

Eine spezifische Corporate Governance für Familienunternehmen



Von Simon Bühler
Unternehmensberater für
Organisationsentwicklung
RPC AG, Bern

Was bei Familienunternehmen anders ist

An der Führung eines börsenkotierten Unternehmens sind zwei Kreise beteiligt: die Eigentümer und die Funktionsträger im Unternehmen. In einem Familienunternehmen kommt mit der Familie ein weiterer Kreis dazu: Es macht einen Unterschied, wenn zwei Manager in einem Unternehmen gleichzeitig noch Brüder oder Vater und Sohn sind.

Der Grund dafür ist, dass die Familie nach anderen Regeln funktioniert als das Unternehmen: Im Unternehmen arbeitet man zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Man wird dafür entlohnt. Wenn die Leistung nicht stimmt, wird man entlassen. In der Familie hingegen kann niemand entlassen werden. Die Beziehung beruht auf dem Fakt der Verwandtschaft. Das Verhältnis ist dementsprechend auch weniger leistungsorientiert.

Familienunternehmen, welche mit diesen Tatsachen umgehen können, nutzen sie bewusst für ihre Marktposi-

tionierung. Ein Familienunternehmen kann als beständiger, nachhaltig handelnder, langfristiger Partner auftreten. Im schlechten Fall können aber die Nachteile des Modells zum Vorschein kommen: Beispielsweise wenn mitarbeitende Familienmitglieder nicht nach den gleichen Kriterien beurteilt werden wie andere Mitarbeiter.

Auswirkungen auf die Corporate Governance

Corporate Governance ist die Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Führung und Überwachung von Unternehmen. Börsenkotierte Unternehmen brauchen diese Ausgestaltung, damit eine reibungslose Zusammenarbeit der Eigentümer

mit den Funktionsträgern des Unternehmens sichergestellt ist.

Bei Familienunternehmen stellt sich dieses Problem weniger, weil Führung und Eigentum oft in ein und derselben Hand liegen. Gefahren lauern aber an anderen Orten. Die Machtkonzentration kann dazu führen, dass einsame Entscheide gefällt werden, welche bei der Umsetzung auf den Widerstand von Schlüsselpersonen stossen. Oder: Familiäre Konflikte können ins Unternehmen getragen werden und dieses gefährden.

Demzufolge sind die Ziele der Corporate Governance in Familienunternehmen andere. Die Führung und Überwachung sollte deshalb auch anders ausgestaltet sein. Aber wie?

Einbezug der Familie in die Unternehmensführung

Neben der Führungsstruktur des Unternehmens braucht es einen systematischen Einbezug der Familie in die Unternehmensführung. Warum aber sollte ein Unternehmer die Familie überhaupt einbeziehen, insbesondere wenn Familienmitglieder keine Funktion als Mitarbeiter oder Miteigentümer haben? Weil er Ansprüche an sie hat. Beispielsweise, dass sich Nachkom-

men in der Öffentlichkeit adäquat verhalten und damit den guten Ruf des Unternehmens wahren. Oder vielleicht sogar den Anspruch, dass Nachkommen in das Unternehmen eintreten oder es zumindest gut kennen, wenn sie früher oder später Eigentümer werden sollen.

Der Familienrat

Ein Einbezug der Familie kann in der Form eines Familienrats erfolgen. Ähnlich einem Verwaltungsrat kann ein Familienrat periodisch zusammenkommen. Er muss zunächst sich selber konstituieren und festlegen, wer zum Kreis der einzubeziehenden Familienmitglieder gehört und wer nicht.

Anschliessend müssen Zuständigkeiten des Familienrats klar festgelegt werden. Es soll keine «Schattenführung» des Unternehmens aufgebaut werden. Der Familienrat diskutiert beispielsweise Familienwerte und Ziele, welche mit der unternehmerischen Tätigkeit verfolgt werden. Nachkommen werden im Familienrat an das Unternehmen herangeführt und für ihre spätere Rolle als Funktionsträger und/oder Miteigentümer vorbereitet. Die Familie kann sich eine Meinung bilden, wer für welche Funktion im Unternehmen in Frage kommt und warum. Regeln für den Ein- und Austritt aus dem Aktionariat müssen festgelegt werden, ebenso Regeln für die Vergütung von Familienmitgliedern und die Dividendenpolitik. Weiter können Verfahren festgelegt werden, welche bei Meinungsverschiedenheiten in der Familie zur Anwendung kommen.

Es ist zu empfehlen, Zusammenreffen des Familienrats mit Traktanden einzuberufen und zu protokollieren. Das ist schwierig für Familien, weil sie sich die schriftliche Form für Vereinbarungen nicht gewohnt sind. Auf der anderen Seite erhöht eine Protokollierung die Verbindlichkeit der Besprechungen und damit die Effizienz.

simon.buehler@rpconsulting.ch
www.rpconsulting.ch