

## Corporate Governance in Familienunternehmen

*Familienunternehmen haben andere Ansprüche an die Führung als börsenkotierte Unternehmen. Wo sind die Chancen, wo liegen die Gefahren? Zehn Empfehlungen.*

VON SIMON BÜHLER\*

Eigentlich war alles klar gewesen. Während 30 Jahren hat Hans Müller die Müller AG aufgebaut. Mit rund hundert Mitarbeitenden war sie ein florierender Betrieb. Hans Müller war ein angesehener Mann in der Kleinstadt, sein Unternehmen ein bedeutender Steuerzahler und Anbieter von qualifizierten Arbeitsplätzen. Hans Müller hatte vor, die Unternehmensleitung Ende Jahr seinem Sohn zu übertragen und sich auf das Verwaltungsratspräsidium zurückzuziehen.

**Manchmal kommt alles anders.** Doch es geschah etwas Unerwartetes. Eines Morgens gestand der Sohn Hans Müller: «Vater, ich will die Firma nicht übernehmen. Mir fehlt der Bezug zu ihr, ich möchte lieber im Ausland arbeiten gehen. Ausserdem kann ich mir nicht vorstellen, dass unsere Zusammenarbeit funktioniert, wenn Du VR-Präsident bist und ich Geschäftsleiter.» Im ersten Moment brach für Hans Müller eine Welt zusammen. Er reagierte verärgert: Sein Sohn wollte sein Lebenswerk nicht weiterführen!

Als die Tochter zufällig davon erfuhr, meldete sie sich zu Wort: «Ich kann mir vorstellen, die Unternehmung weiterzuführen, wenn die familienfremden Geschäftsleitungsmitglieder ihr Commitment zu der Lösung geben.» Zweifelnd wurden diese von Hans Müller einbezogen. Es stellte sich heraus, dass sie voll hinter der Lösung standen: Für alle war die Positionierung als Familienunternehmen einer der wichtigen Erfolgsfaktoren auf dem Markt.

**Ein praxisnahes Beispiel.** Zusammen mit externen Spezialisten wurde die



### UNTERNEHMER-STATEMENT

«Bei der Führung eines Familienunternehmens kommt man immer wieder an den Punkt, an welchem man zwischen den Interessen der Familie und der Unternehmung abwägen muss. Am Schluss der Abwägung müssen ein bewusster, reflektierter Entscheid und entsprechende Handlungen stehen. Einfach abwarten ist meistens keine Option: Meistens entstehen dadurch mittelfristig Schwierigkeiten in der Unternehmung oder der Familie.»

Martin Reichle, CEO, Reichle & De-Massari AG, Wetzikon

### CORPORATE GOVERNANCE

Unter «Corporate Governance» wird die Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Führung und Überwachung von Unternehmen verstanden.

Armin Töpfer, Betriebswirtschaftslehre, Leipzig 2007, S. 213

neue Nachfolgelösung geplant. Die Tochter übernahm 51% der Aktien, was sie mit Eigenkapital und einem Bankkredit konnte. So war sichergestellt, dass Führung und Eigentum weiterhin in einer Hand lagen. Für die restlichen 49% wurde ein Aktionärsbindungsvertrag erarbeitet. In ihm wurde geregelt, dass die übrigen Aktionäre mit einer Ankündigungsfrist von einem Jahr austreten können und wie die Anteile zu bewerten sein würden. Ausserdem wurde ein Organisationsreglement erarbeitet, in welchem klar festgelegt war, wie die Arbeitsteilung zwischen dem VR-Präsidenten und der Geschäftsführerin sein sollte.

Dieses fiktive Beispiel ist aus unterschiedlichen Praxisbeispielen zusammengestellt und zeigt einige Herausforderungen im Bereich «Corporate Governance» in Familienunternehmen auf. Auch einige Lösungsansätze werden angedacht. Doch welches sind sys-

tematisch die wichtigen Punkte, welche beachtet werden sollten?

### Zehn praxisorientierte Empfehlungen.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit wurden zehn Empfehlungen für eine spezifische Corporate Governance von Familienunternehmen entwickelt. Beteiligt waren sechs Familienunternehmen mit hundert bis vierhundert Mitarbeitenden. Alle Unternehmen waren mit einem Unternehmerpreis ausgezeichnet worden oder an der Vergabe eines solchen beteiligt.

**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.

**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.

**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 Verwaltungsräten darauf geachtet werden, dass der Kompetenzenmix der aktuellen Markt-, Eigentums- und Führungssituation der Unternehmung gerecht wird (Beispiele für Verwaltungsratsrollen: Brancheninsider, Stratege, Coach/Sparringspartner, Vertreter der jungen Generation etc.).

**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. 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.

**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).

**7. Faire Regeln für Veränderungen im Aktionariat:** Schaffen Sie formelle Re-

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

**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.

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

**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.



**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 zu Umsetzung und Controlling.

**Kontakt:**

simon.buehler@  
rpconsulting.ch,  
Tel. 031 922 27 57