energie für Familie und Unternehmen“

Oftmals wird die Konfliktvermeidung als wesentlicher Grund vermutet, warum sich inhabergeführte Unternehmen für die Erstellung einer Familienverfassung entscheiden. Das ist jedoch weit gefehlt, sagt Dr. Karsten Schween, Geschäftsführer der Schween Inhaber Strategie Beratung GmbH. Der profilierte Unternehmensberater hat zusammen mit der Familie Rampf eine Verfassung für die RAMPF-Gruppe erarbeitet und erklärt, warum ein klares und stabiles gemeinsames Wertesystem entscheidend zum Erfolg nicht nur von Familienunternehmen beiträgt.



.....
Wofür steht RAMPF, wofür die Inhaberfamilie? Welche Ziele verfolgt das Unternehmen, wie und von wem soll es geführt werden? Antworten auf diese und viele weitere Fragen gibt die RAMPF-Familienverfassung.

Herr Dr. Schween, warum sollten Unternehmerfamilien eine Familienverfassung erstellen?

Eine Familienverfassung ist eine gemeinsame, langfristige Zukunftsagenda der Inhaberkreis. Sie bezieht sich auf Werte, Ziele, Spielregeln und Rollen sowohl für die Familie als auch für das Familienunternehmen. Sie ist wichtig, um Einigkeit im Inhaberkreis sicherzustellen und somit Konflikte zu vermeiden, aber auch, um dem Familienunternehmen und seinen Mitarbeitenden einen verlässlichen Rahmen für die weitere Entwicklung zu geben. Eine Familienverfassung ist also eine sehr wichtige, langfristige Grundlage für Frieden in der Inhaberkreis und für den Erfolg jedes Familienunternehmens.

Gibt es hierfür einen optimalen Zeitpunkt?

Ein Gründungsunternehmer, der seine Firma allein führt und besitzt, braucht meist keine Familienverfassung, denn er kann alle wichtigen Fragen alleine klären. Sowie es aber um die Nachfolge geht, die Zahl der Gesellschafter steigt oder externes Management hinzukommt, ist eine Familienverfassung sehr hilfreich. Mit ihr werden gemeinsame Ziele und Spielregeln sichergestellt, sodass die wachsende Zahl von Menschen, die in unterschiedlichen Rollen Verantwortung übernimmt, effizient und effektiv zusammenarbeitet.

Hilfreich ist es, wenn eine Familie – so wie im Falle von Familie Rampf – mit der Erarbeitung einer Familienverfassung beginnt, wenn die Firma wirtschaftlich gut unterwegs ist und es keinen Streit gibt, denn dann kann man ohne Druck gemeinsam über die Zukunft nachdenken. Wichtig ist auch, dass eine Familienverfassung nicht einmal erarbeitet und dann „in Stein gemeißelt“ wird. Typischerweise alle drei bis fünf Jahre sollte sie stattdessen überprüft und den sich veränderten Gegebenheiten angepasst werden.

Wie sieht der Erstellungsprozess aus und wie lange dauert dieser üblicherweise?

Die Erstellung erfolgt typischerweise in gemeinsamen Diskussionen und Workshops aller Gesellschafter, moderiert durch einen externen Berater. Er übernimmt dabei die Prozessführung, sollte aber auch Mediator im Falle von Konflikten sein und als Experte auch die Erfahrung anderer Familienunternehmen einbringen, denn hier lässt sich viel lernen und man muss ja nicht jeden Fehler selber machen!





Dr. Karsten Schween, Geschäftsführer der Schween Inhaber Strategie Beratung GmbH

„Neben dem niedergeschriebenen Endergebnis ist der Erstellungsprozess mindestens genauso wichtig, denn hier entsteht ein gemeinsames Verständnis und Commitment aller Beteiligten zur Umsetzung der gemeinsamen Ziele.“

Welche Themen bergen das größte Konfliktpotenzial? Wie können Sie als Mediator zu einer Einigung beitragen?

Diese Frage lässt sich nicht pauschal beantworten, weil die Themenschwerpunkte der Diskussion in jedem Familienunternehmen unterschiedlich sind. Manche Familien ringen hart darum, wer im Rahmen der Generationsfolge wie viele Gesellschaftsanteile erhält, oder wer in die Geschäftsführung gehen darf. Andere nutzen den Prozess, um grundsätzliche Wertefragen zu klären oder eine professionelle Gremienstruktur mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten zu etablieren. Manchmal geht es auch um die grundsätzliche strategische und unternehmerische Ausrichtung der Firma. Wenn es hier unterschiedliche Auffassungen gibt, dann ist es die Rolle des Beraters, ein tieferes gemeinsames Verständnis sicherzustellen, einen gemeinsamen Denk- und Lösungsraum zu etablieren und – soweit notwendig – als Mediator bei der Kompromissfindung zu helfen.

Aber häufig – so wie bei Familie Rampf – gibt es gar kein Konfliktpotenzial, sondern es geht darum, „einen Schritt zurückzutreten“ und gemeinsam einen langfristigen, strategischen Rahmen für Familie und Unternehmen zu entwickeln. Häufig setzt das viel positive Energie frei für Familie und Unternehmen.

Gibt es Bestandteile einer Familienverfassung, die auch für Nicht-Familienunternehmen relevant sind?

Manche Themen sind nur für Familienunternehmen relevant, manche nicht. Speziell für Familienunternehmen ist wichtig, wer Gesellschaftsanteile erhält, welche Rechte und Pflichten damit einhergehen, wie sich eine wachsende Familie organisiert und wie man sicherstellt, dass diese Anteile auch langfristig in der Hand der Familie bleiben. Da letzteres bei den allermeisten Familienunternehmen das Ziel ist, muss zudem sichergestellt werden, dass man ein klares und stabiles gemeinsames Wertesystem für Familie und Unternehmen etabliert und lebt und auch den Zusammenhalt als wachsende Familie sicherstellt.

Über all diese Themen braucht sich beispielsweise eine Aktiengesellschaft, die anonymen Aktionären gehört, die ihre Anteile jeden Tag an der Börse kaufen und verkaufen können, keine Gedanken zu machen. Es fällt ihr daher aber auch schwerer, sehr langfristig orientierte Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

Andere Themen, insbesondere eine professionelle Governance-Struktur – also klare Gremienstrukturen, Spielregeln und Rollenbeschreibungen für Gesellschafter, Beirat oder Geschäftsführung – sind für jedes Unternehmen von zentraler Bedeutung, egal ob es einer Familie gehört oder nicht.

Wie beurteilen Sie die Familienverfassung der RAMPF-Gruppe? Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten Festlegungen?

Die Familie Rampf ist mit sehr guten Voraussetzungen in den Erarbeitungsprozess gestartet: Der Übergang von der ersten auf die zweite Generation in der Geschäftsführung hat gut funktioniert, es gab keine Konflikte in Familie und Unternehmen, und die Firma ist gut aufgestellt und wirtschaftlich erfolgreich.

Wichtige Diskussionen aus meiner Sicht waren beispielsweise die Bestätigung und Weiterentwicklung eines starken Wertegerüsts, die Festlegung klarer Leitplanken für die weitere Unternehmensentwicklung, die Etablierung eines professionellen Beiratsgremiums, die Aufstellung von Spielregeln, falls Michael und Matthias Rampf in zentralen Fragen niemals keine Einigung erzielen können. Dazu auch wichtige Gedanken, wie ganz langfristig die Weitergabe an die dritte Generation innerhalb der Familie Rampf vorbereitet werden soll.

Herr Dr. Schween, vielen herzlichen Dank für das interessante Gespräch!



Familie Rampf: „RAMPF ist heute ein Familienunternehmen und soll es auch in Zukunft sein.“