

**Das Modell der eigentümergeführten Unternehmung führt zu spezifischen Anforderungen an die Corporate Governance. In einer Studie mit sechs grossen Familienunternehmen wurden Theorie, Expertenmeinungen und Praxis verglichen. Die zehn abgeleiteten Empfehlungen ermöglichen eine kritische Reflektion. Die Individualität der Unternehmen erfordert aber massgeschneiderte Regeln.**

SIMON BÜHLER

# CORPORATE GOVERNANCE IN SCHWEIZER FAMILIENUNTERNEHMEN

## Wissenschaftlich fundierte und praktisch validierte Standortbestimmung 2011

### 1. AUSGANGSLAGE

Corporate Governance kann grundsätzlich als *Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Führung und Überwachung von Unternehmen* verstanden werden [1]. Der Bedarf nach einer Diskussion zum Thema Führung und Überwachung von Unternehmen ergab sich in den 1930er-Jahren aus der Feststellung, dass sich die Interessen der Eigentümer und jene der Unternehmensführung unterscheiden können (Prinzipal/Agent-Theorie) und die gesetzlichen Grundlagen (Schweiz: Obligationenrecht) zur Beseitigung dieser Problematik nicht ausreichen [2].

In der Folge wurden weltweit verschiedene Ansätze für Corporate-Governance-Regeln entwickelt, welche dem Kontext der unterschiedlichen Organisationsformen angepasst sind [3]. Unter anderem wurden Ansätze für börsennotierte Unternehmen, für kleine Unternehmen oder für Familienunternehmen entwickelt. Damit einher ging eine grosse Anzahl von Fachbeiträgen zum Thema, welche von Experten verschiedener Fachrichtungen publiziert wurden und werden.

Ob diese teilweise umfassenden Ansätze und Empfehlungen von Schweizer Familienunternehmen mittlerer Grösse aufgenommen werden, ist wenig bekannt. Im Gegensatz zu börsennotierten Unternehmen besteht bei mittelgrossen Unternehmen in Familienbesitz keine Informationspflicht der Öffentlichkeit über die Corporate Governance.

Dieses Defizit an Transparenz verhindert, dass mittelgrosse Schweizer Familienunternehmen ihre Corporate Governance an den gelebten Grundsätzen in vergleichbaren Unternehmen messen können. Es ist ihnen dadurch nicht

möglich, die eigene Corporate Governance kritisch zu reflektieren und allenfalls Verbesserungsmaßnahmen an ihrer eigenen Corporate Governance abzuleiten.

### 2. ZIELSETZUNG

Auf Basis einer breiten Analyse sowohl der Literatur als auch der gelebten Praxis sollten Empfehlungen für eine Corporate Governance in etablierten, mittelgrossen Deutschschweizer Familienunternehmen erarbeitet werden. Diese Empfehlungen sollen Familienunternehmen dazu dienen, die eigene Corporate Governance kritisch zu reflektieren und allfälliges Verbesserungspotenzial abzuleiten.

### 3. VORGEHEN

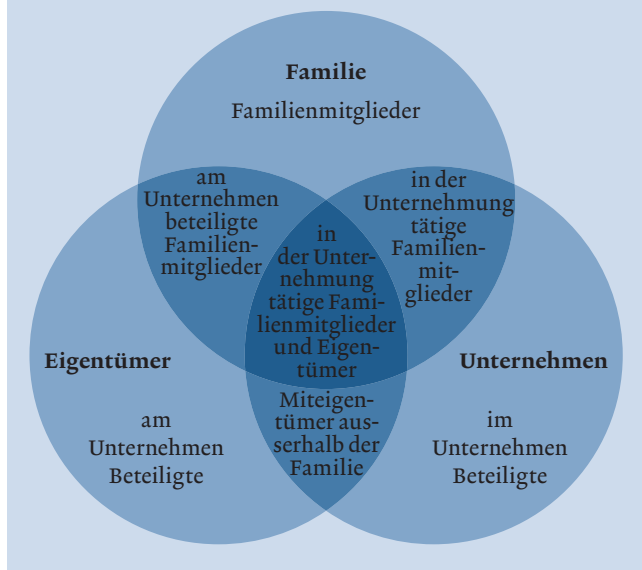
Im ersten Schritt wurde die wissenschaftliche Theorie aufbereitet und eine systematische Übersicht erstellt. Bereits hier zeigte sich, dass andere Themen beschrieben werden als in der Literatur zur Corporate Governance in börsennotierten Unternehmen. In die Literaturanalyse einbezogen wurden neben der wissenschaftlichen Literatur auch Fachbeiträge von ausgewiesenen Praktikern sowie die existierenden Praxis-Leitfäden zum Thema [4]. Die Zusammenstellung der Ergebnisse dieser Analyse ermöglichte die Zusammenstellung eines Fragebogens.

Mit dem Fragebogen sollten die Ergebnisse der Literaturanalyse validiert werden. Der Auswahl der zu befragenden Unternehmen kam dabei eine grosse Bedeutung zu, weil keine repräsentative Umfrage gemacht werden sollte, die Ergebnisse aber trotzdem für andere Unternehmen relevant sein sollten. Es wurden deshalb Kriterien festgelegt, welche teilnehmende Unternehmen erfüllen müssen:

→ **Führungs-/Eigentumsstruktur:** Mindestens zwei Familienmitglieder sind in bedeutendem Ausmass an Führung oder Eigentum der Unternehmung beteiligt; → **Mittelgrosse Unternehmen** mit 30 bis rund 500 Mitarbeitenden: Die Organisationen mussten einen erhöhten Komplexitätsgrad aufweisen, welcher Regeln für die Corporate Governance überhaupt erforderlich macht; → **Wirtschaftlicher Erfolg:** Die Unternehmen haben einen Unternehmerpreis gewonnen, wurden dafür nominiert oder nehmen an dessen Vergabe teil (z. B. Unternehmerpreis des Swiss Venture Club, Entrepre-



SIMON BÜHLER,  
BETRIEBSÖKONOM FH,  
MAS IN CORPORATE  
DEVELOPMENT, RPC AG,  
BERN,  
SIMON.BUEHLER@  
RPCCONSULTING.CH

Abbildung 1: **SICH ÜBERSCHNEIDENDE SYSTEME IM FAMILIENUNTERNEHMEN**

neur of the Year von Ernst & Young, Esprit); → Vertretung sämtlicher Regionen der Deutschschweiz; → Bereitschaft zur Mitwirkung an der Studie.

Die ausgewählten sechs Familienunternehmen erfüllen diese Kriterien weitestgehend. In den Unternehmen wurden sechzehn Einzelgespräche geführt. Interviewpartner waren in der Regel ein (Mit-)Eigentümer, ein Familienmitglied und eine familienexterne Schlüsselperson. Die Ergebnisse der Befragung wurden anschliessend systematisch mit der Literaturanalyse verglichen.

#### 4. BESONDERHEITEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Warum erfordern Familienunternehmen überhaupt eine andere Corporate Governance als börsenkotierte Unternehmen? Die (partielle) Einheit von Führung und Eigentum macht das Familienunternehmen zu einer besonderen Unternehmensform [5]. In Familienunternehmen begegnen sich Menschen in unterschiedlichen Rollen. Eine Unterhaltung zwischen Eigentümer und Geschäftsführer kann gleichzeitig eine Unterhaltung zwischen Vater und Sohn sein. Die

Situation wird von vielen Autorinnen und Autoren als «sich überschneidende soziale Systeme» bezeichnet [6]. Besonders herausfordernd wird die Situation, wenn familienfremde Führungskräfte in der Unternehmung mitwirken und/oder sogar familienfremde Personen beteiligt sind (Abbildung 1). Das Herausfordernde dabei ist, dass die sich überschneidenden Systeme nach unterschiedlichen Zielen, Normen und Regeln funktionieren (Abbildung 2) [7]. Für die Familienunternehmung können sich daraus Chancen und Gefahren ergeben (Abbildung 3) [8]. Die Nutzung dieser Chancen bei einer gleichzeitigen Vermeidung der Gefahren bedingt eine spezielle Governance für Familienunternehmen.

#### 5. ERGEBNISSE

Die Arbeit hat gezeigt, dass ausserordentlich viele Empfehlungen gemacht werden könnten. Insbesondere die Gespräche mit Unternehmern haben eine Vielzahl sehr guter und wertvoller Empfehlungen ergeben. Die nachfolgenden zehn Empfehlungen sind das Resultat einer systematischen Ableitung und Priorisierung. Sie sind in der direkten Rede an Unternehmer formuliert und entsprechen wörtlich den Ergebnissen der dargelegten Studie [9].

**5.1 Grundsatz: Business first.** Schaffen Sie jederzeit die besten Voraussetzungen für Ihr Unternehmen. Auch wenn Sie sich gegen Ihre eigenen Bedürfnisse oder jene Ihrer Familie wenden müssen. Weichen Sie nur sehr bewusst von diesem Grundsatz ab.

**5.2 Nähe von Führung und Eigentum.** Sorgen Sie für klare Eigentumsverhältnisse, wenn möglich auch dafür, dass Führung und Eigentum in den gleichen Händen liegen. Falls dies nicht möglich ist, etablieren Sie Strukturen und Prozesse für einen offenen, strukturierten und verbindlichen Austausch mit den Zielen, die Unternehmung erfolgreich zu führen und Konflikte in der Familie zu vermeiden.

**5.3 Situationsgerechte Besetzung der Leitungsorgane.** Stellen Sie sich Ihre Führungsorgane nach den Bedürfnissen der Unternehmung zusammen. Dies kann beispielsweise heissen, dass ein Präsident familienfremd sein muss, wenn der Geschäftsleiter ein Familienmitglied ist und umgekehrt. Generell sollte bei der Besetzung von Verwaltungs-

Abbildung 2: **UNTERSCHIEDLICHE ZIELE, NORMEN UND REGELN IN FAMILIE UND UNTERNEHMUNG**

Kriterium	Familie	Unternehmen
Verhaltensweise	Emotional	Rational
Beziehungsprinzip	Liebe, Gefühl, Verwandtschaft	Vertrag
Zugehörigkeit	Dauerhaft, ist nicht kündbar	Begrenzt, ist kündbar
Beurteilung von Mitgliedern	Leistungsunabhängig	Leistungsabhängig
Orientierung	Nach innen	Nach aussen
Risikoeinstellung	Eher risikoavers, bewahrend	Eher risikofreudig, Fokus auf Ertrag
Veränderungsbereitschaft	Fokus eher auf Gefahren	Fokus eher auf Chancen

Abbildung 3: **CHANCEN UND GEFAHREN IM FAMILIENUNTERNEHMEN**

Chancen	Gefahren
Langfristige Perspektive, nachhaltige Handlungsweise	Unterschiedliche Behandlung von Familienmitgliedern und familienfremden Angestellten
Flexible Organisation und rasche Entscheidungswege	Vergangenheitsorientierte, starre Strategie
Ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein	Familiäre Konflikte werden auf Kosten der Unternehmung ausgetragen
Starke Unternehmenskultur	Sicherheitsdenken verhindert fremdfinanzierte Wachstumsschübe

räten darauf geachtet werden, dass der Kompetenzenmix der aktuellen Markt-, Eigentums- und Führungssituation der Unternehmung gerecht wird (Beispiele für Verwaltungsrollen: Brancheninsider, Stratege, Coach/Sparringpartner, Vertreter der jungen Generation usw.).

**5.4 Regeln und Verfahren zur Konfliktbewältigung.** Falls mehrere Familienmitglieder am Eigentum der Unternehmung teilhaben, sollten Sie gemeinsam Regeln und Verfahren für Konfliktfälle erarbeiten und schriftlich festhalten. Es ist zu empfehlen, dies zu tun, bevor akute Konflikte bestehen.

**5.5 Klare Rollen und Instrumente in der Unternehmensführung.** Legen Sie zusammen mit den relevanten Anspruchsgruppen fest, wie Sie in der Unternehmensführung zusammenarbeiten. Legen Sie das Vereinbarte in einem Führungs-/Organisationshandbuch fest und erklären sie es als verbindlich. Halten Sie sich daran.

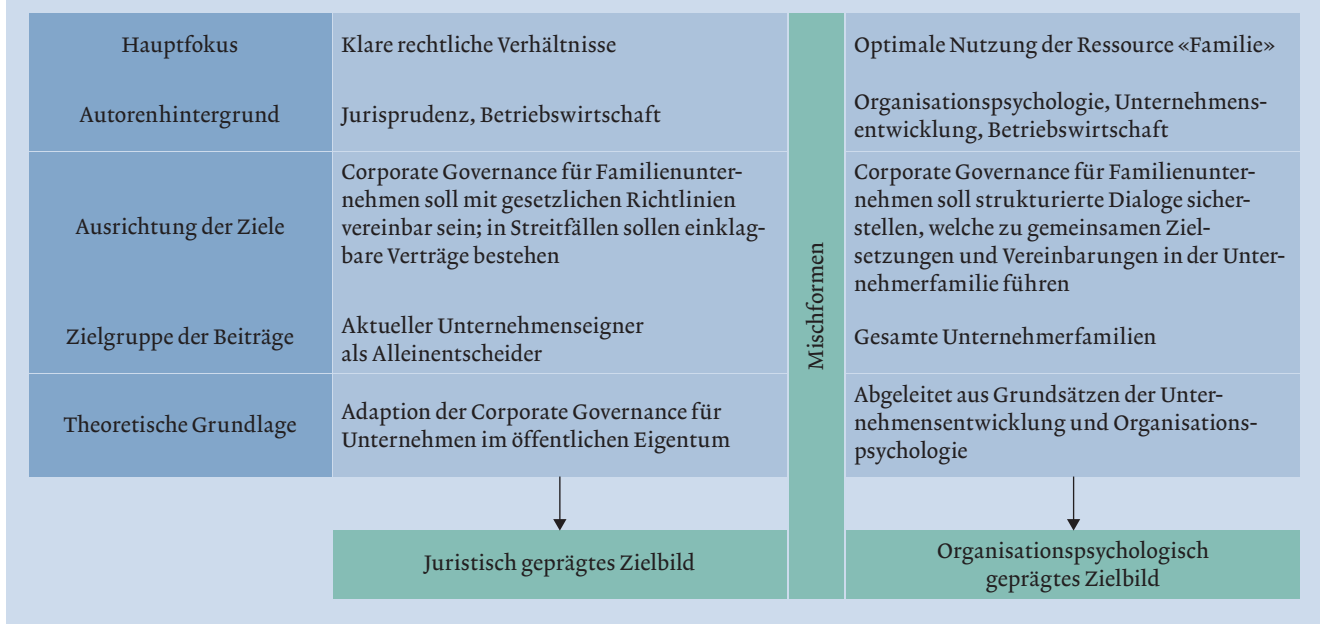
**5.6 Familienmitglieder gezielt an die Unternehmung heranführen.** Führen Sie bewusst Mechanismen ein, mittels

derer zukünftige Unternehmenseigentümer aus der Familie an die Unternehmung herangeführt werden können. Sie schaffen dadurch eine fundierte Entscheidungsgrundlage zwischen den Generationen, welche sowohl als Basis für eine geplante Nachfolgeregelung als auch in Notfällen von Nutzen ist (beispielsweise unerwartete Schicksalsschläge, welche zu einem vorzeitigen Eigentumswechsel durch Erbgang führen).

**5.7 Faire Regeln für Veränderungen im Aktionariat.** Schaffen Sie formelle Regeln für den Ein- und Austritt von Eigentümern (Aktionärsbindungsvertrag). Die Regeln sollen sowohl für die aktuellen Teilhaber als auch potenzielle weitere fair sein, damit ein Wechsel im Aktionariat zum für die Unternehmung richtigen Zeitpunkt möglich ist.

**5.8 Bewusste Vermögensstrategie erhöht die Handlungsoptionen.** Bilden Sie Familienvermögen ausserhalb der Unternehmung, wenn Sie mehrere Nachkommen haben. Sie erhöhen durch diese langfristige Massnahme ihren Handlungsspielraum bei einer familieninternen Nachfolgeregelung und halten die Unternehmung schlank, falls sie verkauft werden soll.

Abbildung 4: **SCHWERPUNKTE BEI ZIELEN EINER CORPORATE GOVERNANCE**



**5.9 Objektivierung der Entscheidungsprozesse.** Ziehen Sie unabhängige Beratung bei, wenn Situationen einen objektiven Entscheid verunmöglichen (z. B. Personalentscheide, wenn sich sowohl familieninterne als auch -externe Personen um eine Funktion bewerben).

**5.10 Stärken des Modells «Familienunternehmen» gezielt nutzen.** Erarbeiten Sie innerhalb der Familie Werte, Visionen und strategische Vorgaben für die Unternehmung, wenn Sie sich als Familienunternehmen positionieren und die Vorteile einer solchen Positionierung gezielt nutzen wollen. Kommunizieren Sie diese Werte unternehmensintern und gegenüber Ihren Anspruchsgruppen.

## 6. SCHLUSSBEMERKUNGEN

**6.1 Notwendigkeit massgeschneiderter Regeln.** Die erwähnten zehn Punkte sind das Resultat einer bewussten

Reduktion der Komplexität. Sie ermöglichen Familienunternehmen eine erste kritische Reflektion der eigenen Corporate Governance. Die Analyse hat aber auch die Vielfältigkeit der Situationen gezeigt. Diese erfordert eine individuelle Analyse der Corporate Governance und die Einführung massgeschneiderter Regeln.

**6.2 Weitere Vertiefungsmöglichkeit.** Bei der Literaturrecherche nach Zielen, welche mit einer Corporate Governance in Familienunternehmen verfolgt werden, fallen in der Tendenz zwei grundsätzlich unterschiedlich geprägte Zielbilder auf. Sie sind vom fachlichen Hintergrund des jeweiligen Autors geprägt. Es wäre spannend, das noch junge Forschungsgebiet in diesem Bereich weiterzutreiben. Es ist zu erwarten, dass sich die Zielbilder in Zukunft weiterentwickeln und annähern werden (vgl. *Abbildung 4*). ■

**Anmerkungen:** 1) Vgl. Töpfer, Armin (2007): S. 213. 2) Vgl. Papesch, Matthias (2010): S. 1 ff. und Nötzli Breinlinger, Ursula Gabriela (2006), S. 2 ff. 3) Vgl. Hilb/Höppner/Leenen/Mühlebach (2009), S. 1. 4) Vgl. insbesondere: Continuum AG und Prager Dreifuss (2006): Governance für Familienunternehmen: Wie man das gesunde Wachstum der Familienwerte steuert. 5) Lange, Knut Werner (2010). 6) Vgl. u. a. Mühlebach, Corinne (2004),

S. 19; Schmidt Gredig Ladina (2003); Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer (2005), Kapitel 2 B; Simon, Fritz B. (2004); Höppner, Martina in: Hilb/Höppner/Leen/Mühlebach (2009), S. 37. 7) Eigene Darstellung in Anlehnung an Mühlebach, Corinne (2004), S. 18; Nötzli Breinlinger, Ursula Gabriela (2006), S. 90; Schmidt Gredig Ladina (2003); Höppner, Martina in: Hilb/Höppner/Leen/Mühlebach (2009), S. 36; auch aus-

geführt in Simon, Fritz B. (2004). 8) Eigene Darstellung; Zusammenfassung aus verschiedenen Quellen, insbesondere Nötzli Breinlinger, Ursula Gabriela (2006), S. 94. Sowie: Hack, Andreas (2009), S. 18 und Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer (2005), Kap. 2 C. 9) Bühler, Simon (2011): Corporate Governance in Schweizer Familienunternehmen: Good Practice 2011 (unveröffentlicht).