

«Offenheit ist ein Schlüssel, der viele Türen öffnen kann.»

Ernst Ferstl

Newsletter März 2023 – Familienunternehmen.ch

Transparenz – warum sie wichtig ist und wie man sie erzielt

Familienunternehmen stehen vor der Herausforderung, die richtige Balance zwischen Privatsphäre und Offenheit zu finden. Der Wunsch, die Privatsphäre zu schützen – vor der Belegschaft, der Öffentlichkeit, aber auch innerhalb der Familie – ist nachvollziehbar. Doch kann Stillschweigen langfristig zu Misstrauen führen. Wohingegen Transparenz Vertrauen schafft. Das Thema «Transparenz» fordert gerade beim Generationenwechsel die Beteiligten immer wieder heraus. Das zeigen auch die folgenden Beispiele:

Der Patron und die Nachfolgerin

Es fällt dem langjährigen Geschäftsinhaber schwer, seiner Tochter, die die Nachfolge antreten wird, den vollen Einblick in die Rechnungslegung, Bilanz und Erfolgsrechnung zu gewähren. Und dies, obwohl unbestritten ist, dass wenn die Tochter die Nachfolge antritt und die Verantwortung für das Geschäft übernimmt, sie uneingeschränkten Einblick in diese Geschäftszahlen haben muss. Dennoch schiebt der Patron diesen Einblick, die nötige Transparenz hinaus. Hinter diesem Zögern verbergen sich starke Gefühle. Der damit einhergehende mögliche Machtverlust, die Unsicherheit, kritisch hinterfragt, gar kritisiert zu werden, und die Angst davor, «alles aus den Händen zu geben».

Diese Situation erleben viele Familien auch im Privaten. Töchter und Söhne berichten mir davon, wie schwierig es ihren Eltern fällt, dieses lang gehütete Geheimnis, um die Finanzen und den eigenen Besitz zu lüften. Manche verweigern diese Preisgabe bis zu ihrem Tod – für die Hinterbliebenen bedeutet dies manchmal, sich in komplexen Erbangelegenheiten allein zurechtfinden zu müssen. Für dieses oft heikle Thema braucht es vonseiten der nachkommenden Generation Respekt und Verständnis gegenüber ihren Eltern – wenn es um Geldfragen geht, dann sind selten die Finanzen der eigentliche Knackpunkt – es geht vielmehr um Macht und Machtlosigkeit.

Das Mehrgenerationen-Unternehmen

Bei grösseren Firmen betrifft die Frage der Transparenz nicht nur das Timing, also wann Einblick in die Firmenfinanzen und -Angelegenheiten gegeben wird, sondern auch die Frage, welche Informationen erhalten die Nachkommen entsprechend ihren verschiedenen Rollen: jene, die im Unternehmen mitarbeiten, jene, die eine Führungsposition übernehmen oder eben nicht, und jene, die nur die Rolle als Aktionär:in innehaben. Geheimhaltung kann auch heute noch so weit gehen, dass Familienunternehmen ihren Nachkommen Unterlagen wie Bilanz und Erfolgsrechnung jeweils nur an der Sitzung offenlegen und diese Dokumente anschliessend wieder einziehen.

Der bewusste Umgang mit Information schafft Vertrauen

Best Practice lehrt uns, dass man weder Zeitpunkt, Adressat:innen noch Inhalt einer Information dem Zufall überlassen darf. Eine klare Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist unabdingbar. Im Übergabeprozess braucht es Transparenz und Zeit – nur so kann Vertrauen wachsen und können langfristig Konflikte und Risiken vermieden werden. Transparenz bedeutet in diesem Zusammenhang, ein Konzept für die Informations- und Kommunikationspolitik zu entwickeln. Eines, das für alle Mitglieder im Prozess

nachvollziehbar ist und die Beteiligten an die Verantwortung heranführt. Das ist auch im Sinne eines Governance Systems, welches regelt, wer welche Kompetenz und Verantwortung hat, und wer wann welche Informationen erhält. In einem offenen Governance System können die Anliegen und Bedürfnisse der Familie diskutiert und organisiert werden. Es ist empfehlenswert, den Inhalt und die getroffenen Massnahmen in Verträgen festzuhalten, die allen Beteiligten bekannt sind.

Transparenz in diesem Sinne bedeutet: «Wir regeln alles, was wir können, und wir wissen, was wir darunter verstehen.» Vertraulichkeitserklärungen auch für Familienmitglieder und z.B. auch für neu Dazukommende und Angeheiratete sind üblich. Diese bewusste und gewählte Form der Offenheit im Umgang mit Information schafft Vertrauen: in der Familie und innerhalb der Firma.

Über das Testament und den Tod zu reden – das bringt uns nicht um, es bringt uns weiter.

Herzlich,
Ihre Franziska Müller Tiberini