

Eignerstrategie für Familienunternehmen

Die Eignerstrategie bildet Ziele und Interessen der Eigentümer (Aktionäre/Gesellschafter) ab und gibt dem Verwaltungsrat eine klare Richtung vor, insbesondere bei Familienunternehmen.



Die Eignerstrategie legt die Leitplanken für Unternehmensleitbild und -strategie sowie für das Organisationsreglement, den Notfallplan und die Kompetenzregelung. Sie dient VR und GL als Kompass für die Führung des Unternehmens. Gerade in Familienunternehmen ist es wichtig, sich auf gemeinsame Visionen und Werte für Familie und Unternehmen zu verständigen – namentlich dann, wenn nicht alle Familienmitglieder in die Unternehmensführung eingebunden sind. Die Eigner geben die Eckdaten vor. Daraus erstellt die strategische Führung den Entwurf, der von den Eignern überarbeitet wird. Entscheidend ist das Zusammenwirken der verschiedenen Ebenen: Nur wenn der Prozess gemeinsam getragen wird, wird das Ergebnis umsetzbar. Folgende Fragen sollten in der Eignerstrategie beantwortet werden:

Unternehmerische Autonomie: Wie eng muss sich das Unternehmen an die Vorgaben halten? Kann es Bereiche eigenständig entwickeln und am Markt anbieten? Wie frei soll es bezüglich Beteiligungen sein?

Organisatorische Autonomie: Wie frei soll sich das Unternehmen organisatorisch bezüglich Geschäftsmodell entwickeln können?

Finanzielle Autonomie: Über welchen Grad an finanzieller Autonomie soll das Unternehmen verfügen?

Personelle Autonomie: Über welche Handlungsfreiheit verfügt das Unternehmen bei personellen Aspekten? Über welche Fähigkeiten verfügen die im Unternehmen tätigen Familienmitglieder? Welche Vorgaben sind bei Entlohnung und Beteiligung zu beachten?

In der Praxis zeigt sich, dass die Vorgaben in der Eignerstrategie meist zu allgemein gehalten werden. Mitglieder der strategischen Führungsebene wünschen dagegen klare Vorgaben. Damit können Missverständnisse ausgeschlossen werden, denn: Streit vernichtet Geld!

Felix Brunner

Associate Partner, Continuum AG, St.Gallen

Für weitere starke Worte: www.continuum.ch