

April 2026
15,- Euro

2/26

wir

Das Magazin für Unternehmerfamilien

Aktive dritte Generation

Familie Albers und ELA Container

Female Mentoring

Wie Frauen in Führung sich fördern

Eigentümerwechsel

Molkerei Rücker an Meggle verkauft

fokus_ *vernetzung*

Thomas Riedel,
die Firma und der Club



„Family Governance dreistufig aufstellen“

Es wird viel darüber geredet, wie existentiell eine Family Governance für eine gelungene Unternehmensnachfolge ist. Was sie leisten kann, beantwortet Johanna Niegel.

DAS INTERVIEW FÜHRTE PETRA GESSNER.

Frau Dr. Niegel, wodurch zeichnet sich eine gute Family Governance aus?

Eine gut strukturierte Family Governance setzt beim gemeinsamen Interesse der Unternehmerfamilie, ihren Werten, Zielen, Rollen und internen Regeln sowie verbindenden Institutionen an. Dadurch erkennt eine Unternehmerfamilie in der Regel schnell, was vorhanden ist und was fehlt. Dabei ist es essentiell, dass die Unternehmerfamilie die Nachfolgefrage aktiv sowohl zur eigenen als auch zur gemeinsamen Sache macht. Ansonsten werden die Individualinteressen der Familienmitglieder weiterhin überwiegen. Im letzteren Fall ist es oftmals besser, sich aus Gründen des Vermögenserhalts vom Familienunternehmen zu trennen und den einzelnen Familienmitgliedern die Verwaltung ihres eigenen Vermögens zu überlassen.

Erst wenn das verbindende Element in einer Familie überwiegt, wird das wiedergefundene gemeinsame Interesse die Lösung der anstehenden Sachfragen ermöglichen. Durch den gewonnenen Perspektivenwechsel werden sich Inhalt und Stellenwert der Fragen verändert haben. Family-Governance-Maßnahmen kommen meist leider erst ins Spiel, wenn die Handlungsunfähigkeit der Unternehmerfamilie sowohl das Familienunternehmen als auch die Familie selbst beeinträchtigt hat. Unter solchen Bedingungen eine gute Family Governance zu entwickeln, ist schwierig, jedoch nicht unmöglich.

Welches Vorgehen empfehlen Sie Unternehmerfamilien?

Gerade in einer solchen Ausgangslage können Family-Governance-Maßnahmen einer Unternehmerfamilie und somit letztlich dem Familienunternehmen eine richtungsweisende Perspektive geben. Durch externe Experten werden die vorherrschenden Rahmenbedingungen analysiert und die Unternehmensnachfolge entpersonalisiert. Zu lösende Sachfragen werden vorerst bewusst hintangestellt. Eine gute, das heißt

wirksame Family Governance ist daher in der Regel breit und lösungsorientiert sowie dreistufig aufgestellt: Der erste Schritt ist eine Bestandsaufnahme durch die Unternehmerfamilie, im zweiten Schritt trifft die Unternehmerfamilie eine Richtungsentscheidung, die sie in einem dritten Schritt in der Familiencharta niederschreibt.

Wie lassen sich eine Family Governance und eine Corporate Governance miteinander verzahnen?

Während die Corporate Governance in Familienunternehmen meist sehr ausgefeilt ist, hinkt die Family Governance vielfach hinterher. Family Governance und Corporate Governance stehen aber in Wechselwirkung. Ohne Family-Governance-Maßnahmen kann in den meisten Fällen keine effiziente Corporate Governance erreicht werden. Eine erfolgreiche Family Governance übergibt an eine erfolgreiche Corporate Governance.

Dabei konzentriert sich die Family Governance auf den Erhalt beziehungsweise die generationenübergreifende Erneuerung von Strukturen, die für den Erhalt des Familienunternehmens unerlässlich sind; Einzelinteressen treten zurück. Family-Governance-Maßnahmen umfassen auch den Einsatz von Stiftungen, die eine Exit-Strategie zur Aufrechterhaltung der Corporate Governance in einem Familienunternehmen darstellen, wenn sich kein Nachfolger findet. Gerade aber wegen der Ausgestaltung der Stiftung als eigentümerloses Vermögen, das dennoch durch eigentümerähnliche Interessen beeinflusst wird, ist die Rolle der Family Governance entscheidend. Denn nur so kann vermieden werden, dass bestehende Familienkonflikte auf Stiftungsebene weitergeführt werden. ■



Foto: Michael Zanghellini

Dr. Johanna Niegel,
Vice President,
Industrie- und
Finanzkontor
Etablissement

