

Family Governance

Oft leiten Familienmitglieder ihr Unternehmen und besetzen zugleich den Verwaltungsrat. Das birgt Risiken. Abhilfe schafft eine griffige Family Governance.



Von Rechts wegen braucht jede AG einen Verwaltungsrat – in der Praxis stammen bei Familienunternehmen die VR-Mitglieder oft aus dem engsten Familienkreis oder sind Vertraute der Familie. Ist diese Nähe ein Garant für Einigkeit und Zielstrebigkeit, also ein Erfolgsrezept? Oder gefährdet sie den langfristigen Erfolg des Unternehmens?

Tatsächlich birgt eine solche Konstellation Gefahren für das Unternehmen. Denn oft behindert der ausgeprägte Wunsch nach Harmonie in der Familie eine konstruktive Auseinandersetzung mit einem kontroversen, für den Unternehmenserfolg jedoch entscheidenden Thema. Konflikte sind nicht per se schlecht. Sie können dazu führen, dass man sich intensiv und gründlich um die beste Lösung bemüht. Konflikte haben nur dann

schädliche Auswirkungen, wenn sich deren Fokus von der Sach- auf die zwischenmenschliche Ebene verlagert.

Genauso gefährlich wie das Streben nach Harmonie kann die Machtkonzentration bei der Familie sein. Ausgestattet mit einem hohen Eigenkapitalanteil, einer faktischen Kontrolle des Verwaltungsrats und eventuell des Managements, kann die Familie im Unternehmen schalten und walten, wie sie will. Kinder werden ins Management gehievt, ohne die nötige Kompetenz dafür mitzubringen. Oder die Entlohnung der Familie spiegelt deren Leistung nicht wider, man leistet sich teure private Extravaganzen auf Kosten der Firma. Das Unternehmen kann zudem in Projekte investieren, die aus Familiensicht zwar spannend sein mögen, aus Unternehmenssicht aber wenig Sinn machen. Prekär wird dies besonders

dann, wenn ausser der Familie noch andere Personen finanziell an der Firma beteiligt sind. Erfolgreiche Familienunternehmen beugen solchen Risiken vor, indem sie neben einer Corporate auch eine Family Governance einführen, welche die Interaktion zwischen Familie und Unternehmen regelt.

Hier sechs Ratschläge zum Inhalt einer guten Family Governance:

- Einbezug der Familie in VR und Management: Regeln Sie, zu welchen Bedingungen Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten können.
- Einbezug der Familie im Aktionariat: Bestimmen Sie, zu welchen Konditionen Familienmitglieder in den Aktionärskreis ein- und wieder austreten können.
- Engagement der Familie in unternehmerischen Aktivitäten: Legen Sie fest, unter welchen Umständen die Familie in neue unternehmerische Projekte investiert.
- Balance zwischen Familie und Nichtfamilie: Suchen Sie in den Aufsichtsgremien einen Ausgleich zwischen der Familie und unabhängigen Nichtfamilienmitgliedern.
- Kultur des Familienaktionariats: Fördern Sie eine Aktionärskultur, in der sich die Familie als eine Aktionärsgruppe versteht und nicht in Familienstämmen denkt.
- Informationsfluss sicherstellen: Die nicht im Unternehmen aktiven Familienaktionäre müssen regelmässig durch die im Unternehmen tätigen Personen über das Geschäft informiert werden.

Wer sich der potenziellen Gefahren im Familienunternehmen bewusst ist und ihnen mit klaren Regeln begegnet, kann umso nachhaltiger auf die Stärken seiner Familien-AG bauen. ●



Thomas Zellweger, 36, ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen. Als Spezialist für Familienunternehmen leitet er seit 2007 das Center for Family Business der Universität St.Gallen. Infos unter www.cfb.unisg.ch