

Leadership in Familiengesellschaften

Franziska Müller Tiberini, Beraterin, familienunternehmen.ch ag, Zürich

In Familienunternehmen kommen drei Systeme zusammen, die unterschiedliche Bedürfnisse erfüllen: das Unternehmen, die Familie und die Eigentümer (Kapital). Das kann positiv für das Kapital, für die Familie und für das Unternehmen sein, sofern die Schnittstellen definiert und Bedürfnisse und Ansprüche klar geregelt sind. Es birgt aber auch Risiken, wenn dies unterlassen wird. Nicht genutzte Vorteile können dann zu Nachteilen werden. Was bedeutet dies nun für die Führung? Good Governance in Familienunternehmen bedeutet, auf allen drei Ebenen strategisches Denken und bedürfnisorientierte Kommunikation umzusetzen.

Auf drei Schwerpunkten ruht erfolgreiche Leadership in Familiengesellschaften: Verwaltungsrat, Familienrat und Family Coaching

Die Systeme Familie und Unternehmen beeinflussen sich gegenseitig. Wie gut die Führung resp. die Governance ist, zeigt sich vor allem in Krisensituationen und bei einer reibungslosen Nachfolge. Bei der Übergabe von der einen Generation zur anderen ist die Professionalisierung der Organisation wichtig – vor allem, wenn der Generationenwechsel nicht selber finanziert werden kann. Ein Familienunternehmen muss dann sehr rasch seine Governance-Strukturen so gestalten, dass es jederzeit attraktiv ist: im Markt, für Kunden, für neue Mitarbeiter, für Geldgeber (auch für familien-eigene und für Banken).

Der Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat ist ein wichtiges Kontroll- und Führungsinstrument. Leider nutzen gerade Familienunternehmen die daraus resultierenden Möglichkeiten nicht oder viel zu wenig. In Familiengesellschaften ist das Aufsichtsgremium oft nur formell besetzt, um den gesetzlichen Bestimmungen zu genügen. Im Verwaltungsrat sitzen dann nur Familienangehörige oder pro forma ein «langjähriger Freund» und/oder «Jasager». Es lohnt sich aber, eine gute Organisation zu haben und die Aufgaben, die in der Firma und in der Familie wahrgenommen werden

müssen, klar zu trennen. Von Unternehmungen, die über mehrere Generationen überlebt haben, können wir lernen, dass nicht nur die Unternehmung klare Führungsstrukturen hat, sondern die Familie auch. Ein professionell arbeitender Verwaltungsrat bietet die Chance, die Kompetenz an der Führungsspitze eines Unternehmens zu erweitern und somit das Potenzial einer Firma zu vergrössern. Kleinere Gesellschaften könnten durch den Beizug von Expertinnen und Experten profitieren. So wird die Fachkompetenz wesentlich erhöht. Damit können die Entscheidungen verbessert und Risiken verkleinert werden. Die Reputation und das Rating eines Unternehmens steigt und somit auch die Möglichkeit, über mehrere Generationen – mit oder ohne Familienangehörige in der Führung der Firma – zu existieren. Diese Professionalisierung ist notwendig und die Investition (Zeit und Geld) in alle drei Systeme (Unternehmen, Familie, Kapital) unerlässlich.

Auch familieneigene Teilhaber müssen über ein gutes Informationssystem verfügen, damit sie Interesse haben, Aktionär/in zu bleiben.

Was ist zu tun?

Ein Familienunternehmen braucht einen gut funktionierenden Verwaltungsrat. In dieses Gremium gehören helle Köpfe! Gefragt sind neben fachlicher Kompetenz folgende Attribute: Weitsichtigkeit, Objektivität, Loyalität, Erfahrung, Verfügbarkeit, Tiefsinnigkeit, Zivilcourage, und das alles in einer guten Durchmischung. Gewarnt wird vor guten Freunden, Pensionären und vor Personen, die bereits vielen Verwaltungsräten angehören. Entscheidend ist ein gutes Mass an Vertrauen und Unbefangenheit. Stehen sich die VR-Mitglieder zu nah, sind sie kaum kritikfähig. Sind sie sich zu fremd oder sogar feindselig gesinnt, ist es schwierig, Vertrauen zu gewinnen. Viel Fingerspitzengefühl braucht es, wenn auch die Quote der verschiedenen Familienstämme noch berücksichtigt werden muss. Hier müssen klare Regeln und Kriterien über die Mischung im Verwaltungsrat festgelegt werden, ebenso die Amtsdauerbeschränkung (etwa drei Jahre) und die Altersklausel. Es empfiehlt sich, Evaluierungssysteme nach Ablauf einer Amtsdauer bei Verwaltungsräten einzuführen. Verwaltungsräte, die nicht den Anforderungen entsprechen, sind seltener geworden – leider gibt es aber immer noch zu viele, die an ihrem Sessel kleben.

Die Familie kann das Unternehmen sehr stark beeinflussen. Der Familienrat ist ein ideales Instrument, um Familien-Governance erfolgreich umzusetzen. Je nachdem kann der Familienrat ausgebaut werden, von anfänglichen formellen Informationsgesprächen über die Firma bis zur Auswahl des zu wählenden Familienmitgliedes eines Familienzweiges in den Verwal-

tungsrat. Beim Familienrat handelt es sich um regelmässige Treffen der Familie. Wichtig sind der formelle Rahmen und die Führung des Gesprächs nach klaren Strukturen. So kommen alle dazu, sich in gleich berechtigter Form zu äussern. Der Familienrat kann daher auch ein ideales Integrationsgefäss für neue Familienmitglieder sein. Schlüssel einer erfolgreichen Familie und Unternehmung ist eine gute Kommunikation nach innen und nach aussen. Gute Kommunikation nach innen bedeutet, sich Zeit zu nehmen. Ein mögliches Instrument zum Erlernen einer gemeinsamen Sprachregelung kann die gewaltfreie Kommunikation (nach Rosenberg) sein. Der Familienrat ist eine Plattform, wo Information ausgetauscht wird, Meinungsbildung stattfindet, wo Strategien erarbeitet werden und auch gemeinsame Weiterbildung betrieben werden kann. Ein Familienrat unterstützt und ergänzt den Verwaltungsrat. Eine klare Haltung und Meinung seitens der Familie gegenüber dem Verwaltungsrat ist sehr wertvoll, daher effizient und Kosten sparend.

Family Coaching kann auf jeden Fall Prozesse wirkungsvoll unterstützen. Es hat sich gezeigt, dass die emotionalen Faktoren bei der Führung eines Familienunternehmens einen grossen Einfluss haben. Das Coachen von einzelnen Familienmitgliedern und das gemeinsame Coachen der ganzen Familie als Team haben sich auch auf diesem Gebiet als sehr wertvoll erwiesen. Coaching eignet sich daher einerseits für die Unterstützung des Generationenwechsels und der Nachfolge, andererseits aber auch für grosse Familien, die gemeinsam Aktien besitzen und gemeinsames Vermögen verwalten und investieren.



Franziska Müller Tiberini

familienunternehmen.ch ag
Krähbühlweg 3, 8044 Zürich
mueller@familienunternehmen.ch, www.familienunternehmen.ch
15 Jahre im familieneigenen Betrieb tätig, zuletzt als CEO.
Berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaft und diverse Weiterbildungen. Seit 10 Jahren eigenes Beratungsunternehmen «familienunternehmen.ch ag», spezialisiert für Familiengesellschaften. Autorin von diversen Fachartikeln.