

FAMILIENUNTERNEHMEN

Familienunternehmen sind eine bedeutende Kraft in der Schweizer Volkswirtschaft. Dieses Organisationsmodell birgt sowohl Chancen als auch Gefahren. Eine individuell angepasste Corporate Governance hilft, Chancen zu nutzen und Gefahren zu begegnen.

VON SIMON BÜHLER

Von den rund 300 000 Schweizer Unternehmen sind 88 Prozent Familienunternehmen. Diese Unternehmensform ist damit die meist verbreitete in der Schweiz.

Im Vergleich zu börsenkotierten Unternehmen weisen Familienunternehmen Besonderheiten auf, welche sich auf die Grundsätze der Unternehmensführung auswirken: In Familienunternehmen sind meist mehrere Familienmitglieder aktiv, zugleich befinden sich Führung und Eigentum oft in derselben Hand.

Auswirkungen auf die Corporate Governance

Ein börsenkotiertes Unternehmen benötigt Corporate-Governance-Regeln, weil die Führung nicht mit den Eigentümern identisch ist, aber stets einen Informationsvorsprung hat. Dieses Problem besteht bei den meisten Familienunternehmen nicht. Es bestehen da-

für andere Herausforderungen. Erstens diejenige der Machtkonzentration: Wenn die Generalversammlung, der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung aus ein und derselben Person bestehen, kommt die Gefahr unreflektierter Entscheidungen auf. Zweitens kann die enge Verknüpfung zwischen Familie und Unternehmen zu Herausforderungen führen.

Einige Beispiele aus der Praxis

- Die Tochter, die als Verkaufsleiterin im Familienunternehmen arbeitet, kann die erwartete Leistung nicht erbringen. Der Vater/Unternehmer drückt beide Augen zu und versucht erfolglos, sie zu unterstützen. Die mit der Tochter gleichgestellten Kadermitglieder sind nicht bereit, diese Ungleichstellung zu akzeptieren.
- Die Tochter arbeitet sehr hart und erfolgreich im Familienunternehmen. Trotzdem wird sie schlechter als andere entlohnt, da die Finanzchefin und



Mutter der Meinung ist, sie solle eine Familie gründen, anstatt Karriere zu machen.

- Der Vater musste seine Tochter wegen deren impulsiver Art in den Kinderjahren oft korrigieren. Heute ist die Tochter Verkaufsleiterin im Familienunternehmen. Unbewusst spricht der Vater in der Kadersitzung in einem härteren Ton mit ihr als mit ihren Kollegen.
- Die nicht im Unternehmen tätige Tochter möchte, dass ihr Mann in die Geschäftsleitung der Unternehmung eintritt.

Notwendigkeit von massgeschneiderten Strukturen, Instrumenten und Prozessen

Gleichzeitig bietet die Organisationform des Familienunternehmens aber auch zahlreiche Vorteile und grosse Chancen: Insbesondere in Branchen, bei welchen Vertrauenswürdigkeit ein wichtiges Gut ist, kann sich ein bewusster Marktauftritt als Familienunternehmen auch finanziell auszahlen. Die Nutzung dieser Chancen bei einer gleichzeitigen Vermeidung der Gefahren erfordert eine spezielle Governance für Familienunternehmen.

Da jedes Familienunternehmen individuell ist, ist eine massgeschneiderte Governance essentiell. Zur ersten Orientierung können folgende Fragen gestellt werden:

- Mit welchen Strukturen führen wir unsere Unternehmung? Braucht es neben Generalversammlung, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eine weitere Struktur, in welcher familiäre Angelegenheiten wie beispielsweise Nachfolgefragen oder Grundwerte des Unternehmertums besprochen werden können?
- Welche Instrumente unterstützen uns bei der Führung des Unternehmens? Besteht genügend Transparenz für Familienmitglieder, welche keine Funktion in der Unternehmung wahrnehmen? Wissen familienfremde Schlüsselpersonen, welche Ziele und Pläne die Familie mit der Unternehmung verfolgt?
- Wie laufen Prozesse ab, welche sowohl die Familie als auch die Unternehmung betreffen? Nachfolgeregelungen, personelle Entscheidungen oder Dividendenausschüttungen können Interessenskonflikte zwischen einzelnen Familienmitgliedern und der Unternehmung verursachen.

Empfehlungen für die Corporate Governance in Familienunternehmen

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit wurden gemeinsam mit sechs erfolgreichen, mittelgrossen Schweizer Familienunternehmen einfache Empfehlungen für eine Corporate Governance von Familienunternehmen erarbeitet. Diese Empfehlungen reduzieren die Komplexität und können Familienunterneh-

men dazu dienen, die eigene Corporate Governance kritisch zu hinterfragen und allfällige Massnahmen zu diskutieren und umzusetzen.

- **Business First:** Die Familie muss die besten Voraussetzungen für die Unternehmung schaffen, nicht umgekehrt.
- **Nähe von Führung und Eigentum:** Falls Personen am Eigentum, nicht aber an der Führung des Unternehmens beteiligt sind, muss der Gefahr von Interessenskonflikten begegnet werden.
- **Situationsgerechte Besetzung der Leitungsorgane:** Verwaltungs-, Familien- oder Beiräte sollen die Bedürfnisse der Unternehmung präzise abdecken.
- **Regeln und Verfahren zur Konfliktbewältigung:** Zur Lösung von allfälligen Konflikten sollten verbindliche Regeln festgelegt werden, welche den Familienzusammenhalt und die Unternehmung schützen.
- **Klare Rollen und Instrumente in der Unternehmensführung:** Für Unternehmen ab einer gewissen Komplexität empfiehlt sich ein verbindliches Führungs-/Organisationshandbuch, welches die Strategie, Organisation, Funktionen, Aufgaben, Ziele etc. enthält.
- **Familienmitglieder gezielt an die Unternehmung heranführen:** Um die Zukunft als Familienunternehmen zu sichern, sollten Nachkommen schrittweise und ohne Zwang an die Unternehmung herangeführt werden.
- **Faire Regeln für Veränderungen im Aktionariat:** Der Austritt von Familienmitgliedern aus dem Eigentum sollte möglich und klar geregelt sein.
- **Gezielte Vermögensstrategie:** Es ist empfehlenswert, neben der Unternehmung auch private Vermögensbestandteile aufzubauen. Dies erhöht den Handlungsspielraum bei einer Unternehmensnachfolge.
- **Objektivierung der Entscheidungsprozesse:** Externe Expertise sollte bei Familienunternehmen einen hohen Stellenwert haben.
- **Stärken des Modells «Familienunternehmen» gezielt nutzen:** Die Marktpositionierung als Familienunternehmen kann Wettbewerbsvorteile bringen. ●

DER AUTOR

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zur Umsetzung und Controlling. Ein Spezialgebiet ist die Analyse und Verbesserung der Corporate Governance in Familienunternehmen. Simon Bühler hat zusammen mit sechs mittelgrossen Schweizer Familienunternehmen ein spezifisches Vorgehen zu diesem Zweck entwickelt.

simon.buehler@rpconsulting.ch

