# Corporate Governance

# Massgeschneiderte Führungsstrukturen für Familienunternehmen

Ein börsenkotiertes Unternehmen benötigt Corporate-Governance-Regeln, weil die Führung nicht mit den Eigentümern identisch ist, aber stets einen Informationsvorsprung hat. Dieses Problem haben die meisten Familienunternehmen nicht. Es bestehen aber andere Herausforderungen. Und dementsprechend andere Lösungsansätze.

#### Simon Bühler

Ein Familienunternehmen definiert sich dadurch, dass mehrere Personen ein- und derselben Familie daran beteiligt sind. Die Beteiligung kann unterschiedlicher Art sein: Beispielsweise kann die Unternehmung mehreren Familienmitgliedern gehören. Oft ist das Eigentum aber auf eine einzige Person konzentriert, während andere Familienmitglieder mitarbeiten. Zusätzlich gibt es oft Familienmitglieder, welche weder am Eigentum noch an der Führung des Unternehmens beteiligt sind – beispielsweise Kinder.

nehmen arbeiten. Eine Unterhaltung zwischen Eigentümer und Geschäftsführer kann so beispielsweise gleichzeitig eine Unterhaltung zwischen Vater und Sohn sein.

Die Situation wird in der Theorie als «sich überschneidende soziale Systeme» bezeichnet (vgl. Grafik). Das Herausfordernde ist dabei, dass im System «Familie» andere Ziele, Normen und Regeln gelten als im System «Unternehmung». Während beispielsweise für das Unternehmen eine vertraglich vereinbarte Leistung erbracht wird, ist in der Familie die Zugehörigkeit durch Verwandtschaft gegeben und nicht kündbar.

In der Praxis können sich aus dieser Situation für Familienunternehmen Chancen und Gefahren ergeben (vgl. Tabelle). Die Nutzung dieser Chancen bei einer gleichzeitigen Vermeidung der Gefahren bedingt eine spezielle Governance für Familienunternehmen. Wie eine solche Governance aussehen kann, wird in den folgenden Kapiteln skizziert.

### Strukturen bilden

Unter «Strukturen» werden formelle Zusammentreffen von Personen zu einem bestimmten Zweck verstanden. Dazu gehören bei-

# Herausforderungen

Alle Familienmitglieder haben einen bedeutenden Einfluss auf das Unternehmen: Was die Unternehmerkinder für eine Lehre machen, wird im Unternehmen wahrgenommen, auch wenn die Kinder weder beteiligt sind noch dort arbeiten. Noch expliziter wird es bei Familienmitgliedern, welche im Familienunter-

Familienunternehmen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Unternehmen in anderem Eigentum. Führungsstrukturen und auch Prozesse müssen unterschiedlich definiert werden.



#### Überschneidung sozialer Systeme im Familienunternehmen **Familie** Familienmitglieder am in der Unternehmen Unternehmung beteiligte in der tätige Unterneh-Familien-Familienmung tätige mitalieder mitglieder Familienmitalieder und Eigentümer Unternehmen Eigentümer am Unternehmen im Unternehmen Miteigentümer Beteiligte Beschäftigte ausserhalb Familie

spielsweise auch Gremien oder Organe. Die Strukturen zur Führung des Unternehmens und zum Einbezug der Eigentümer sind gesetzlich vorgegeben: Die Geschäftsleitung besorgt die operative Führung der Unternehmung, während der Verwaltungsrat für die strategische Führung verantwortlich ist. Er rapportiert an der Generalversammlung an die Eigentümer.

Quelle: Bühler Simon, 2011: Corporate Governance in Familienunternehmen: Good Practice 2011

Im Rahmen einer Studie sollte evaluiert werden, ob Familienunternehmen diese Strukturen analog börsenkotierten Unternehmen führen. Dazu wurden mehrere Gespräche mit verschiedenen Exponenten von sechs Schweizer

Familienunternehmen mit hundert bis vierhundert Mitarbeitenden geführt. Sämtliche beteiligten Unternehmen waren mit einem Unternehmerpreis ausgezeichnet worden oder sind an dessen Vergabe beteiligt.

Die Analyse hat gezeigt, dass viel Wert auf professionelle Führungsstrukturen gelegt wird. Eine Corporate Governance analog Grossfirmen wird als wichtiges Statement gegenüber Anspruchsgruppen verstanden: Insbesondere (potenzielle) Mitarbeiter, Kunden und Finanzpartner achten darauf, dass Führungsstrukturen eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung sichern.



In der Theorie wird neben den Führungsstrukturen für das Unternehmen und die Eigentümerschaft auch von einer Struktur innerhalb der Familie gesprochen. Ein solcher «Familienrat» soll die Chancen des Familienunternehmens nutzbar machen und die Gefahren verhindern. Folgende Aufgaben können dem Familienrat beispielsweise zukommen:

- Festlegen des Kreises der Inhaberfamilie sowie Regeln für Ein- und Austritte
- Konsensfindung zu Werten und Zielen
- Wissensaustausch und Transparenz zwischen den Generationen; Befähigung nachfolgende Generation
- Meinungsbildungsprozess Nachfolge
- Festlegen von Regeln für Ein- und Austritt in Eigentum und Führung
- Vergütungspolitik bei Familienmitgliedern
- Kommunikation der Unternehmerfamilie gegenüber Stakeholdern

Die erwähnte Studie zeigt, dass diese Themen nicht bei allen Unternehmen strukturiert im Rahmen eines Familienrats besprochen werden. Wichtig ist aber auch: Bei Unternehmen, welche einen Grund für einen Familienrat haben, besteht dieser. Solche Gründe sind einerseits in den kommenden Jahren geplante Nachfolgeregelungen. Andererseits sind Familienräte im Einsatz, wenn mehrere Familienmitglieder am Eigentum der Unternehmung beteiligt sind.

Dazu ein Beispiel: Eine Unternehmung gehört zwei Brüdern zu je 50 Prozent. Das bietet die Gefahr einer Patt-Situation. Zudem sind beide Brüder verheiratet und die Unternehmung wurde während der Ehedauer aufgebaut. Das bedeutet: Bei einer Scheidung eines der beiden müssten einer Ehefrau 25 Prozent des be-

■ Vor allem wenn mehrere Familienmitglieder am Unternehmen beteiligt sind, bildet ein Familienrat den wichtigen Mittelpunkt, in dem Grundsatzentscheidungen besprochen werden.

## Chancen und Gefahren im Familienunternehmen

Chancen	Gefahren
Langfristige Perspektive, nachhaltige Handlungsweise	Unterschiedliche Behandlung von Familien- mitgliedern 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 fremdfinan- zierte Wachstumsschübe
Quelle: Bühler Simon, 2011: Corporate Governance in Familienunternehmen: Good Practice 2011	

achtlichen Unternehmenswerts ausbezahlt werden. Um diesen Gefahren zu begegnen, treffen sich die Brüder monatlich mit ihren Ehefrauen, um Grundsatzentscheide zu besprechen, gemeinsam zu fällen und zu protokollieren. Obwohl die Ehefrauen formell keine Rolle in der Unternehmung wahrnehmen.

## Prozesse festlegen

Womit wir im Bereich der Prozesse angelangt sind. Auch hier unterscheidet sich das Familienunternehmen von Unternehmen in anderem Eigentum. Wesentliche Fragen sind in mehreren Bereichen auszumachen:

- Meinungsfindung in der Familie: Wie werden die Unternehmensstrategie und Ziele des Unternehmens festgelegt? Wie werden allfällige Konflikte bereinigt?
- Ein- und Austritt von Eigentümern: Unter welchen Bedingungen können Eigentümer ins Unternehmen ein- oder aussteigen? Bestehen Regeln, wie mit Minderheitseigentümern umgegangen wird?
- Personalentscheide: Wie werden die bestehenden Strukturen personell besetzt? Wie erfolgt die Eignungs- und Leistungsbeurteilung? Bestehen Unterschiede bei Familienmitgliedern und Familienexternen?
- Vergütungsfestlegung: Wie wird die Vergütung von Funktionsträgern der Familie im Unternehmen festgelegt?

- Information und Transparenz: Wie werden Eigentümer und Familie über die Vorgänge und Ergebnisse im Unternehmen informiert? Wie aussenstehende Stakeholder (Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner)?
- Berichterstattung und Revision: Wird der Jahresabschluss von einer unabhängigen Revisionsstelle revidiert? Wird ein Jahresbericht erstellt?
- Gewinnverwendung: Wie wird über die Gewinnverwendung entschieden?
- Family Education: Wie werden nachfolgende Generationen auf die Nachfolge vorbereitet?

Auf diese Fragen muss eine Familienunternehmung Antworten finden. Die erwähnten Strukturen stellen den Rahmen dar, in welchem der Dialog dazu stattfinden kann. Die Ergebnisse müssen anschliessend festgehalten und für verbindlich erklärt werden. Dazu braucht es die richtigen Instrumente.

# Instrumente ergänzen

Im Bereich der Instrumente zeigte sich in der mehrfach erwähnten Studie das gleiche Bild wie bei den Strukturen: Die Instrumente zur Führung der Unternehmung und zur Information der Eigentümer sind vorhanden. Im Bereich der Familie fehlt es aber an Instrumenten. Die Familien tun sich schwer mit der schriftlichen Form. Ab einer gewissen Grösse und Komplexität der Unternehmung ist es allerdings zu empfehlen, die Instrumente zur Unternehmensführung mit einer Familienverfassung oder einem Familienleitbild zu ergänzen. Es stellt eine verbindliche, aber entwicklungsfähige Vereinbarung dar, welche die individuellen Regeln der Unternehmensführung enthält, welche sich die Familie gibt.

Die Erstellung eines Familienleitbilds stellt einen Aufwand dar, welcher sich nicht unmittelbar in zusätzlichem Ertrag manifestiert. Der Aufwand ist aber nötig, wenn mehrere Generationen ihren Beitrag zur Familienunternehmung erbringen sollen.

#### **Porträt**



Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. 2006 bis 2011 hat er bei der Credit Suisse AG als Direktionsmitglied die Unternehmensnachfolge-Beratung aufgebaut. Heute ist er bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte, von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Spezialgebiete sind die Standortbestimmung im Nachfolgeprozess sowie die Analyse und Verbesserung der Corporate Governance in Familienunternehmen. Die Res Publica Consulting (RPC) wurde 2002 gegründet und ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Bern. Ihre vierzehn Mitarbeitenden beraten Führungspersonen von Unternehmen und in der Verwaltung in den Bereichen Politik, Strategie, Führung, Organisation, Finanzen und Personal.

## Kontakt



Simon Bühler Unternehmensberater RPC AG, Helvetiastrasse 5, 3005 Bern Tel. 031 922 27 57 simon.buehler@rpconsulting.ch www.rpconsulting.ch

