

DANK FAMILY GOVERNANCE ERFOLGREICH IN DIE ZUKUNFT

Für Unternehmerfamilien, die bestrebt sind, über Generationen hinweg Mehrwert zu schaffen, kann ein professionell geführter Family-Governance-Prozess zielführend sein. Bei einem Blick hinter die Kulissen lässt sich rasch erkennen, dass sich die erfolgreiche Verbindung von Familie und Mehrgenerationen-Unternehmen komplex gestalten kann und es einige Klippen zu umschiffen gilt.

Familienunternehmen, denen es gelingt, über Generationen hinweg Mehrwert zu schaffen, tun dies oft mit einer vorausschauenden Familien- und Unternehmensgestaltung. Dazu gilt es, sich die folgenden Fragen zu stellen:

- a) Welche Massnahmen sind zentral, um eigentümergeführte Unternehmen über Generationen hinweg in der Familie zu halten?
- b) Wie schafft man, dass die Familie bei einem Konflikt gemeinsam an einen Tisch sitzt?
- c) Das Unternehmen steht vor einem relevanten strategischen Umbruch, wie geht man damit um?
- d) Welche Gremien und Entscheidungswege braucht das Familienunternehmen?
- e) Wie wird die Kommunikation zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen intern und extern sichergestellt?
- f) Welche erb-, gesellschafts-, steuer- und zivilrechtlichen Massnahmen sind notwendig, um eine erfolgreiche Unternehmens- und Nachlassplanung sicherzustellen?
- g) Wie kann man die Finanz- und Vermögensplanung auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Familienmitglieder abstimmen?

Der Blick auf diese Vielfalt unterschiedlichster Fragestellungen auf verschiedensten Ebenen zeigt, dass die Ausgangslage meist nicht einfach ist. Um unter diesen Voraussetzungen das Zusammenspiel zwischen Familie und Unternehmen erfolgreich zu gestalten, gibt es eine Lösung: den *Family-Governance-Prozess*. Family Governance bedeutet die übergreifende Steuerung und Organisation von Familie, Unterneh-

men, Vermögen und individuellen Interessen. Sie hat zum Ziel, die Synchronisation und Identifikation der verschiedenen Interessengruppen mit dem Unternehmen zu stärken und damit den langfristigen Fortbestand der Firma zu sichern.

Klare Antworten auf zentrale Fragen. Erfahrungen zeigen, dass Anspruchsgruppen wie (potenzielle) Mitarbeiter, Kunden oder Finanzpartner Wert auf professionelle und robuste Führungsstrukturen legen. Während diese Instrumente für die Unternehmensführung meist vorhanden sind, fehlen sie in der Familie oft. Ab einer gewissen Grösse und Komplexität der Unternehmung empfiehlt es sich, dass sich eine Familie Regeln gibt – insbesondere dann, wenn mehrere Generationen oder Familienmitglieder ihren Beitrag erbringen sollen. So kann es z. B. dazu kommen, dass sich die Bedürfnisse von Familienmitgliedern mit der Zeit auseinanderentwickeln und die finanziellen Erwartungen der wachsenden Familie längerfristig die Möglichkeiten des Unternehmens übersteigen. In einem solchen Fall stellen die im Rahmen eines Family-Governance-Prozesses erarbeiteten Regeln sicher, dass die Familie ihre Bedürfnisse mit den Unternehmenszielen abstimmt.

Die Familie gilt als mächtigste Ressource im Unternehmen. Um diese erfolgreich zu nutzen, ist professionelles Agieren von grösster Bedeutung. Weiter soll die Familie konsolidiert auftreten und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Der Family-Governance-Prozess gibt die dafür nötigen Regeln vor und gehört somit zu den zentralen Erfolgsfaktoren eines Familienunternehmens. Er schafft klare Antworten auf zentrale Fragen.

Was auf dem Spiel steht. Jedes Familienunternehmen ist einzigartig. Diese Einzigartigkeit macht seine Stärke aus – sofern man um sie weiss und diese nutzt. Somit ist – in der Abgrenzung zu nicht familiengeführten Unternehmen – dem System Familie besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Gleiches gilt aufgrund der unkündbaren Rolle der Familienmitglieder auch für das einzelne Individuum. Oftmals liegt bei der langfristigen Strategieplanung der Fokus auf dem Unternehmen und dessen Erhalt bzw. Weiterentwicklung. Nicht selten wird jedoch das Tagesgeschäft durch zu wenig aufeinander abgestimmte Interessen der Familienmitglieder gebremst. Das Zusammenbringen der Systeme Familie und Individuum sowie die kohärente Ausrichtung auf Kapital- und Unternehmensfragen ist daher unausweichlich. Schliesslich stehen Familie, Unternehmen und Kapital auf dem Spiel – also alles. ■



CAROLE HÄUSERMANN,
EMBA, UNIVERSITÄT
ST. GALLEN, PARTNERIN BEI
FAMILY GOVERNANCE
KOMPETENZZENTRUM,
WWW.FAMILY-
GOVERNANCE.CH