

Familienunternehmen als Pfeiler der Schweizer Wirtschaft:

Erfolgsfaktor Family Governance

von Fidel S. Stöhlker*

Familienunternehmen sind die wirtschaftliche Stütze der Schweiz. Neun von zehn Schweizer Unternehmen liegen in der Hand von Familien. Nach dem Börsenboom haben sich Familienunternehmen in einem schwierigen Umfeld oft als die besseren Überlebenskünstler erwiesen. Ihr Erfolgsgeheimnis: Eine gute Family Governance. Sie stellt das systematische Management der Familie dar.

Lange galten Familienunternehmen in Europa als Auslaufmodell. Den Patrons wurde Unbeweglichkeit, Sturheit und materielle Gier nachgesagt. Sie seien nur an der eigenen Befindlichkeit interessiert und schafften den Schritt in modernere Zeiten nicht. Die Häme hat sich in der Zwischenzeit deutlich gelegt. Durch die Verantwortung und den persönlichen Mitteleinsatz sind Familienunternehmer viel flexibler und zielorientierter als von aussen kommende Manager. Die Besitzer haben viele Verpflichtungen. Dies nicht nur im Unternehmen, sondern auch gegenüber den anderen Eignern und vor allem der Familie.

Emotionale Wahrnehmung

Das Familienunternehmen ist in Führung und Wahrnehmung hochgradig emotional. Die Kommunikation im Dreieck Familie – Unternehmen – Öffentlichkeit ist für das Vorankommen der Firma entscheidend. Gerade durch die Einmischung der einzelnen Anteilseigner können, besonders bei grösseren Familienkonglomeraten, schnell Krisensituationen entstehen.

* Fidel S. Stöhlker, Geschäftsführender Partner der
Klaus J. Stöhlker AG, Zollikon

Familienunternehmer wirken in ihrer Emotionalität jedoch wesentlich glaubwürdiger als externe Top-Manager. Die Firma kann das Lebenswerk eines Unternehmers darstellen. Wenn sie nicht mehr funktioniert, kämpfen die Verantwortlichen viel hartnäckiger als in vielen anderen Unternehmen. Die persönliche Zukunft der Familie und die der Nachkommen steht auf dem Spiel. Auch die Erben sollen stolz auf ihr Unternehmen und die Mitarbeiter sein können.

Familienstreitigkeiten lähmen die Firma

Die Emotionalität des Familienunternehmens birgt auch Risiken, die oft unterschätzt werden. Der Familienzweist, der zum langfristigen Streit eskaliert, kann die Entscheidungswege des Familienunternehmens rasch verlangsamen oder blockieren. In manchen grossen Privatbanken, aber auch in Industrieunternehmen, ist es in den letzten Jahren zu solchen Streitigkeiten gekommen, doch das grösste Problem liegt anders wo. Eine deutsche Studie der Bonner Akademie für Familienunternehmen hat gezeigt, dass bei der Hälfte der 185 untersuchten Familienunternehmen die Kapitalmehrheiten bei Familienmitgliedern liegen, die nicht aktiv im Unternehmen arbeiten. Darin liegt das grösste Konfliktpotenzial.

Wenn Familienmitglieder sich über die Strategien und einzelne Entscheidungen nicht einig sind, kracht es in vielen Fällen. Die passiven Teilhaber zeigen wenig Interesse an der Entwicklung der Firma, bestehen jedoch auf hohen Ausschüttungen. Gefährlich wird es dann, wenn die persönlichen Interessen der passiven Teilhaber über denen der Firma stehen. Es entsteht in der Geschäftsführung ein Erklärungs- und somit Kommunikationsnotstand. Dann passiert der Fehler: die Kommunikation wird eingestellt, es wird nicht mehr verhandelt und man hält sich nach innen und aussen bedeckt.

Ein aktuelles Beispiel einer anstehenden Konfliktsituation ist der Familienclan Versace. Was tun, wenn die Erbin nicht will. Nachdem Allegra Versage Beck nun volljährig ist, machen sich ihr Onkel und die mit 20% beteiligte Donatella Gedanken um das Weiterbestehen des angeschlagenen Konzerns. Die Familienzweistigkeiten dürften erst dann beginnen, wenn sich die persönlichen Pläne von Allegra als nicht durchführbar erweisen.

Vorteile in Familienunternehmen

Die Eigentumsstrukturen bei Familienunternehmen sind einfach. Familienunternehmen halten in drei von vier der Fälle 100 Prozent der Anteile, wie eine Studie des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen ergeben hat. Dem Verwaltungsrat wird in familiengeführten Unternehmen eine geringere Bedeutung beigemessen als bei nicht-familiengeführten Unternehmen. Die Einflussnahme geschieht durch das Management, und dort sitzen die Familienmitglieder.

Die Vorteile von Familienunternehmen werden immer wieder unterschätzt oder verkannt:

- Die Planung ist langfristig und strategisch ausgelegt
- Anteilseigner finanzieren längere Durststrecken
- Stabile Eigentumsverhältnisse schützen vor feindlichen Übernahmen
- Kontinuität in der Führung schafft Vertrauen bei Kunden und Mitarbeitern
- Flache Hierarchien führen zu kurzen Entscheidungswegen und somit hoher Flexibilität

Familienunternehmen müssen sich auch nicht, wie börsenkotierte Aktiengesellschaften, dem Druck der Quartalszahlen beugen. Dadurch sind sie nicht dem Zwang ausgesetzt, sich jedem Trend zu unterwerfen. Auch die Diversifikation kann dem Unternehmen zusätzliche Sicherheit bieten. In schlechteren Zeiten federn die gut laufenden Sparten die schwächeren ab. Der Unternehmer entscheidet kurzfristig und kann Negativtrends verhindern.

Wertezerfall bei Top-Managern

Das Problem vieler Unternehmen liegt darin, dass der Manager/CEO sich nicht unmittelbar beteiligt fühlt. Er unterliegt zwar dem Druck der Öffentlichkeit oder dem der Aktionäre. Solange es nicht seine eigene Brieftasche betrifft, schläft der externe Manager ruhig.

Vielen Top-Managern börsenkotierter Unternehmen ist die sittliche Tugend des ehrbaren Kaufmanns abhanden gekommen. Der einzige bleibende Wertemassstab ist das persönliche Einkommen. Gerade hier nimmt das Verständnis der Mitarbeiter zunehmend ab, da sich diese Führungskräfte in einem Ausmass bereichern, das in keinem Verhältnis zum Einkommen anderer Beschäftigter steht.

Die Schweizer Wirtschaft wird sich deshalb langfristig scheiden in solide geführte und gesunde Unternehmen und solche, die Gesundheit und Ertragskraft nur vortäuschen, indem die eigene Substanz verbraucht wird. Damit wird der Grundstein für den Unternehmertyp neu gesetzt und der „Leader“ oder „Manager“ muss künftig mehr persönliche Verantwortung übernehmen.

Klare Spielregeln

Viele Wege führen nach Rom, aber nur einige sind gangbar. Familienunternehmer müssen ihre Nachfolger gut aus- und weiterbilden, damit das Verständnis für die Abläufe im Unternehmen, die soziale Verantwortung und das Interesse, der Beste zu sein, wächst. Die Planung sollte deshalb langfristig vorbereitet werden. Gleichzeitig sollte eine frühzeitige Übergabe stattfinden, damit der Senior seinem Nachfolger helfen kann, die Prozesse Schritt für Schritt zu übernehmen. Der Jagdinstinkt der Nachfolger darf nicht zur materiellen Gier führen, denn langfristig zahlt sich das nicht aus.

Jedes Familienunternehmen sollte durch eine Führungspersönlichkeit in der Öffentlichkeit ein Gesicht erhalten. Oft verweigern sich Unternehmensinhaber der Öffentlichkeit, obwohl sie allein die Richtung des Unternehmens bestimmen. Das ist falsch, denn ein Unternehmen braucht Identifikation. Denken wir dabei an die Marke Swatch. Das Aushängeschild des erfolgreichen Unternehmens ist noch immer Hayek senior. Ein gewisser Konservatismus hilft den Nachfolgern, verlockende Chancen nicht unüberlegt zu übernehmen, denn die Risiken müssen beherrschbar bleiben.

Klare Spielregeln sind für jedes Familienunternehmen unabdingbar. Zur funktionierenden Steuerung des Familienunternehmens gehört neben der Corporate Governance ein systematisches Management der Familie, eine Family Governance. Darin werden die Unternehmensstrategie sowie die Werte und Ziele der Familie definiert. Kluge Familienunternehmer stellen zudem Regeln für den Konflikt- respektive Krisenfall auf, damit das Unternehmen und seine Mitarbeiter in jeder Hinsicht geschützt bleiben.

Wertvolle Hinweise zu Chancen und Risiken von Familienunternehmen vermittelt das Familien Business Network (F.B.N.) Deutsche Schweiz. Das F.B.N. wurde 1994 aufgrund der grossen volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen gegründet. Das F.B.N. bietet Familienunternehmern eine Plattform zum Informationsaustausch und nationalen sowie internationalen Networking. Zudem veranstaltet das F.B.N. Deutsche Schweiz gemeinsam mit dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen Podiumsgespräche, Seminare und Informationsveranstaltungen mit Top-Referenten. Mittelfristig wird eine Interessensvertretung auch auf politischer Ebene angestrebt. Das F.B.N. zählt heute 2000 Mitglieder in 58 Ländern.

Für weitere Auskünfte:

Fidel S. Stöhlker
Klaus J. Stöhlker AG
Unternehmensberatung für Öffentlichkeitsarbeit
Zollikerstrasse 114, 8702 Zollikon / ZH
Telefon 01 396 48 88
Telefax 01 396 48 80
Fidel.stoehlker@stoehlker.ch
www.stoehlker.ch