

Unternehmenssteuerung, Teil 2/2

Die Bedeutung und Umsetzung einer Familienstrategie

Nach der Betrachtung der Rolle des Verwaltungsrates in familiengeführten Unternehmen geht es im zweiten Teil darum, dass auch die Familie eines professionellen Managements bedarf, so wie das Unternehmen haben. Eine Familienstrategie hilft, längerfristig Strukturen zu schaffen, die sowohl die Firma als auch die Familie selber weiterbringen.

› Dr. Claudia Astrachan Binz, Prof. Dr. Joseph H. Astrachan

Im Laufe der Zeit wächst und wandelt sich nicht nur das familiengeführte Unternehmen, sondern auch die Familie selber. Diese Entwicklung macht die ziel- und zukunftsorientierte Führung der Familiengemeinschaft und die aktive Gestaltung der Beziehungen zwischen Familienmitgliedern und Familienstämmen unabdingbar. Die Autoren erläutern deshalb die zentralen Elemente einer Familienstrategie und zeigen auf, welchen Beitrag dieses Managementinstrument für Unternehmerfamilie und Familienunternehmen leisten kann.

Der Begriff Familienstrategie

Sowohl in der Beratungspraxis wie auch in der Wissenschaft werden diverse Definitionen und Begriffe für das Regelwerk, das der Steuerung der Unternehmerfamilie dient, verwendet: Familienverfassung, Familiencharta, Familienkonstitution oder eben Familienstrategie. Unseres Erachtens macht es Sinn, zwischen einer Familienstrategie im weiteren und im engeren Sinn zu unterscheiden.

Die Familienstrategie im weiteren Sinn beleuchtet die Interaktion zwischen Fa-

milie und Unternehmen. Hier werden beispielsweise die Beschäftigung von Familienmitgliedern im Unternehmen (u. a. Einstellungskriterien, Höhe der Entlohnung) oder die Art, Frequenz und Höhe von Dividendenzahlungen an die Eigentümer festgelegt.

Die Familienstrategie im engeren Sinn betrifft ausschliesslich die Eigentümerfamilie. Denn damit eine Familie in der Lage ist, Entscheidungen zu treffen, die ihre Mitglieder und das Unternehmen glei-

chermassen betreffen, muss sie sich erst einmal darüber im Klaren sein, was die Familie langfristig zusammenhält, was sie verbindet. Eine zentrale und keinesfalls banale Frage, auf die es unterschiedliche Antworten gibt: Liebe, Geld und so weiter. Weiter müssen die zentralen Werte und die langfristige Mission, die unabhängig vom Unternehmen ist, in die Familienstrategie einfließen. Denn exzellente Familien haben Gründe, als Familie zusammenzubleiben, die weit über das gemeinsame Eigentum am Unternehmen hinausgehen. Dies kann beispielsweise der Wunsch der Familie sein, mithilfe des im Unternehmen erwirtschafteten Vermögens philanthropisch tätig zu sein, aufgrund der Rolle als Unternehmerfamilie eine politische Aufgabe wahrzunehmen oder ganz einfach eine harmonische Familie zu sein.

Grundsätzlich gilt: Wenn das Eigentum am Unternehmen nicht zur Befriedigung der Familienbedürfnisse (finanziell, emotional etc.) beiträgt, gedeiht weder die Familie noch das Unternehmen. Entweder verändert sich also das Unternehmen, um die Bedürfnisse der Familie zu erfüllen, notfalls mittels Verkauf, oder



kurz & bündig

- › Eine Familienstrategie verbindet und eint die Unternehmerfamilien über Generationen.
- › Am Anfang einer jeden Familienstrategie steht Einigkeit über den Familienzweck.
- › Familieninterne Gremien stellen sicher, dass die gesamte Familie handlungs-, aber auch sprachfähig bleibt und die Interessen der Familie gegenüber dem Unternehmen gewahrt werden.

aber die Familie passt ihre Bedürfnisse an, damit das Unternehmen diesen entsprechen kann.

Elemente der Familienstrategie

Im Rahmen der Erarbeitung einer Familienstrategie einigt sich die Familie in einem ersten Schritt über den Familienzweck inklusive Familienmission (family mission), legt dann Grundsätze oder Richtlinien (policies) fest, welche die Werte der Familie in Verbindung mit Führung und Kontrolle des Unternehmens setzen, und definiert schliesslich familieninterne Gremien (family committees). Diese Gremien dienen der Wahrung der Interessen der Familie – ohne die Interessen des Unternehmens zu gefährden – und gewährleisten den Informationsfluss zwischen Familie und Unternehmen.

Der Familienzweck

Bevor die Familie damit beginnen kann, Richtlinien zu erlassen und Gremien aufzustellen, muss sie sich über den Zweck im Klaren sein, den die Familie als Ganzes verfolgt und der über den Besitz am Unternehmen hinausgeht. Hat die Familie nebst dem Unternehmen keinen Grund, als Familie zusammenzubleiben, dann sind die finanziellen Interessen oftmals das Einzige, das die Familie zusammenhält. Familien ohne tiefere Verbundenheit neigen jedoch dazu, zu streiten, was sich meist sehr negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Bleibt der finanzielle Erfolg aus, werden schnell Rufe laut, man solle das Unternehmen verkaufen.

Bei der Entwicklung einer Familienmission, welche die Familie über Generationen und Familienzweige hinweg einen soll, geht es darum, zu identifizieren, was die einzelnen Familienmitglieder mit dem und durch das Unternehmen erreichen wollen. In anderen Worten geht es darum, eine Antwort auf die Frage «why are we in business together» zu finden. Die Familienmission muss in erster Linie überzeugend sein, denn die Familie sollte

geeint hinter der Mission stehen. Dabei muss diese nicht zwingend nobel sein («Als Familie wollen wir einen Beitrag dazu leisten, die Kindersterblichkeit in Entwicklungsländern zu reduzieren»), sondern darf durchaus eigennützig sein («Wir wollen langfristig eine geeinte Familie bleiben»). Oftmals sind diese Ziele konsistent mit der Geschichte des Unternehmens oder des Gründers, weil sie auf den Kernwerten der Familie basieren.

In einem nächsten Schritt geht es darum, festzulegen, wie die definierten Ziele erreicht werden sollen. Eine Möglichkeit besteht darin, langfristig gemeinsam ein Unternehmen zu führen und einen Teil des Gewinns zur Erreichung dieser Ziele einzusetzen. Kann eine Familie die gesetzten Ziele dank ihres Unternehmens und die damit verbundenen Vorzüge erreichen, stärkt dies massgeblich die Verbundenheit zum Betrieb und den Wunsch, dessen nachhaltigen Erfolg und Bestehen sicherzustellen.

Richtlinien

Jede Familie sollte, sobald die Familie bereit ist, sprich harmoniert, Richtlinien und Grundsätze, sogenannte Policies, festlegen. Bei der Erarbeitung dieser Grundsätze ist es zentral, dass sich die Familie über die zugrunde liegenden Vorstellungen und Bedürfnisse austauscht und einigt. Die Mitglieder sollten sich darüber im Klaren sein, wofür die Familie stehen will und was der Familie wichtig ist. So entstehen beispielsweise Konflikte, wenn gewisse Teile der Familie erwarten, dass jedes Familienmitglied – unabhängig von Alter, beruflichem Werdegang oder Ausbildungsniveau – die Möglichkeit haben soll, im Unternehmen zu arbeiten, andere Teile aber strikte Richtlinien zur Beschäftigung fordern. Die Policies müssen zudem mit dem herrschenden Gesetz in Einklang stehen, den Familienbedürfnissen und dem Marktumfeld gerecht werden, die Kultur des Unternehmens miteinbeziehen sowie die Grösse von Unternehmen und Familie berücksichtigen.

Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen drei Arten von Richtlinien:

- › Family-Business-Policies: zum Beispiel Beschäftigung von Familienmitgliedern im Unternehmen; Auswahl und Rolle von Familienmitgliedern im Verwaltungsrat; Frequenz, Art und Kanäle der Kommunikation zwischen Familie und Unternehmen
- › Family-Family-Policies: zum Beispiel inwieweit werden Ehepartner in das Unternehmen eingebunden; wie oft trifft sich die Familie; wie rasch retourniert man Telefonanrufe; generelle Richtlinien dazu, wie Familienmitglieder miteinander umgehen sollen
- › Family-Outside-World-Policies: zum Beispiel wie kommuniziert die Familie mit der Presse; wie öffentlich ist die Familie; wie und wo engagiert sich die Familie gemeinnützig

Die verschiedenen Gremien

Die Familienversammlung

Eine Familie kann zudem je nach Grad von Komplexität und Kohäsion diverse Gremien einsetzen.

Familienversammlungen finden vier bis sechs Mal jährlich statt. Ziel ist es, Vertrauen zwischen den Familienmitgliedern aufzubauen und die Kommunikationsfähigkeit der Familie zu stärken. Zur Sprache kommen in der Versammlung ausschliesslich Themen, welche die Familie betreffen und nicht das Unternehmen; beispielsweise die Koordination von Familienaktivitäten (zum Beispiel gemeinsame Ferien), Entscheide zu gemeinnützigem Engagements oder die Vergabe von Geldern für neue Geschäftsvorhaben diverser Familienmitglieder.

Die Besetzung, Grösse und Zusammensetzung der Familienversammlung hängen stark von der Harmonie in der jeweiligen Familie ab. Je harmonischer die Familie, desto mehr Personen und Generationen können involviert sein. Familien, die vielleicht noch nicht ganz harmonisch sind, beginnen besser mit weniger im Unter-

nehmen tätigen Personen aus derselben Generation und erweitern den Kreis im Laufe der Zeit sukzessive. Wichtig ist hier insbesondere, dass sich alle Familienzweige und Generationen von den Teilnehmern der Familienversammlung vertreten fühlen. Es dürfen deshalb durchaus auch Personen teilnehmen, die nicht im Unternehmen tätig sind.

Der Familienrat

Der Familienrat ist als Gremium formaler als die Familienversammlung und vor allem für Familienunternehmen geeignet, die sich mindestens in der dritten Generation befinden. Er besteht idealerweise aus sieben bis zirka 15 Personen und sollte auch dann eingesetzt werden, wenn das Eigentum über mehrere Familienzweige verteilt ist. Der Familienrat ist das koordinative Gremium, das zwischen den Eigentümergruppen vermittelt und koordiniert. Vorzugsweise sitzt ein Repräsentant pro Familienzweig im Rat. Der Familienrat ermöglicht der Familie, mit einer Stimme zu sprechen und geeint gegenüber dem Unternehmen respektive dem Verwaltungsrat aufzutreten.

Ausserdem dient der Familienrat dazu, die bestehenden Richtlinien laufend zu überprüfen, den Informationsfluss zwischen Familie und Unternehmen sicherzustellen, in Konfliktfällen zu vermitteln und sicherzustellen, dass die nächste Generation die Ausbildung erhält, die im Sinne von Familie und Unternehmen ist. Der Rat trifft sich vier bis zwölf Mal jährlich, je nach Bedarf und Verfügbarkeit der Familienräte. Der Vorsitz sollte dem Familienmitglied zugesprochen werden, das am meisten Vertrauen in der Familie geniesst.

Kommissionen

Nebst der Familienversammlung und dem Familienrat setzen viele Familien diverse Kommissionen ein. Die Familie entscheidet, welche Entscheidungskompetenz jede Kommission haben soll. Am häufigsten ist die Bildung einer Kommission, die sich ausschliesslich der Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen

widmet (z. B. Selektionskriterien, Einstellungsverfahren, Weiterbildung, Entlohnung, Beförderung). Gewisse Familienunternehmen setzen auch temporäre Kommissionen ein, die sich beispielsweise nur der Wahrung der Familienwerte im Unternehmen oder der Geschichte der Unternehmerfamilie widmen, oftmals im Kontext eines Jubiläums.

Vorteile der Familienstrategie

Eine Familienstrategie im weiteren Sinn hilft, Erwartungen zwischen der Eigentümerfamilie und dem Unternehmen abzugleichen. Widersprüchliche Erwartungen, mangelnde Kommunikation und die daraus resultierende Verwirrung führen zu Groll und Zerwürfnissen innerhalb der Familie und des Unternehmens.

Eine Familienstrategie im engeren Sinne hilft der Unternehmerfamilie dabei, langfristig geeint und harmonisch zu bleiben und den Kräften zu trotzen, die eine Familie im Zeitverlauf – während sie beispielsweise wächst, und sich die Familienmitglieder geografisch und teilweise auch emotional distanzieren – auseinanderzureissen drohen.

Eine Familienstrategie bietet Vorteile für die Familie und das Unternehmen. Wenn das Unternehmen hilft, die Ziele der Familienstrategie zu erfüllen, dann führt eine Familienstrategie zu einem dynamischeren und erfolgreicherem Unternehmen, was sich positiv auswirkt auf die Mitarbeitenden, weitere Stakeholder und deren Familien sowie auf die Wirtschaft und Gesellschaft als Ganzes. <<



Porträt



Prof. Dr. Joseph H. Astrachan

Professor

Prof. Dr. Joseph H. Astrachan ist Professor für Management und Entrepreneurship sowie Mitbegründer des international akkreditierten Executive MBA for Families in Business an der Kennesaw State University in Georgia, USA. Astrachan ist Herausgeber der Zeitschrift «Journal of Family Business Strategy» und, selber mit Familienunternehmenshintergrund, im Verwaltungsrat von sieben Familienunternehmen in den USA und Europa tätig.



Dr. Claudia Astrachan Binz

Dozentin

Dr. Claudia Astrachan Binz ist Dozentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft, wo sie unter anderem das jährlich stattfindende Forum für Familienunternehmen durchführt. Zudem ist sie als freie Forschungsmitarbeitende am Institute for Management Development IMD in Lausanne tätig.



Kontakt

claudia.astrachan@hslu.ch
www.hslu.ch