intes

family business matters

IN BESTER VERFASSUNG

DIE FAMILIENVERFASSUNG IM FAMILIENUNTERNEHMEN



intes is a family member of PwC Germany.

ÜBER PWC: WIR SIND DAFÜR DA, SIE NOCH BESSER ZU MACHEN

PwC gilt als führender Partner für Familienunternehmen und den Mittelstand. Seit über 25 Jahren verfügen wir über einen eigenen Geschäftsbereich für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien mit einem einzigartigen Netzwerk an dezidierten Expert:innen, die speziell für die Arbeit mit Familienunternehmen ausgebildet sind – und das weltweit.

Unser ganzheitlicher Beratungsansatz von der Strategie zur Umsetzung synchronisiert die Interessen des Unternehmens und der Inhaberfamilien und ist damit exakt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten.

Die Arbeit für Familienunternehmen und Mittelstand bedeutet für uns Verpflichtung und Verantwortung – und ist bei uns „Chefsache“.

ÜBER INTES: FAMILY BUSINESS MATTERS

Das ist nicht nur unser Leitmotiv, sondern ein Versprechen, für das wir Tag für Tag arbeiten. Es sagt für uns zweierlei. Erstens, wenn ich als Familienunternehmen ein Thema habe, „any matter“, bin ich bei INTES richtig. Zweitens, Familienunternehmen bedeuten etwas, „they matter“. INTES ist Plattform für Qualifizierung, Beratung und Vernetzung von Inhabern, Nachfolgern und Beiräten. INTES unterstützt bei der Erarbeitung von Familienverfassungen, der Nachfolgeregelung, Beiratsqualifizierung und -besetzung sowie mit moderner Weiterbildung zu Family Governance, Leadership und Soft Skills. Zudem bietet INTES exklusive Vernetzungsangebote wie Inspirationsreisen, u.a. nach China, Japan und Korea. INTES ist eine 100 %ige Tochtergesellschaft von PwC Deutschland.

© 2026 INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH sowie INTES Stiftungsprofessur an der DBU Digital Business University.
Alle Rechte vorbehalten.

intes

Stiftungsprofessur
für Unternehmerfamilien
und Familienunternehmen

DBU University of Applied Sciences

ÜBER INTES STIFTUNGSPROFESSUR AN DER DBU DIGITAL BUSINESS UNIVERSITY

Die INTES Stiftungsprofessur für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der DBU Digital Business University of Applied Sciences verknüpft die Familienunternehmensforschung und -lehre mit der Unternehmenspraxis und treibt diese aktiv voran, insbesondere in den bedeutenden Bereichen „Führung von Familienunternehmen“, „Family Business Governance“ und „Digital Transformation“. Mit ihren Hochschulstudiengängen, den digitalen „tailormade“ Weiterbildungsprogrammen für das „Digital Upskilling“ in Familienunternehmen sowie praxisrelevanten Empfehlungen aus wissenschaftlichen Erkenntnissen bildet die INTES Stiftungsprofessur eine ideale Ergänzung zum Angebot der INTES Akademie. Damit leistet sie einen wichtigen Beitrag, um (Familien-)Unternehmen konsequent auf die digitalisierte Wirtschafts- und Arbeitswelt auszurichten – getreu ihrem Purpose-Statement: „Wir tragen dazu bei, dass Unternehmerfamilien einiger und Familienunternehmen stärker sind.“

EINLEITUNG

Es ist mehr als ein bloßer politischer Akt, wenn Staaten Verfassungen schriftlich festhalten und verabschieden. Es ist ein Moment der Selbstvergewisserung: Wer sind wir? Wofür stehen wir? Und mit welchen Spielregeln wollen wir gemeinsam in die Zukunft gehen?

Ein ähnliches Momentum entsteht, wenn Familienunternehmerinnen und -unternehmer eine Familienverfassung formulieren. Auch hier geht es um mehr als Regeln und Strukturen. Es geht um Identität, Werte und den Mut, Zukunft bewusst zu gestalten. Denn Familienunternehmen sind – wie Staaten – komplexe Gemeinschaften mit Tradition, unterschiedlichen Interessen, starken Persönlichkeiten und einer tiefen Verbundenheit zum eigenen Erbe.

Eine Familienverfassung regelt die komplizierten Verhältnisse zwischen Eigentümerfamilie und operativem Geschäft und enthält transparente Regeln der Inhaberfamilie zum Umgang untereinander und mit dem Unternehmen. Sie kann ein Kompass sein, der Orientierung gibt, der Spannungen entschärft und das Gemeinsame stärkt. Eine Familienverfassung beantwortet strategische Fragen, regelt Informations- und Entscheidungswege und definiert Gremien, bevor Konflikte, Streit oder andere Ernstfälle auftreten. Eine Familienverfassung hat zwar keine rechtliche, aber eine starke moralische Verbindlichkeit. Oft bildet sie das Fundament für die Ausgestaltung rechtsverbindlicher Regelungen wie der Struktur des Unternehmens, dem Gesellschaftsvertrag, den Geschäftsordnungen bis hin zu den Testamenten.

Unternehmerfamilien ohne Familienverfassung fehlt dieser Kompass. Das ist riskant: Der Gesellschafterkreis wächst ungebremst, Verantwortlichkeiten verschwimmen, Konflikte werden wahrscheinlicher, der Zusammenhalt zwischen den Familienmitgliedern und die Verbundenheit zum Unternehmen bröckelt. Eine Familienverfassung kann genau das verhindern. Dennoch unterschätzen viele Unternehmerfamilien noch immer die Effektivität dieses Family Business Governance-Instruments.

Um einen detaillierten Blick auf die Nutzung der Familienverfassung in der unternehmerischen Praxis in Deutschland zu erhalten, haben wir gemeinsam mit PwC und der INTES Stiftungsprofessur für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der Digital Business University of Applied Sciences (DBU) erstmalig seit 2011 eine Umfrage unter 175 Unternehmerfamilien durchgeführt. Unsere Studie belegt: Immer mehr Unternehmerfamilien erkennen den Nutzen einer Familienverfassung, um damit den Grundstein für Frieden und Stabilität, Orientierung und Zusammenhalt sowie Kontrolle und unternehmerischen Erfolg zu legen. Unternehmerfamilien verfolgen mit einer Familienverfassung vor allem das Ziel, sich selbst zu professionalisieren und zukunftssicher aufzustellen. Denn schädliche Konflikte können vermieden werden, bevor sie entstehen.

Auch wenn viele, vor allem jüngere Unternehmerfamilien mit kleineren Gesellschafterkreisen eine Familienverfassung als nicht notwendig erachten oder Familienunternehmen mit großen Gesellschafterkreisen durch einen Aktionärsbindungsvertrag oder durch einen ausgefeilten Gesellschaftsvertrag alternative Wege finden, um zentrale inhaber- und unternehmensspezifische Themen zu regeln, zeigt unsere Studie doch: Zu einer von den Eigentümern erarbeiteten Familienverfassung gibt es oft keinen adäquaten Ersatz. In der Regel sorgen die klassischen Rechtsinstrumente weder für den Zusammenhalt in der Inhaberfamilie, noch entfalten sie die enorme Bindungswirkung und Zufriedenheit, die von einer Verfassung ausgehen kann. Jeder Unternehmerfamilie mit wachsendem Gesellschafterkreis sei daher angeraten, eine Familienverfassung zu erarbeiten.

STECKBRIEF FAMILIEN-VERFASSUNG

- **Initiator**: Familiengesellschafter
- **Zeitpunkt**: Ab der 2. Generation
- **Teilnehmer**: Alle Familiengesellschafter, bei großen Familien gewählte Repräsentanten der Familienzweige
- **Unterstützung**: externe Sparringspartner und Experten im Thema Familienverfassung
- **Inhalte**: Werte, Ziele und Spielregeln der Zusammenarbeit, alle Regelungen zu den Rechten und Pflichten der Gesellschafter sowie zur Eigentumsnachfolge, die strategischen Leitplanken des Unternehmens als Vorgabe für die Geschäftsführung, alle Logiken zu Führung und Kontrolle, Vorgaben für die Nachfolge, den Umgang mit Konflikten und die Rollenverteilung zwischen den Eigentümern
- **Zeitlicher Horizont für die Erarbeitung**: zwischen 6 und 24 Monaten
- **Dokument**: Schreiben der Familienverfassung durch Familie oftmals selbst
- **Überarbeitung/Aktualisierung**: Ca. alle 5 Jahre sinnvoll
- **Bindungswirkung**: Moralisch bindender sozialer Vertrag, nicht rechtlich bindend

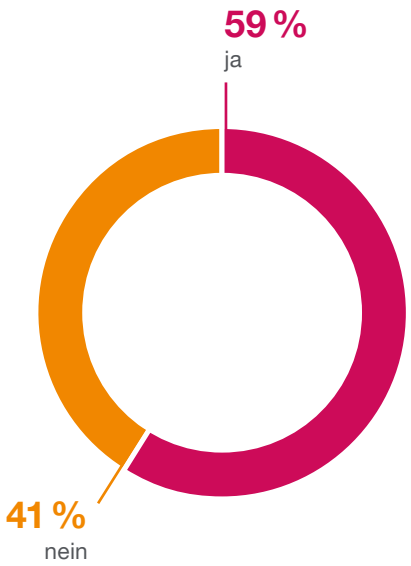
FAMILIENVERFASSUNG: STRATEGISCHER UND EMOTIONALER ANKER, WACHSTUMSTREIBER

Heraeus hat sie, Messer und Goldbeck auch, Stern-Wywiol vertraut ihr ebenso wie ELA und Griesson – de Beukelaer. Und Ludwig Merckle outet sich als regelrechter Fan. Die Rede ist nicht von einem Fußballverein oder einem Popstar, sondern von einer Familienverfassung.

Eine Familienverfassung dokumentiert die Strategie, Regeln und Werte, an denen sich das Handeln der Inhaber orientieren soll. Sie wird im Rahmen eines Erarbeitungsprozesses von der Gesamtheit der Gesellschafter oder ihren Vertretern entwickelt. Zahlreiche ihrer Regelungen bilden das Fundament des Gesellschaftsvertrags. Eine Familienverfassung ist moralisch bindend, allgemein verständlich verfasst und wird von allen Gesellschaftern unterschrieben.

Familienverfassungen sind für viele Unternehmerfamilien fester Bestandteil guter Family Business Governance: knapp 60 % der für unsere Studie befragten Unternehmerfamilien halten die Erstellung einer Familienverfassung für sinnvoll (s. Abb. 1), 36 % der Familienunternehmen verfügen über eine solche Familienverfassung, weitere 23 % wollen sie erarbeiten (s. Abb. 2).

ABB. 1: SINNHAFTIGKEIT EINER FAMILIENVERFASSUNG



Vor 15 Jahren lag der Anteil der Familienunternehmen mit einer Familienverfassung noch bei 25 %. Dass sich dieser Anteil zwischenzeitlich nicht noch weiter erhöht hat, überrascht auf den ersten Blick, zumal Initiativen wie der Governance Kodex für Familienunternehmen der INTES in Zusammenarbeit mit FBN Deutschland und dem Verband DIE FAMILIENUNTERNEHMER die Bedeutung einer Good Governance unter Inhaberfamilien deutlich gesteigert hat.

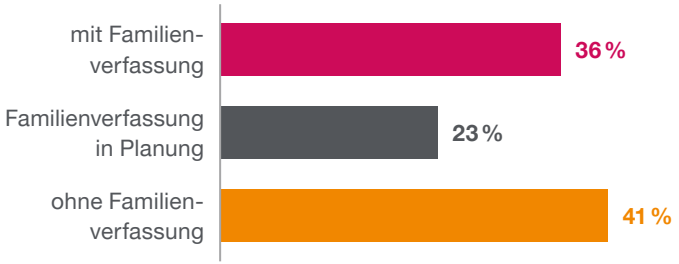


„Es ist immer wieder erstaunlich, wie viele Unternehmer über die Familienverfassung reden, aber die Erarbeitung mit der Familie vor sich herschieben.“

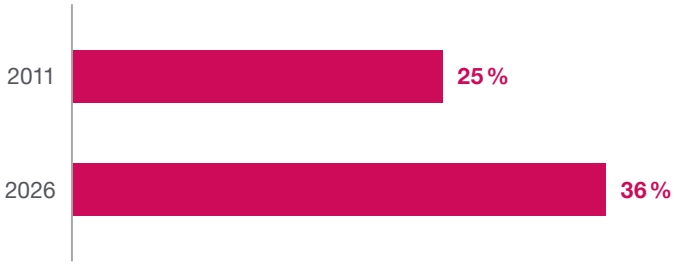
Friederich von Hurter, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC Deutschland

ABB. 2: VERBREITUNG EINER FAMILIENVERFASSUNG

2026: Existenz einer Familienverfassung



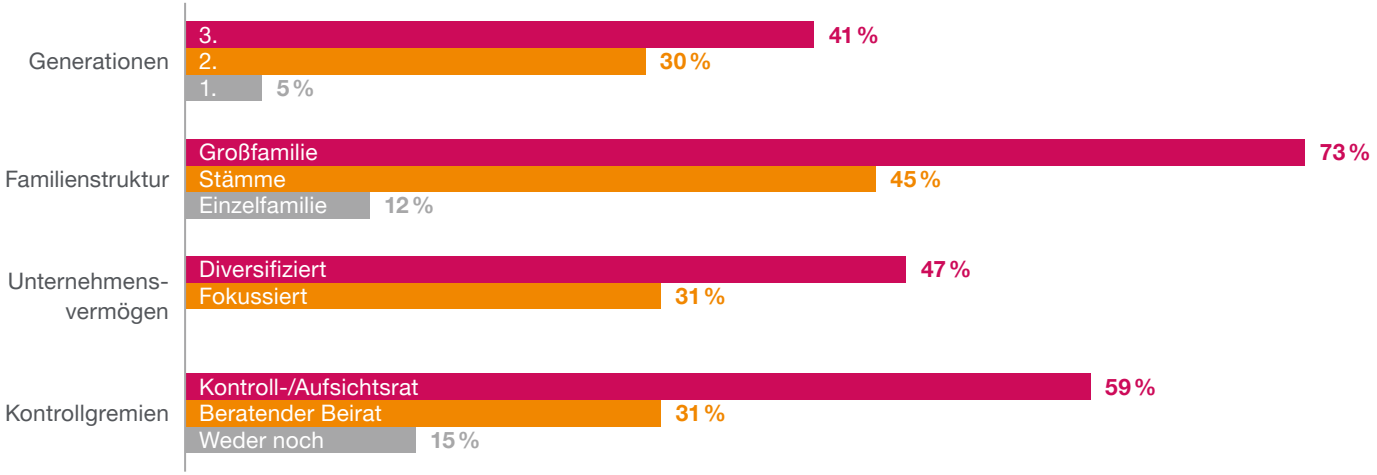
2011 vs. 2026: Existenz einer Familienverfassung



Ein genauer Blick in die Daten zeigt aber ein differenziertes Bild: Insbesondere in größeren und älteren Familienunternehmen mit verzweigten Gesellschafterkreisen, diversifiziertem Unternehmensvermögen und Beirat bzw. Aufsichtsrat hat sich eine Familienverfassung als fester Bestandteil einer professionellen Governance etabliert. Dabei ist allerdings nicht jede Form von Komplexität gleichermaßen ausschlaggebend: So gibt es keinen Zusammenhang zwischen der Existenz eines familienexternen Gesellschafters und dem Vorhandensein einer Familienverfassung. Deutlich relevanter sind vielmehr die Führungs- und Eigentümerstrukturen: Familienunternehmen mit externer Geschäftsführung verfügen signifikant häufiger über eine Familienverfassung als rein familiengeführte Unternehmen. Auch Inhaberstruktur und Art der Anteilsübertragung machen einen Unterschied: Wo Anteile breiter gestreut sind und gleichmäßiger auf die Nachkommen übertragen werden, steigt die Wahrscheinlichkeit einer Familienverfassung signifikant (s. Abb. 3).

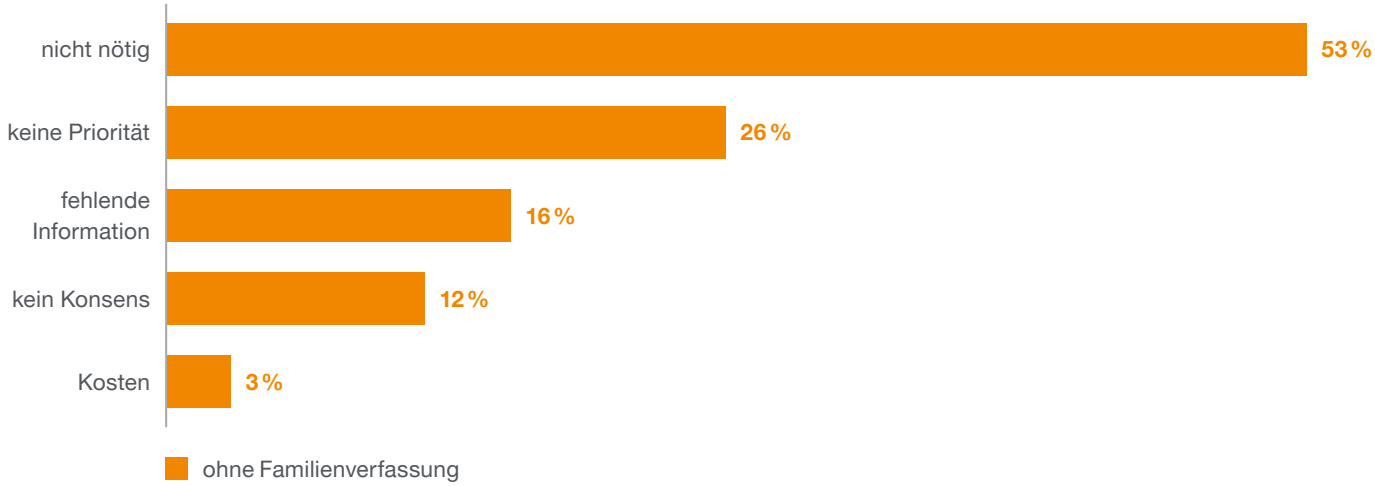
Das ist nachvollziehbar. Mit der Entfernung vom Gründungszeitpunkt steigt die Anzahl der Familienmitglieder und damit die Komplexität der familiären Beziehungen. Entsprechend steigt dadurch die Notwendigkeit, mit eindeutigen und transparenten Regeln das Wirken und die Rolle der Gesellschafter für alle in produktive Bahnen zu lenken. Auch für Familienunternehmen mit Fremdmanager ist eine Familienverfassung eine essenzielle Guideline für die Führung des Unternehmens im Sinne der Gesellschafter. Schließlich werden in der Familienverfassung die Struktur der Führung, die Gestaltung der Kontrolle durch den Beirat und die Nachfolge geregelt. Sie setzt den Rahmen für die langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens und damit seine Leitplanken für Finanzierung und Risikoexposition.

ABB. 3: BESTIMMUNGSFAKTOREN FÜR DIE EXISTENZ EINER FAMILIENVERFASSUNG



Unternehmerfamilien, die sich bisher gegen die Einführung einer Familienverfassung entschieden haben, sehen dafür überwiegend keine Notwendigkeit (s. Abb. 4). Und in der Tat ist die deutliche Mehrheit dieser Unternehmerfamilien (70 %) in der ersten bzw. zweiten Generation mit maximal drei Gesellschaftern. Bei ihnen besteht in der Regel ein enges familiäres Verhältnis, die Geschwister sind mit den gleichen Werten und der gleichen Erziehung groß geworden, es gibt eine enge soziale Bindung. Allerdings können gerade ab so einer Geschwistergesellschaft sehr unterschiedliche unternehmerische Vorstellungen aufeinanderprallen, weshalb es sich gerade hier lohnen würde, eine Familienverfassung zu erarbeiten. Aufgrund des strukturellen Wandels ab dieser Generation kann man häufig in der 3. Generation die negativen Auswirkungen beobachten. Dies wird oft als das Buddenbrook-Syndrom bezeichnet.

ABB. 4: GRÜNDE, WESHALB KEINE FAMILIENVERFASSUNG ERARBEITET WURDE



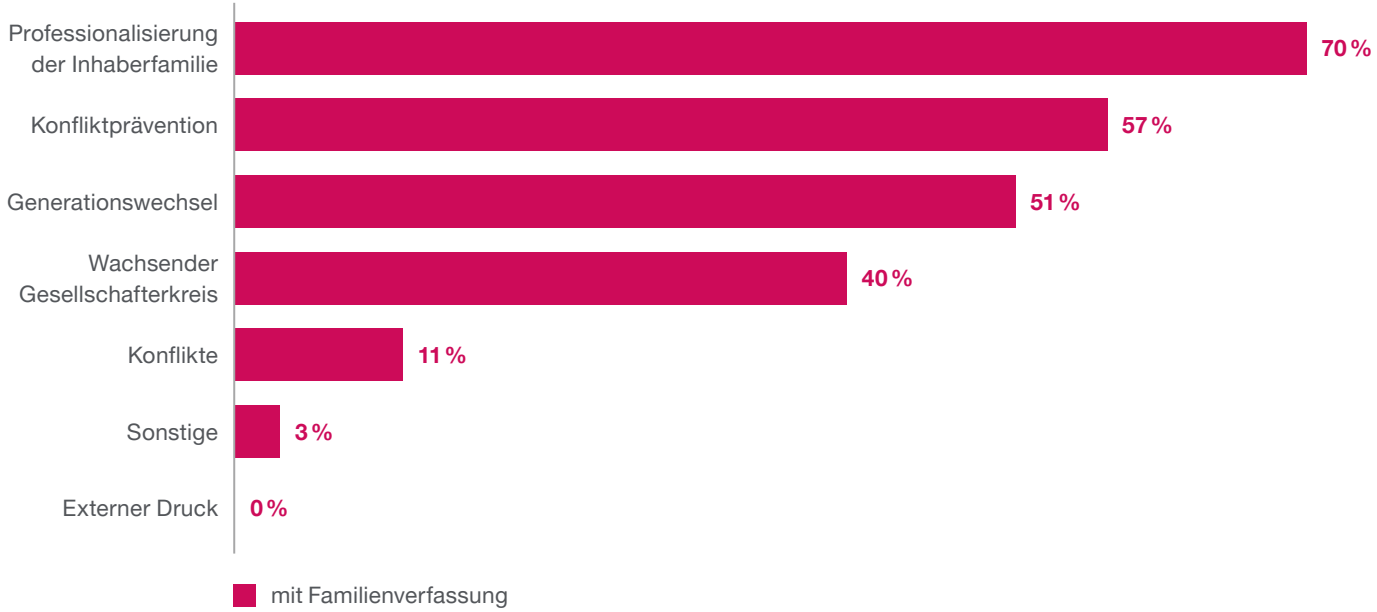
PROFESSIONALISIERUNG MIT DER FAMILIENVERFASSUNG

Unternehmerfamilien entscheiden sich für eine Familienverfassung in erster Linie, um die Inhaberfamilie durch einheitliche Spielregeln zu einen und damit zu professionalisieren. Offensichtlich ist ihnen bewusst, was Peter Zinkann (ehemaliger geschäftsführender Gesellschafter von Miele) schon vor vielen Jahren erkannte: „Familienunternehmen haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil – und beides ist die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann – eine Familie in Unfrieden ist das Schlimmste."

Unternehmerfamilien sehen in einer Familienverfassung ein effektives Instrument, um Konflikten vorzubeugen und die Nachfolge zu regeln (s. Abb. 5). Diese Professionalisierung zu stärker formalisierten und institutionalisierten Unternehmerfamilien lässt sich auch auf anderen Ebenen beobachten, etwa an der Ausgestaltung und Besetzung von Beiräten in Familienunternehmen, wie eine Studie der INTES in Zusammenarbeit mit PwC und der INTES Stiftungsprofessur für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der DBU aus dem Jahr 2024 belegt. Damit folgen sie dem globalen Trend, bei dem neben Umwelt und Sozialem auch die Governance zur Voraussetzung für die Geschäftstätigkeit wird. Im Governance Kodex für Familienunternehmen heißt es treffend: „Wer ein Unternehmen langfristig in Familieneigentum halten will, darf sein Augenmerk daher nicht nur auf die unternehmerischen Belange richten, sondern muss in professioneller und verantwortungsvoller Weise auch die Organisation der Inhaberfamilie in den Blick nehmen."

Zur Regelung akuter Konflikte ist eine Familienverfassung dagegen nicht geeignet, was den meisten Unternehmerfamilien bewusst ist. Denn oft ist es dann schon zu spät. Allerdings kann eine Familienverfassung ein Ergebnis einer Mediation sein. Entsprechend geben 11 % an, dass Konflikte der Auslöser für die Erarbeitung einer Familienverfassung waren.

ABB. 5: AUSLÖSER FÜR DIE ERSTELLUNG EINER FAMILIENVERFASSUNG



„Die Inhaberstrategie, dokumentiert in einer Familienverfassung, ist der wichtigste Streitschlichter jeder Unternehmerfamilie. Sie sorgt dafür, dass zukunftsweisende Strategien ohne zerstörende Konflikte vereinbart werden können."

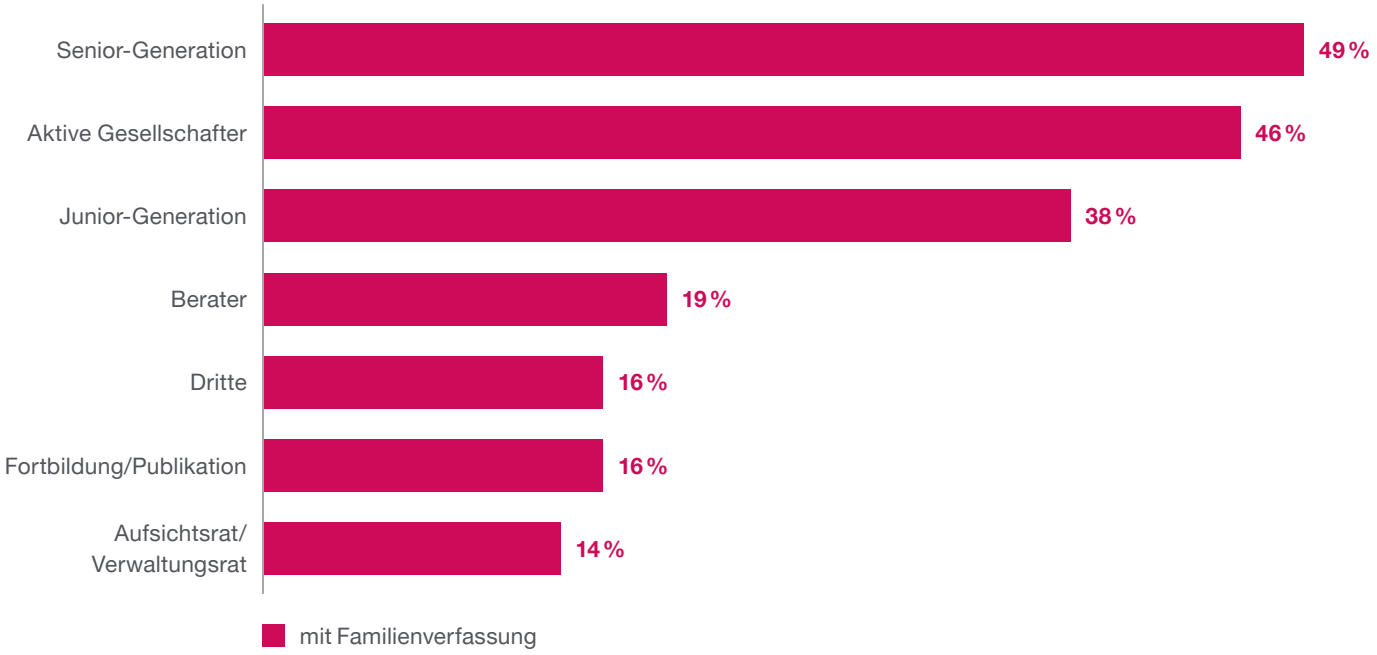
Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid, INTES Stiftungsprofessor für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der DBU sowie unabhängiger Inhaberstrategie-Berater und Sparringspartner von Familienunternehmen



SELBSTERKENNTNIS OHNE DRUCK VON AUSSEN

Der Impuls zur Erstellung einer Familienverfassung kommt in der Regel aus dem Gesellschafterkreis. Das ist wichtig. Denn nur wenn sich die Gesellschafter auf den Nutzen eines gemeinsamen Regelwerks einigen, lassen sich auch Vereinbarungen erzielen, an die sich alle halten. Initiativen von Beratern, externen Dritten oder dem Beirat sind eher selten (s. Abb. 6).

ABB. 6: IMPULSGEBER FÜR DIE ERSTELLUNG EINER FAMILIENVERFASSUNG





Was es heißt, keine solche Verfassung zu haben, mussten wir am eigenen Leib erfahren. Damals – in der Krise – war vieles in der Familie nicht geregelt, über vieles wurde auch gar nicht gesprochen, jeder hatte sein eigenes Verständnis. Das war ein großer Fehler, der in der Familie schmerzliche Spuren hinterlassen, sie gar entzweit hat. Ich rate daher allen Inhaber-familien, eine Familienverfassung zu erarbeiten.“

Ludwig Merckle, geschäftsführender Gesellschafter der Merckle Unternehmensgruppe

Wir haben 2007 angefangen, an einer Familienverfassung zu arbeiten, und haben in einem ersten Schritt unsere Werte verankert. Zusätzlich haben wir klare Regeln festgelegt und für Sicherheit gesorgt, damit sich die NextGen optimal auf ihren Einstieg in das Unternehmen vorbereiten kann. Die Familienverfassung 2.0 haben wir gemeinsam mit unseren Kindern überarbeitet. Das hat auch dazu beigetragen, dass unsere NextGen heute bereit ist, ins Unternehmen einzusteigen."

Tim Albers, ehem. geschäftsführender Gesellschafter der ELA Container GmbH

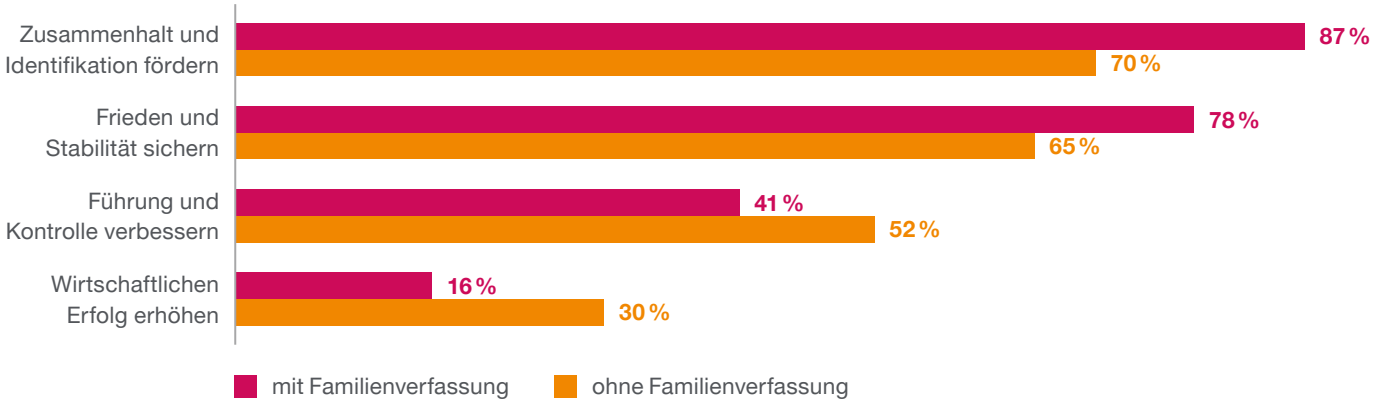


EMOTIONALER MEHRWERT STEHT IM VORDERGRUND

Unternehmerfamilien erwarten von einer Familienverfassung vor allem einen emotionalen Mehrwert. Die Familienverfassung soll den Zusammenhalt in der Familie und die Identifikation mit dem Unternehmen stärken (87 %). Zudem soll durch den gemeinsamen Prozess Frieden und Stabilität gesichert werden (78 %) (s. Abb. 7).

Jene Unternehmerfamilien, die noch keine Familienverfassung haben und eine entwickeln wollen, erwarten damit bessere Führungs- und Kontrollstrukturen und einen höheren wirtschaftlichen Erfolg. Diese Erwartungen sind naheliegend, denn Teil einer Familienverfassung sind professionelle Regelungen zu Geschäftsführung und Beirat, Entscheidungs- und Informationsstrukturen sowie Leitplanken für das Geschäft, was alles positiv auf den Unternehmenserfolg einzahlt.

ABB. 7: ERWARTUNGEN AN EINE FAMILIENVERFASSUNG



Unsere Familienverfassung sichert uns den innerfamiliären Frieden."

Jan-Hendrik Goldbeck, geschäftsführender Gesellschafter der Goldbeck GmbH



EXTERNE SPARRINGSPARTNER UND EXPERTEN SIND WICHTIG

Familien, die eine Verfassung erarbeiten, fördern oft explosives Material zutage: Denn sie lernen dabei nicht nur ihre Interessen, Stärken und Schwächen kennen. Oft kommen uralte persönliche Konflikte und unbeglichene Rechnungen ans Tageslicht. Um die Diskussion in die richtige Richtung zu lenken, Emotionen zu kontrollieren und nie den Blick auf das gemeinsame Ziel zu verlieren, setzten knapp 80 % der Unternehmerfamilien mit Familienverfassung auf einen allparteilichen, externen Berater. Freunden und Vertrauten der Familie fehlt dagegen oft die notwendige Objektivität und Unabhängigkeit. Und der Fokus des Beirats – so vorhanden – liegt auf den operativen Belangen eines Unternehmens. Daher begleiten sie nur in Ausnahmefällen den Prozess der Erarbeitung einer Familienverfassung (s. Abb. 8).



„Das Geheimnis einer wirkmächtigen Familienverfassung liegt im Prozess ihrer Erarbeitung, nicht allein in dem Dokument. Im Prozess liegt der gruppendynamische Impact.“

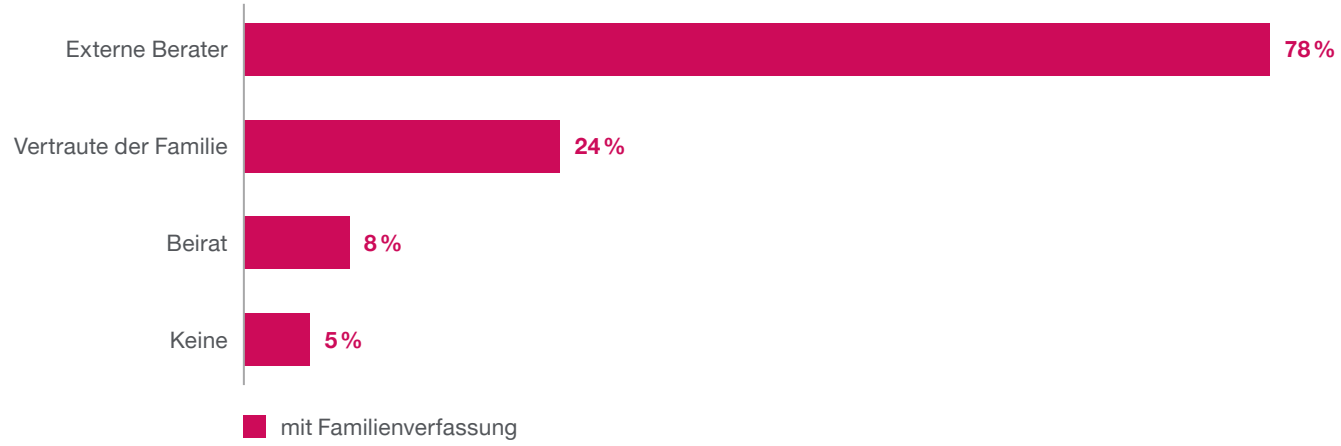
Catharina Prym, Partnerin Family Governance Consulting, PwC

„Wir sind seit den neunziger Jahren sehr schnell und sehr stark gewachsen. Diesem Tempo hielten unsere Strukturen nicht mehr stand. Jeder von uns hatte viele Rollen und Funktionen – Schwager, Onkel, Sohn, Gesellschafter, Geschäftsführer, Nachbar. Diesen waren wir uns aber nicht richtig bewusst. Gleichzeitig waren unsere Strukturen nicht geklärt. Das beides konnte den Familienfrieden beeinträchtigen. Die Gesellschafterversammlungen der vierten und fünften Generation waren daher nicht immer lustig. Der Familienfrieden geht uns aber über alles. Wir wollten deshalb erst einmal definieren, wer in Zukunft welche Rolle hat. Und wie die Strukturen aussehen müssen, damit die sechste Generation an Bord kommen kann.“

Andreas Urbez, Geschäftsführer der Carl Stahl Unternehmensgruppe



ABB. 8: BEGLEITER BEI DER ERARBEITUNG EINER FAMILIENVERFASSUNG



WAS EINE FAMILIENVERFASSUNG BEINHALTEN SOLLTE

Eine Familienverfassung dokumentiert die Regeln, Werte, Strukturen und Erwartungen, an denen sich das Handeln der Gesellschafter und – in Bezug auf gewisse Bereiche – auch das Handeln von Beirat und Geschäftsführung orientieren sollte. Im Erarbeitungsprozess werden Werte, Ziele und Spielregeln der Zusammenarbeit, Rechte und Pflichten der Gesellschafter, strategische Leitplanken des Unternehmens als Vorgabe für die Geschäftsführung, die Nachfolge und der Umgang mit Konflikten sowie die Rollenverteilung zwischen den Eigentümern diskutiert und verbindlich festgehalten.

MITGLIEDSCHAFT

Es ist nicht immer eindeutig, wer zum Kreis der Inhaberfamilie gehört, wie man dazu kommt oder ihn verlässt. Patchworkfamilien, Mehrfachehen, gleichgeschlechtliche Partnerschaften in konservativen Milieus und Adoptionen können zu Diskussionspotential führen. Die Inhaberfamilie muss festlegen, welche Nachkommen wann und wie Gesellschafter werden dürfen und welche Rechte und Pflichten sich daraus zu unterschiedlichen Zeitpunkten ableiten. Fehlt eine solche Definition, kann im Adoptions- oder Erbfall, bei Scheidung oder Wiederheirat schnell ein Streit entstehen.

SELBSTVERSTÄNDNIS

Zusammenhalt zwischen den Gesellschaftern lässt sich nicht einfach verordnen. Er entsteht nur, wenn die Unternehmerfamilie gemeinsame Werte und Ziele für das Unternehmen, die Familie und die familiäre Inhaberschaft entwickelt. Gemeinsame Werte und Ziele sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Familienunternehmens, um Streit zu vermeiden und langfristige Stabilität zu gewährleisten. Daher sollte ausdrücklich festgelegt werden, welchen Werten und Zielen sich die Inhaberfamilie mit Blick auf ihre familiäre Inhaberschaft und ihr Familienunternehmen verpflichtet fühlt. Hier wird der Wertekanon festgelegt, aus dem später strategische Leitplanken und Governance-Logiken abgeleitet werden.

INHABER-GESCHÄFTSMODELL

Auch wenn die Strategieentwicklung und -umsetzung Aufgaben des Managements und nicht der Inhaber sind, muss die Inhaberfamilie einen Rahmen festlegen, in dem das Management den vorgegebenen Auftrag erfüllen kann. Dieser leitet sich in der Regel aus den Werten und Zielen ab und enthält Vorgaben zur Geschäftstätigkeit und Struktur des Unternehmens, zu Wachstumszielen, Eigenkapitalquote, Diversifikationsgrad, Finanzierung und Risikomanagement. Solche Vorgaben sind essenziell für eine Geschäftsführung und helfen den Eigentümern, den Trade-off zwischen dem wachsenden Gesellschafterkreis, dem Unternehmenswachstum, seiner Rentabilität und der Höhe der Ausschüttung einvernehmlich zu regeln und jährliche Diskussionen hierzu zu vermeiden.

BUSINESS GOVERNANCE

Aus dem strategischen Handlungsrahmen für das Unternehmen lassen sich die notwendigen Strukturen und Regelungen für die Corporate Governance des Unternehmens, also insbesondere die Führungs- und Kontrollstrukturen mit ihren Organen, ableiten. Diese umfassen auch die Frage, ob und unter welchen Bedingungen die Inhaberfamilie im Unternehmen bzw. auf Führungsebene tätig sein kann, wie die Führungsnachfolge geregelt wird und wie im Notfall der Geschäftsbetrieb aufrechterhalten werden kann.

FAMILY GOVERNANCE

Im Rahmen der Family Governance gibt sich die Unternehmerfamilie ebenfalls Strukturen und Regeln für den Umgang untereinander, um eine möglichst große Einigkeit innerhalb der Inhaberfamilie und ihre Zustimmung zum Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen zu bewahren. Dabei geht es um die Fragen, wie das Zusammengehörigkeitsgefühl der Inhaberfamilie gestärkt werden kann (z. B. durch gezielte Aktivitäten), wie die nachfolgende Generation herangeführt wird, welche Qualifikation für ein ‚Professional Ownership' nötig ist und wie mit Konflikten kompetent umgegangen wird.

FAMILIENVERFASSUNG: EINZELNE BESTANDTEILE

MITGLIEDSCHAFT, SELBST-VERSTÄNDNIS UND INHABER-GESCHÄFTSMODELL

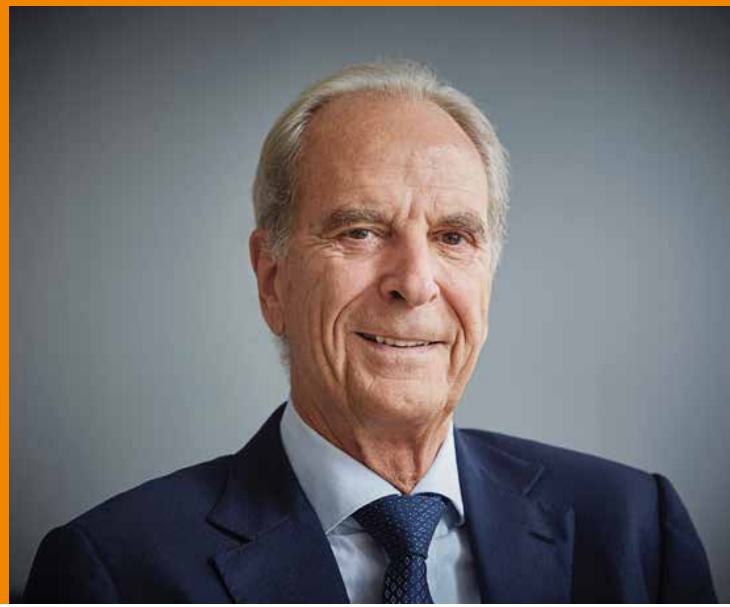
Auch wenn es – siehe Kasten (S. 12) – einen über Jahrzehnte erprobten Grundkanon für Familienverfassungen gibt, sind die Inhalte und ihr jeweiliger Umfang in der Praxis so unterschiedlich wie die Unternehmen und die Familien, die sie erstellen. Die wichtigsten Elemente, die eine Familienverfassung enthalten sollte, sind allerdings in so gut wie allen Familienverfassungen enthalten.

„Die professionelle Erarbeitung einer Familienverfassung muss immer den Anspruch haben, live erarbeitet und maßgeschneidert auf das spezifische Familienunternehmen zu sein.“

Catharina Prym, Partnerin Family Governance Consulting, PwC

„In unserer Familienverfassung haben wir unsere Werte als Unternehmerfamilie kodifiziert. Dort steht schwarz auf weiß, dass Geldverdienen nicht alles andere überlagern darf. Die erste Verfassung haben wir auch der Mitarbeitervertretung im Aufsichtsrat gezeigt. Die war recht erstaunt, welche Anforderungen wir an unsere Führungskräfte und Gesellschafter stellen, auch in moralischer Hinsicht. Diese Werte bilden einen wichtigen Kompass, der von allen akzeptiert wird und werden muss.“

Dr. Jürgen Heraeus, ehem. geschäftsführender Gesellschafter und Aufsichtsratsvorsitzender der Heraeus Holding GmbH





„In der Familienverfassung sind auch einige Werte festgeschrieben, die Einfluss auf unsere Strategie haben. Diese Werte sind für uns bei Griesson – de Beukelaer eine gut justierte Kompassnadel, die manchmal vielleicht nachjustiert werden muss. Wir wollen ja nicht stehenbleiben.“

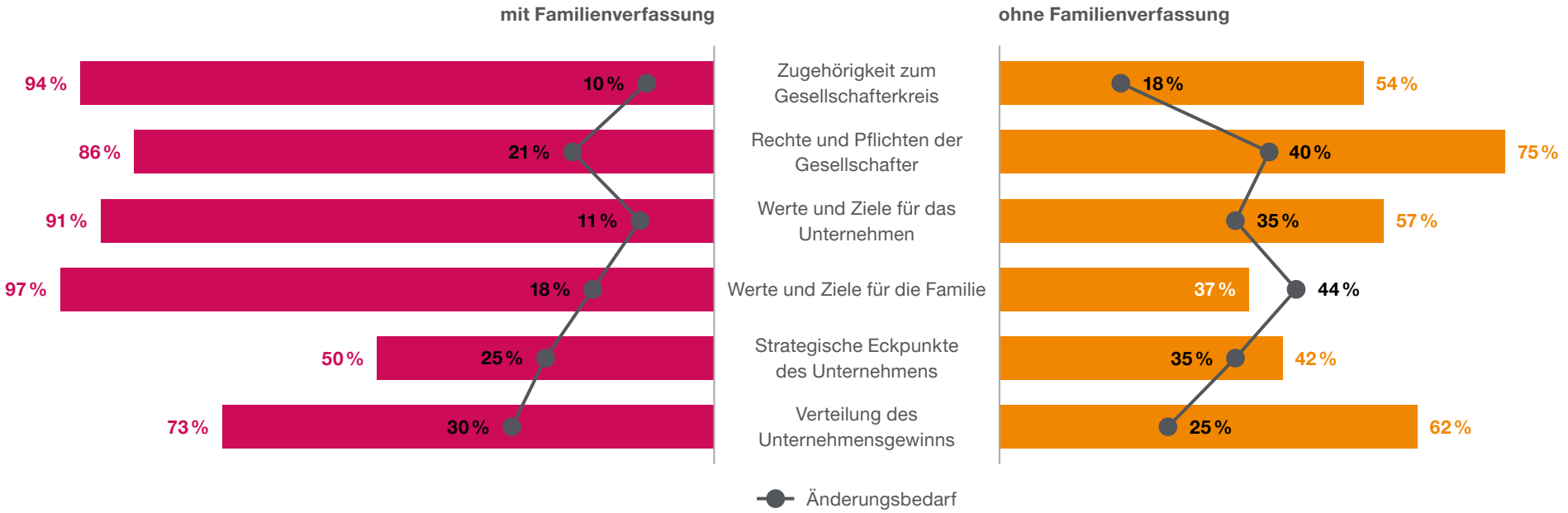
Andreas Land, ehem. geschäftsführender Gesellschafter der Griesson – de Beukelaer GmbH & Co. KG (auf dem Bild links mit Heinz Gries)

Die meisten Unternehmerfamilien regeln im Rahmen ihrer Familienverfassung die Mitgliedschaft (94 %), Ziele und Werte für die Familie (97 %) und das Unternehmen (91 %) sowie Rechte und Pflichten der Gesellschafter (86 %) (s. Abb. 9).

Familienunternehmen ohne Familienverfassung konzentrieren sich in ihren Regelwerken dagegen überwiegend auf rechtliche und finanzielle Fragestellungen wie die Rechte und Pflichten der Gesellschafter (75 %). Dass 40 % der Familienunternehmen hier aber Anpassungsbedarf sehen, zeigt, dass auf Recht und Ökonomie konzentrierte Regeln alleine nicht die gewünschte Wirkung an Zusammenhalt und Stabilität auf der Eigentümerebene erreichen können.

Das gilt grundsätzlich für alle inhaber- und unternehmensspezifischen Fragestellungen, auch weil die Regelwerke von Unternehmerfamilien ohne Verfassung in Umfang und Tiefe regelmäßig deutlich hinter denen in einer Familienverfassung zurückbleiben.

ABB. 9: MITGLIEDSCHAFT, SELBSTVERSTÄNDNIS UND INHABER-GESCHÄFTSMODELL (VORHANDENE REGELN UND ÄNDERUNGSBEDARF)



BUSINESS GOVERNANCE

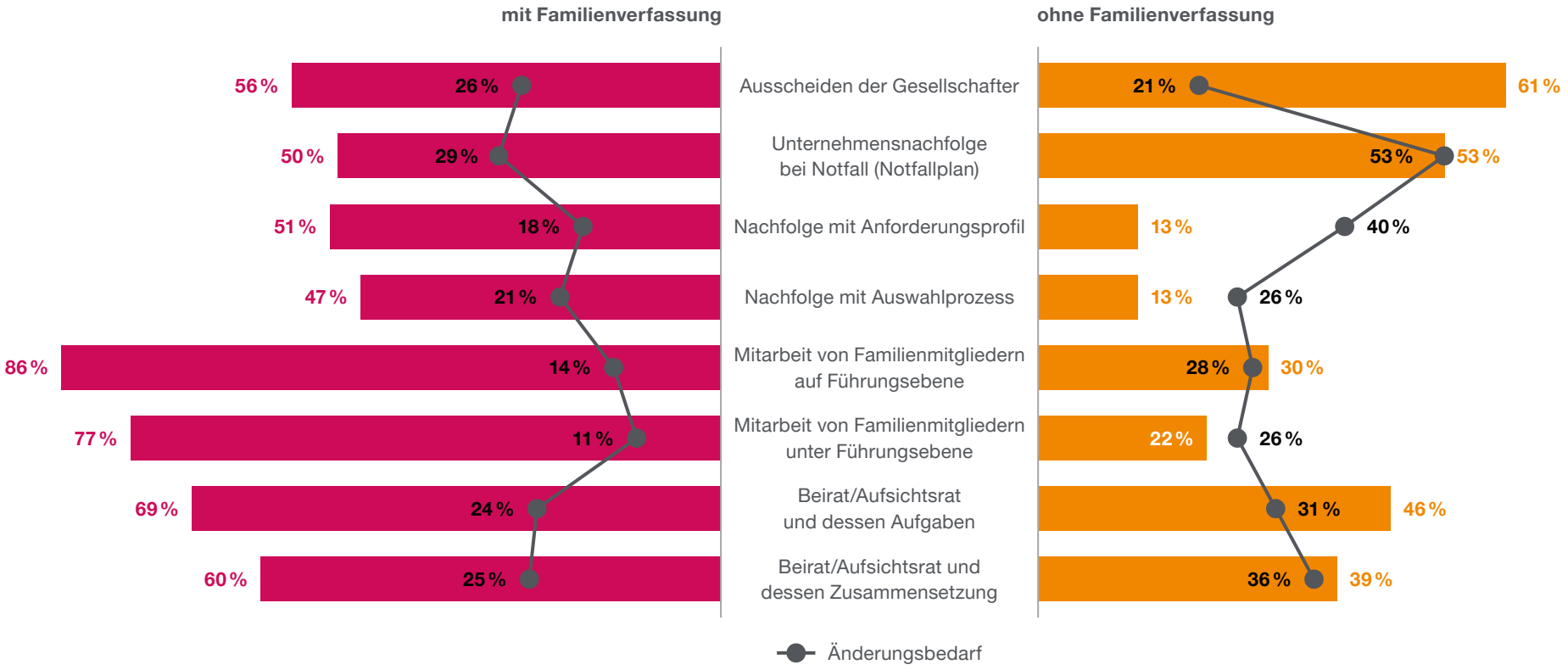
Besonders groß ist die Regelungslücke bei der Frage, wie bei einem plötzlichen Notfall die Führungsnachfolge gestaltet wird. Hier sehen mehr als die Hälfte (53 %) der befragten Familienunternehmen ohne Verfassung Anpassungsbedarf (s. Abb. 10).

Aus gutem Grund: In Krisenfällen wie dem plötzlichen Ausfall des geschäftsführenden Gesellschafters ist auf einmal die „Nachfolge auf Knopfdruck“ gefragt. Ohne konkrete Regeln zur Führungsnachfolge sind Hinterbliebene aufgrund der auch emotionalen Belastung meist überfordert. Nicht selten kommt es zu Streit über das Erbe, plötzliche Erbschaftsteuern und z. B. über die Frage, ob das Unternehmen fortgeführt, verkauft oder zerschlagen wird. Ein strukturierter Notfallplan und klare Vertretungs- und Vollmachtsregelungen verhindern, dass das Unternehmen handlungsunfähig wird.

Zwar verfügen auch nur die Hälfte der Familienunternehmen mit Verfassung über entsprechende Vorkehrungen im Notfall. Dass diese aber deutlich weniger Anpassungsbedarf sehen, zeigt, dass auch ohne formelle Vorgaben Konsens erreicht werden kann, weil es gemeinsame Handlungslogiken gibt.

Was überrascht: Insbesondere die Nachfolge allgemein, aber auch die Frage der Mitarbeit auf Führungs- und Unternehmensebene wird selten und nur unzureichend von Familienunternehmen ohne eine Familienverfassung geregelt. Dabei ist gerade sie so vorhersehbar und entscheidend für den Erhalt eines Familienunternehmens in der Folgegeneration. Da Nachfolgen oft wegen vermeidbarer organisatorischer und zwischenmenschlicher Themen scheitern oder nicht die bestmögliche Lösung gefunden wird, sind Regelungen bei diesem Thema besonders wichtig.

ABB. 10: BUSINESS GOVERNANCE (VORHANDENE REGELN UND ÄNDERUNGSBEDARF)



Die Umfrage liefert ein weiteres unerwartetes Ergebnis: Beim Ausscheiden der Gesellschafter und bei der Verteilung des Gewinns besteht bei Familienunternehmen mit Familienverfassung eine klare Regelungslücke, Familienunternehmen ohne eine Verfassung hingegen haben häufiger entsprechende Regeln aufgesetzt (s. Abb. 9 bzw. 10). Dies könnte daran liegen, dass über die Gewinnverwendung in vielen Unternehmerfamilien stillschweigendes Einvernehmen besteht und auf verbindliche Regeln verzichtet wird, wie auch eine Studie der INTES in Zusammenarbeit mit PwC und der INTES Stiftungsprofessur für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der DBU bestätigt. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann das aber problematisch werden, wenn Dividenden ausbleiben und Gesellschafter aus dem Unternehmen ausscheiden wollen. Auch im Lichte der aktuell unsicheren Rahmenbedingungen wollen 30 % bzw. ein Viertel der Unternehmerfamilien Anpassungen an ihrer Familienverfassung vornehmen.



„Die Nachfolge ist – wie andere Punkte – in unserer Familienverfassung geregelt, die wir seit rund 20 Jahren haben und regelmäßig aktualisieren. Darin sind auch verschiedene Rituale festgeschrieben, zum Beispiel ein Familientag, den wir einmal im Jahr pflegen.“

Jörg-Uwe Goldbeck, geschäftsführender Gesellschafter der Goldbeck GmbH

FAMILY GOVERNANCE

Am unzufriedensten (54 %) sind Unternehmerfamilien ohne eine Familienverfassung bei der wichtigen Frage der Gesellschafterkompetenz. Gerade einmal 7 % haben Konzepte, um Familienmitglieder an ihre Aufgabe als Anteilseigner des Unternehmens heranzuführen und fachlich zu qualifizieren (s. Abb. 11). Dabei können nur Gesellschafter mit entsprechenden Qualifikationen die Zukunft ihres Familienunternehmens aktiv mitgestalten, der Geschäftsleitung die langfristigen Ziele vorgeben, diese auf Augenhöhe strategisch begleiten und angemessen kontrollieren.

Knapp 40 % der Familienunternehmen, die über eine Familienverfassung verfügen, haben solche Qualifikationsprogramme, wenngleich auch hier ein Viertel der Unternehmerfamilien Anpassungsbedarf sieht – was völlig berechtigt ist. Denn in einer Welt, in der lebenslanges Lernen, zum Beispiel wenn es um neue Technologien und KI geht, der wichtigste Erfolgsfaktor ist und aufgrund geopolitischer Entwicklungen immer wieder neue Lösungen für veränderte Problemlagen gefragt sind, müssen bestehende Programme permanent auf den Prüfstand.

Eine (weitere) Regelungslücke sehen Unternehmerfamilien mit und ohne Verfassung gleichermaßen bei der Frage, wie mit dem Familienvermögen umzugehen ist.

Denn gerade einmal circa ein Viertel der Familienunternehmen mit Familienverfassungen und 17 % der Unternehmerfamilien mit alternativen Regeln haben entsprechende Vorstellungen über den Umgang mit Vermögensthemen definiert. Das ist bedenklich, zumal sich immer mehr Unternehmerfamilien die Frage stellen, ob sie angesichts der schwierigen aktuellen Rahmenbedingungen noch der richtige Gesellschafter sind und viele mangels Nachfolger, fehlendem Know-how, und hohen Transformationskosten ihr Unternehmen verkaufen. Daher sehen 38 % der Unternehmerfamilien mit und ohne Verfassung hier Anpassungsbedarf.

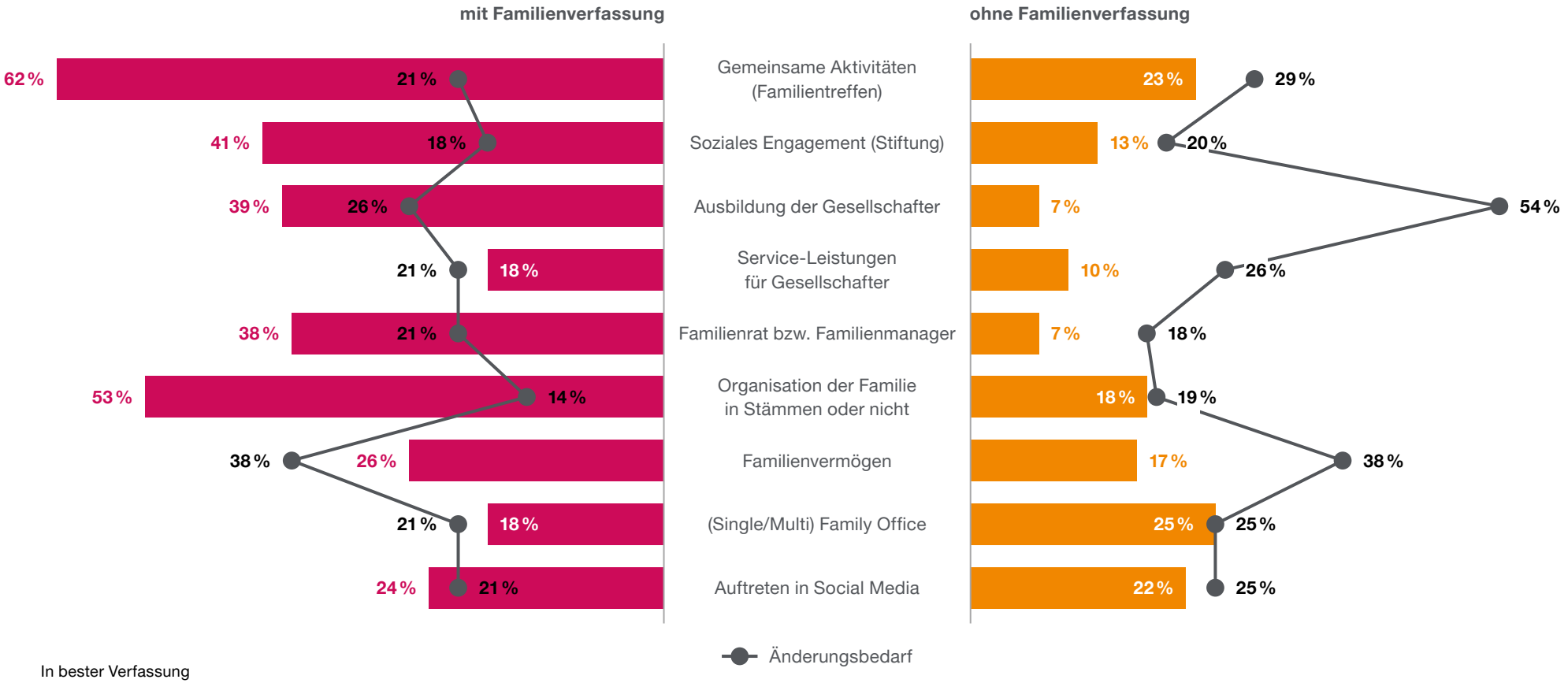
> *„Um mehr als ein reiner „Abnicker“ von Entscheidungsvorlagen und Empfänger von Ausschüttungen zu sein, müssen Gesellschafter über zahlreiche spezifische Kernkompetenzen verfügen. Nur mit diesem Wissen und diesen Fähigkeiten können sie das Familienunternehmen und das Geschäftsvermögen erfolgreich managen und langfristig erhalten. Daher sollten Unternehmerfamilien frühzeitig dafür sorgen, dass ihre künftigen Inhaber anständig qualifiziert sind, wenn sie die Rolle übernehmen.“*
>
> Britta Wormuth, Geschäftsführerin der INTES Akademie für Familienunternehmen



Unternehmerfamilien sollten bei der Erarbeitung ihrer Inhaberstrategie und Governance des Familienunternehmens immer auch das nicht im Familienunternehmen gebundene Vermögen der Inhaberfamilie berücksichtigen. Denn bekanntlich hört bei Geld die Freundschaft auf – oft auch in der Familie.“

Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid, INTES Stiftungsprofessor für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen an der DBU sowie unabhängiger Inhaberstrategie-Berater und Sparringspartner von Familienunternehmen

ABB. 11: FAMILY GOVERNANCE (VORHANDENE REGELN UND ÄNDERUNGSBEDARF)



FAMILIENVERFASSUNG: ERFOLGSWIRKSAM?

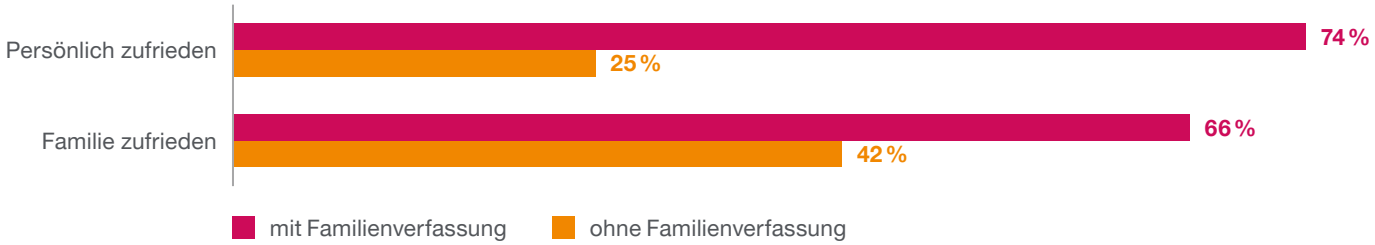
DURCH REGELUNGSLÜCKEN GRÖSSERE UNZUFRIEDENHEIT

Die Ergebnisse zu den einzelnen Bestandteilen einer Familienverfassung zeigen: Familienunternehmen mit Verfassung haben die wichtigsten strategischen Fragen zwar klarer und umfassender beantwortet als Familienunternehmen ohne ein solches Regelwerk. Gleichzeitig erkennen sie, dass eine Familienverfassung nicht statisch sein darf, sondern immer wieder an aktuelle Entwicklungen angepasst werden muss, um die kontinuierliche Co-Evolution von Familie und Unternehmen stimmig abzubilden.

Der teils erhebliche Anpassungsbedarf bei einzelnen Regeln von Familienunternehmen ohne Verfassung spiegelt sich in einer geringeren Zufriedenheit im Gesellschafterkreis wider. Nur ein Viertel der befragten Gesellschafter und 42 % der Unternehmerfamilien sind mit ihren Vorschriften zufrieden. Bei Unternehmerfamilien mit Familienverfassung sind es mit 74 % der Befragten und 66 % der Unternehmerfamilien deutlich mehr (s. Abb. 12). Hier zeigt sich, wie wertvoll es ist, wenn eine Unternehmerfamilie bei der Erarbeitung ihrer Familienverfassung alle für das Unternehmen und die Familie relevanten Themen adressiert, erörtert und im Konsens klärt.

Zwar können kodifizierte Rechte und Pflichten formell viele unternehmensspezifische Themen abdecken und sind rechtlich bindend. Allerdings werden diese in der Praxis faktisch nie von der Familie als Einheit erarbeitet. Zudem regeln diese nur das Verhältnis der Inhaber zum Unternehmen, nicht aber den Umgang in der Familie und unter den Eigentümern selbst. Dazu kommt: Sie sorgen nicht für einen entsprechenden Zusammenhalt der Inhaberfamilie und Identifikation mit dem gemeinsamen Projekt Familienunternehmen.

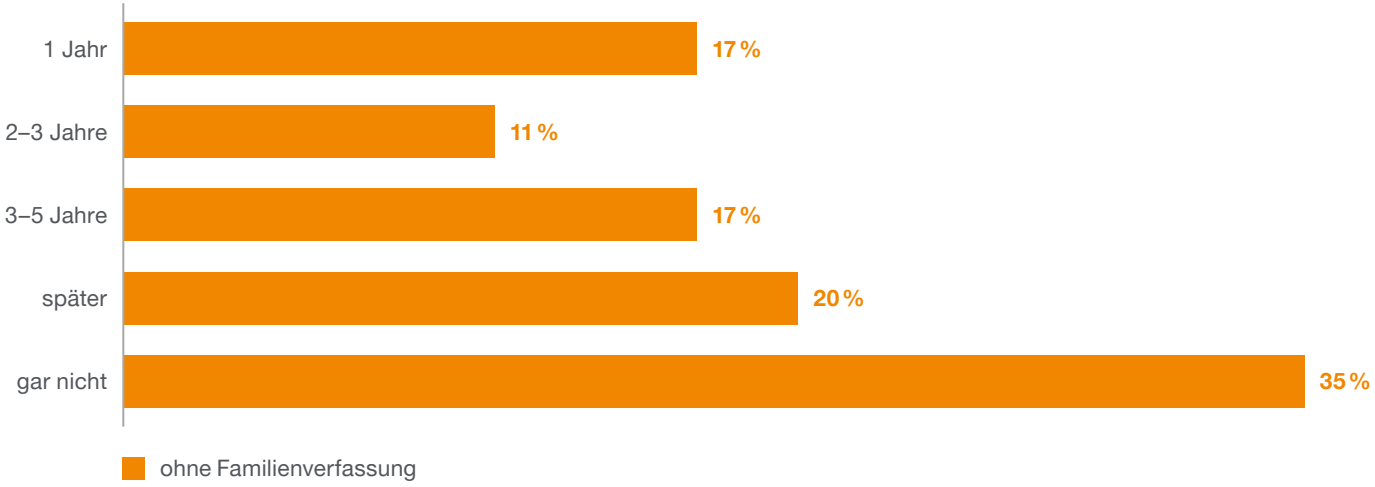
ABB. 12: PERSÖNLICHE UND FAMILIÄRE ZUFRIEDENHEIT



Daher überrascht es auch nicht, dass deutlich mehr Unternehmerfamilien ohne Familienverfassung von Problemen in ihren Familienverhältnissen sprechen, oder zumindest offene Fragen im Gesellschafterkreis haben, die mit einer Familienverfassung deutlich häufiger geklärt werden.

Optimistisch stimmt, dass fast die Hälfte der Unternehmerfamilien ohne Verfassung (45 %) in den nächsten 5 Jahren eine Familienverfassung aufsetzen wollen, jedes fünfte zu einem späteren Zeitpunkt (s. Abb. 13).

ABB. 13: PLANUNG ZUR ERSTELLUNG EINER FAMILIENVERFASSUNG



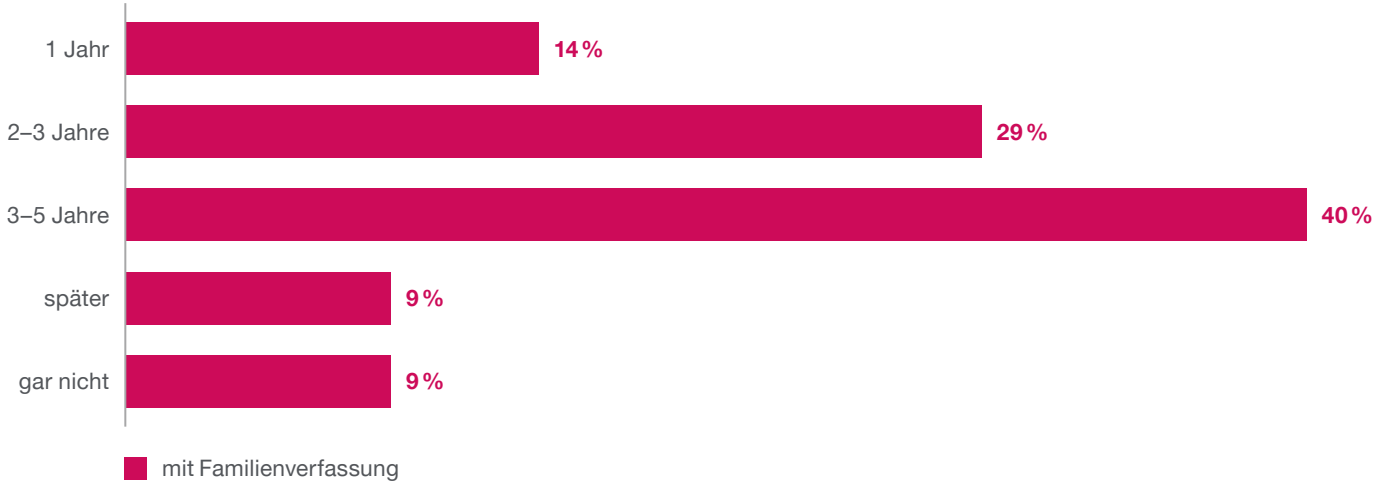
Wir überarbeiten die Verfassung alle drei bis fünf Jahre. Dieser Prozess dauert dann ungefähr ein Jahr. Wenn sich etwas ergibt, was zum Beispiel in den nächsten fünf Jahren wichtig wird, dann arbeiten wir früher daran.“

Tim Albers, ehem. geschäftsführender Gesellschafter der ELA Container GmbH

FAMILIENVERFASSUNG: NICHT IN STEIN GEMEISSELT

Ist die Familienverfassung einmal geschrieben, sollte sie nicht ohne erneute Überprüfung und Aktualisierung von Generation zu Generation weitergegeben werden, um externe und interne Veränderungen zu berücksichtigen. Deshalb ist es gut, dass die meisten Familienunternehmen (83 %) eine Überarbeitung in den nächsten fünf Jahren planen (s. Abb. 14).

ABB. 14: ÜBERARBEITUNG DER FAMILIENVERFASSUNG GEPLANT



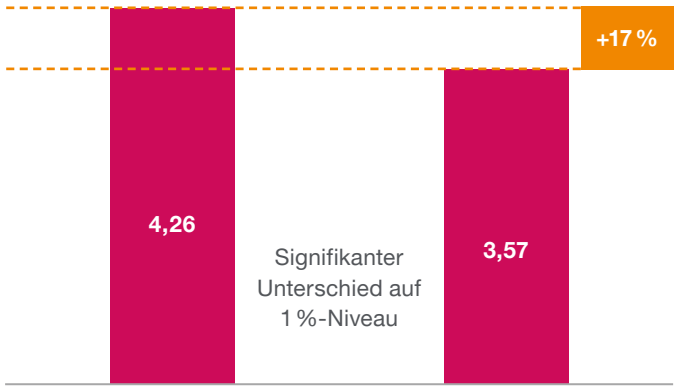
HOHE SOZIAL-EMOTIONALE BINDUNGSWIRKUNG

Die bloße Existenz des Dokumentes „Familienverfassung“ allein bewirkt noch keine Veränderungen. Vielmehr entsteht durch den gemeinsamen Erarbeitungsprozess die gruppendynamische Effektivität dieses Family Business Governance-Instruments. Das gemeinsame Diskutieren, Abwägen, Verargumentieren und die Konsensbildung aller Mitglieder der Inhaberfamilie sind ein Transformationsprozess.

Mit der Unterschrift unter dem Dokument wird die hohe sozial-emotionale Bindungswirkung verbrieft: Daher liegt bei Unternehmerfamilien mit Familienverfassung die Bindung deutlich über der bei alternativen Instrumenten, auch wenn von einer Familienverfassung keine Rechtsverbindlichkeit ausgeht (s. Abb. 15). Sie kann jedoch bei der Auslegung rechtlicher Dokumente herangezogen werden oder aber, wenn es Regelungsunklarheiten gibt.

Denn durch eine Familienverfassung werden auf Basis des gemeinsamen Regelwerks Governance-Mechanismen geschaffen, die Transparenz und die Einhaltung der Regeln sicherstellen. Hierzu gehört beispielsweise die Verlagerung wichtiger Entscheidungen in Gremien wie Beiräte oder Gesellschafterausschüsse.

ABB. 15: BINDUNGSWIRKUNG EINER FAMILIENVERFASSUNG



Einhaltungsgrad: 1 = nie eingehalten, 5 = immer eingehalten

„Viel wichtiger als die rechtliche Bindungswirkung ist aus meiner Sicht, sich mit den Vorstellungen der einzelnen Familienmitglieder zu beschäftigen, diese offen zu diskutieren und ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten. Ein zentraler Punkt in jeder Verfassung ist die Nachfolge. Natürlich auch in unserer.“

Ludwig Merckle, geschäftsführender Gesellschafter der Merckle Unternehmensgruppe

LANGFRISTIGES INVESTMENT

Dass sich das Aufsetzen einer Familienverfassung lohnt, bejahen zwei Drittel (67 %) der befragten Unternehmen. Die erwartete Stärkung des familiären Zusammenhalts (72 %) sowie die Sicherung von Frieden und Stabilität (61 %) stellen sich auch in der Praxis ein. Neben diesem emotionalen Mehrwert verbessert sich die Führung und Kontrolle (66 %), schließlich ersetzt die Verfassung zufällige oder durch Gewohnheit entstandene, aber nie kodifizierte Vorgehensweisen durch konkrete, verbindliche und für alle Beteiligten sichtbare Regeln (s. Abb. 16).

Eine Familienverfassung hat außerdem auch ökonomische Vorteile, auch wenn diese von den wenigsten Unternehmerfamilien damit in Verbindung gebracht werden: 29 % der Familienunternehmen konstatieren einen gesteigerten wirtschaftlichen Erfolg. Und Familienunternehmen mit Verfassung wachsen etwas schneller als ohne (47 % vs. 40 % Umsatzwachstum über 5 %). Denn die Verfassung kann die Unternehmerenergie in die richtige Richtung lenken: das Geschäft. Konflikte, die Entscheidungsprozesse und die Kommunikation empfindlich behindern, unnötige Kosten verursachen und dem Unternehmenserfolg schaden, können vermieden werden. Schließlich sehen die meisten Verfassungen klare Regeln dafür vor, wie mit Konflikten umgegangen werden kann. Und der schnelle Lösungsweg spart Zeit und Energie, was zum Wohl von Familie, Unternehmen und Vermögen beiträgt.



„Wenn ich gefragt werde, welchen Rat ich anderen Familienunternehmen gebe, dann lautet der ganz klar: Eine klare Familienverfassung zu formulieren, in der alle Bedürfnisse, alle Rollen, die Rahmenbedingungen sowie alle Themen und Erwartungen der Gesellschafter für das Unternehmen stehen.“

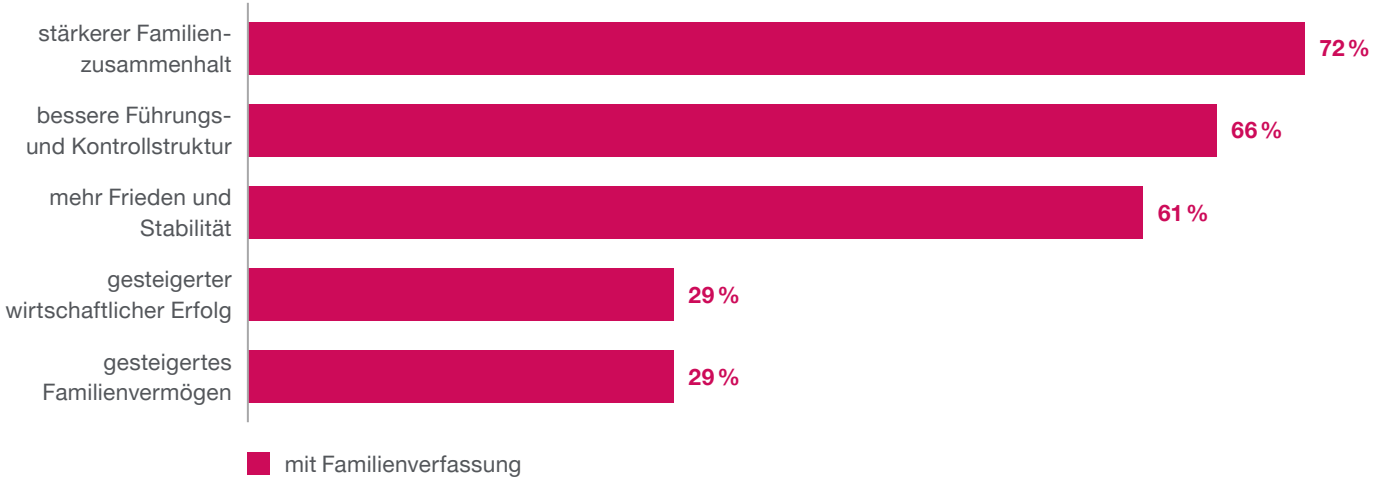
Torsten Wywiol, geschäftsführender Gesellschafter der Stern Wywiol GmbH & Co. KG

„Meiner Meinung nach ist es entscheidend, eine Familienverfassung zu etablieren. Diese sollte nicht nur die Unternehmensführung leiten, sondern auch Harmonie und Zufriedenheit innerhalb der Familie fördern. Ein solides familiäres Fundament ermöglicht es, gemeinsam mehr zu erreichen und das Unternehmen erfolgreich voranzubringen.“

Liesel Albers-Bentlage, ehem. geschäftsführende Gesellschafterin der ELA Container GmbH



ABB. 16: WIRKUNG EINER FAMILIENVERFASSUNG



So erzielen Familienunternehmen das, was sie mit der Familienverfassung auch bezwecken: die Professionalisierung der Inhaberfamilie.

UNSERE FAMILIENVERFASSUNG HAT AUSSERDEM BEWIRKT:

„Einen Impuls gesetzt, aus einem vagen Text ein gelebtes Dokument zu erstellen.“

„Das Verständnis der nicht im Unternehmen tätigen Familienmitglieder für die Firma erhöht.“

„Dass sich alle Gesellschafter konzentriert und „geführt“ mit den in der Verfassung geregelten Themen beschäftigen.“

„Die Attraktivität als Arbeitgeber gestärkt.“

„Verbindung zwischen 2. und 3. Generation geschaffen.“

„Dass in den Familien überhaupt mal über das Thema Nachfolge aktiv gesprochen wurde.“

„Dass das Etablieren des „Familientages“ mit Besuch der weltweiten Standorte die Identifikation der nächsten Generation mit dem Unternehmen deutlich gestärkt hat.“

FAZIT

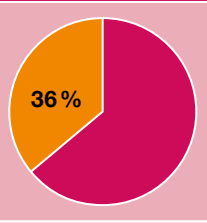
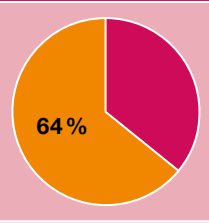
Die Familienverfassung ist ein effektives Instrument, um Unternehmerfamilien zu professionalisieren, Stabilität zu sichern und den langfristigen Erfolg des Familienunternehmens strategisch zu fundieren. Sie ersetzt weder gesellschaftsrechtliche Regelungen noch unternehmerische Strategiearbeit, ergänzt diese jedoch ideal. Besonders sinnvoll ist die Verfassung aufgrund ihres präventiven Charakters: Sie schafft Klarheit, fördert Einigkeit und ermöglicht konstruktive Zusammenarbeit über Generationen hinweg. Ihre Wirkung entsteht nicht nur durch das Dokument selbst, sondern vor allem durch den gemeinsamen Entwicklungsprozess. Juristische Regelungen allein können dies nicht oder nur unzureichend erreichen.

Daher sollte jede Unternehmerfamilie, die über mehrere Gesellschafter verfügt, der Empfehlung von Liesel Albers-Bentlage folgen: „Etabliert eine Familienverfassung. Sie sollte nicht nur die Unternehmensführung leiten, sondern auch Harmonie und Zufriedenheit innerhalb der Familie fördern."

ÜBER DIE BEFRAGTEN FAMILIENUNTERNEHMEN

An unserer Studie haben 175 Familienunternehmen teilgenommen, davon 36 % mit einer Familienverfassung. Familienunternehmen mit Familienverfassung sind im Durchschnitt deutlich größer und älter. Sie erzielen einen mittleren Jahresumsatz von knapp 900 Mio. Euro und beschäftigen rd. 2.720 Mitarbeitende. Familienunternehmen ohne Familienverfassung erzielen einen durchschnittlichen Umsatz von 380 Mio. Euro pro Jahr und haben 840 Mitarbeitende. Zudem sind Familienunternehmen mit Verfassung älter und haben einen größeren Gesellschafterkreis (s. Abb. 17).

ABB. 17: ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE

	mit Familienverfassung	ohne Familienverfassung
Ø Anteil (%)		
Ø Umsatz (Mio. Euro)	894	377
Ø Mitarbeiter (Anzahl)	2.718	839
Ø Familiengenerationen (Anzahl)	4	3
Ø Familiengesellschafter (Anzahl)	9	5

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ERARBEITUNG UND WEITERENTWICKLUNG EINER FAMILIENVERFASSUNG

1. Entwickeln Sie die Familienverfassung in ruhigen Zeiten und nicht erst während eines Konflikts oder einer Nachfolgekrise.
2. Beginnen Sie mit gemeinsamen Werten, Zielen und Erwartungen, bevor Sie konkrete Regeln festlegen.
3. Verstehen Sie die Familienverfassung als gemeinsamen Familienprozess und nicht nur als schriftliches Dokument.
4. Entwickeln Sie klare Leitlinien für den Umgang miteinander, damit Respekt und Fairness auch in schwierigen Situationen erhalten bleiben.
5. Regeln Sie Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungswege eindeutig, insbesondere zu Geschäftsführung, Beirat und Gesellschafterversammlung.
6. Ziehen Sie erfahrene externe Berater und Moderatoren hinzu, damit sensible Themen professionell begleitet werden.
7. Richten Sie die Familienverfassung an der Größe, Generationenstruktur und Komplexität Ihrer Unternehmerfamilie aus und denken Sie dabei auch an das nicht im Unternehmen gebundene Familienvermögen.
8. Verankern Sie klare Regeln für Kommunikation, Konfliktlösung, Moderation und Mediation innerhalb der Unternehmerfamilie.
9. Regeln Sie Nachfolge, Notfälle und die Qualifizierung künftiger Gesellschafter frühzeitig und verbindlich.
10. Überprüfen und aktualisieren Sie die Familienverfassung regelmäßig, damit sie mit Familie und Unternehmen mitwachsen kann.

IHRE ANSPRECHPARTNER



BRITTA WORMUTH

Geschäftsführerin INTES Akademie
für Familienunternehmen
Tel.: +49 151 142 67277
b.wormuth@intes-akademie.de



FRIEDERICH VON HURTER

Leiter Familienunternehmen
und Mittelstand
PwC Deutschland
Tel.: +49 171 9846922
friederich.von.hurter@pwc.com



CATHARINA PRYM

Partnerin Family Governance
Consulting
PwC Deutschland
Tel.: +49 171 1573387
catharina.prym@pwc.com



PROF. DR. ALEXANDER
KOEBERLE-SCHMID

INTES Stiftungsprofessor
für Unternehmerfamilien und
Familienunternehmen an der DBU
Tel.: +49 170 907 4587
alexander.koeberle-schmid@dbuas.de

www.intes-akademie.de
www.pwc.de/mittelstand
www.dbuas.de/intes-stiftungsprofessur

DIE AUTOREN DIESER STUDIE

Dr. Christina Müller (PwC), Jola Gumpinger (DBU),
Leonard Borgard (PwC),
Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid (DBU),
Catharina Prym (PwC).