

# Familienrat: Formelle Treffen im trauten Kreis

Die Stärken von Familienfirmen kommen nur zum Tragen, wenn in der Familie Einigkeit über Strategien und Strukturen besteht – Family Governance heisst hier das Schlagwort.

—VON FIDEL S. STÖHLKER UND FRANZISKA MÜLLER TIBERINI

**overview** Familienunternehmen sind eine wichtige Stütze der Volkswirtschaft. Obwohl das schon beinahe eine Binsenwahrheit ist, werden ihre Möglichkeiten und Stärken oft unterschätzt. Nach dem Börsenboom haben sich Familienunternehmen in einem schwierigen Umfeld oft als Überlebenskünstler erwiesen. Dank stabiler Eigentumsverhältnisse ist die Planung in der Regel langfristig ausgelegt. Allerdings birgt die hohe Emotionalität innerhalb von Familien Risiken. Eine gute Family Governance – umgesetzt durch einen Familienrat – hilft, sachlich Strategien für die Zukunft festzulegen.



FIDEL S. STÖHLKER ist geschäftsführender Partner der Klaus J. Stöhlker AG und Vorstandsmitglied des Family Business Network Deutsche Schweiz (F.B.N.). fidel.stoehlker@stoehlker.ch



FRANZISKA MÜLLER TIBERINI berät mit ihrer Firma Familienunternehmen.ch Familiengesellschaften und ist ebenfalls Vorstandsmitglied des Family Business Network Deutsche Schweiz (F.B.N.). mueller@familienunternehmen.ch

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 – nicht nur im Unternehmen, sondern auch gegenüber den anderen Eignern und vor allem der Familie.

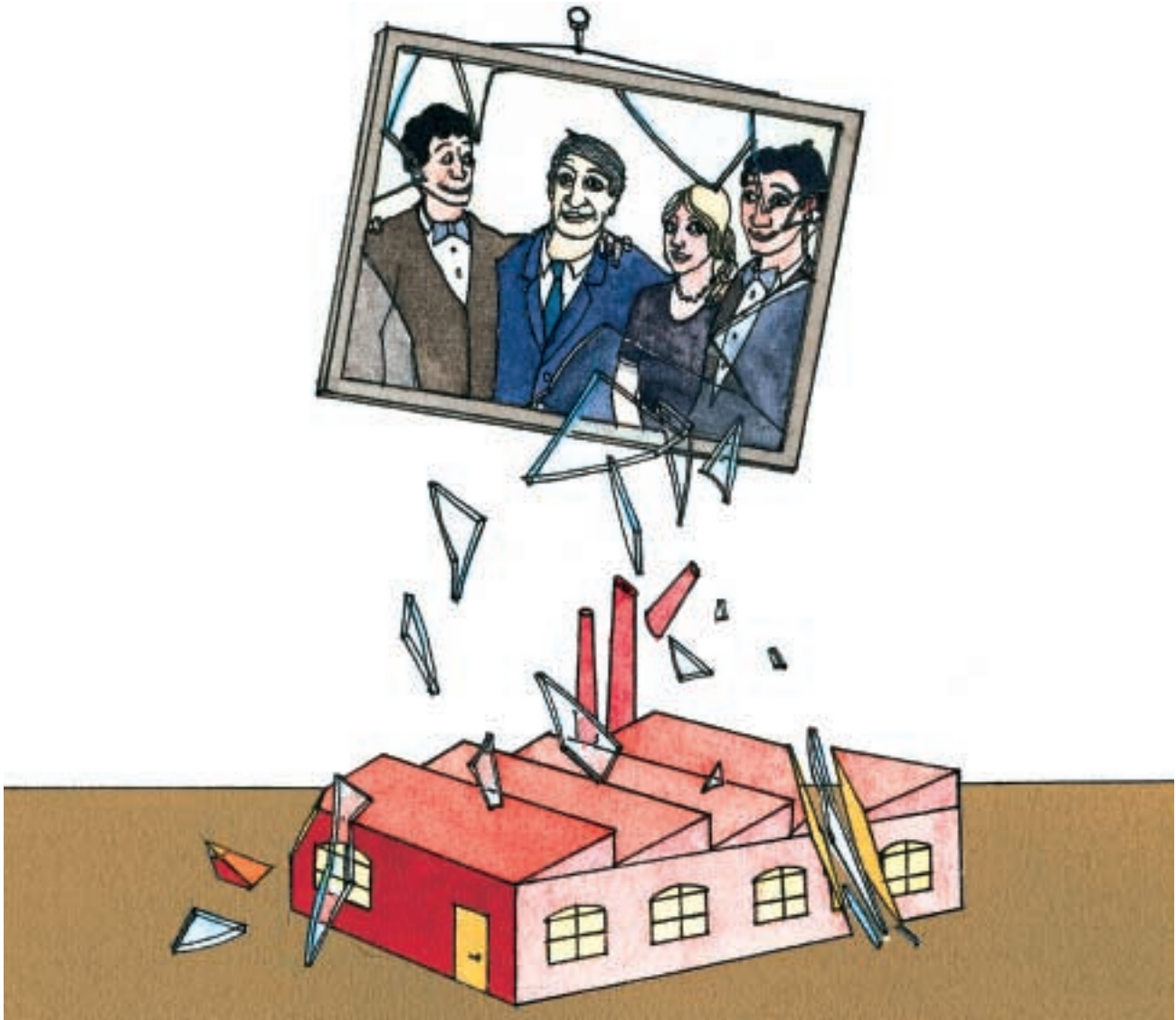
Das Familienunternehmen ist in Führung und Wahrnehmung hochgradig emotional. Die Kommunikation im Dreieck Familie, Unternehmen und Markt ist für das Vorankommen der Firma entscheidend. Gerade durch die Einmischung der einzelnen Anteilseigner können, besonders bei grösseren Familienkonglomeraten, schnell Krisensituationen entstehen. Familienunternehmer wirken in ihrer Emotionalität jedoch wesentlich glaubwürdiger als externe Topmanager. 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.

## Passive Teilhaber bergen Konfliktpotenzial

Die Emotionalität des Familienunternehmens birgt aber auch Risiken, die oft unterschätzt werden. Der Familienzwist, der zum langfristigen Streit eskaliert, kann die Entscheidungswege des Familienunternehmens rasch verlangsamten oder blockieren. In manchen grossen Privatbanken, wie auch in Industrieunternehmen, ist es immer wieder zu solchen Streitigkeiten gekommen, doch das grösste Problem liegt anderswo. Eine Studie der Bonner Intes-Akademie für Familienunternehmen, der J. P. Morgan Private Bank und der «European Business School» in Oestrich-Winkel hat festgestellt, dass bei der Hälfte der 185 untersuchten Familienunternehmen die Kapitalmehrheiten bei Familienmitgliedern liegen, die nicht aktiv im Unternehmen arbeiten (May, Redlefsen, Haller 2004). Hierin liegt das grösste Konfliktpotenzial.

Wenn Familienmitglieder sich über Strategien und einzelne Entscheidungen nicht einig sind, kracht es in vielen Fällen. Die passiven Teilhaber zeigen



Damit die Unternehmerfamilie an Emotionen nicht zerbricht: Ein Familienrat verhilft zu Struktur und Sachlichkeit.

Illustration: Lorenz Meier

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 ein 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 Versace Beck nun volljährig ist, machen

sich ihr mit 30 Prozent beteiligter Onkel Santos Versace und die mit 20 Prozent beteiligte Donatella Versace Gedanken um das Weiterbestehen des angeschlagenen Konzerns. Die Familienzwistigkeiten dürften erst dann richtig beginnen, wenn sich die persönlichen Pläne von Allegra als nicht durchführbar erweisen.

### Professionelle Governance auch für Marktauftritt wichtig

Dennoch: Familienunternehmen haben Vorteile, die immer wieder unterschätzt oder verkannt werden:

- ▶ 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 börsennotierte 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.

Klare Spielregeln sind für jedes Familienunternehmen unabdingbar. Eine funktionierende Organisation mit klarer Trennung von Aufgaben – denjenigen, die in der Firma und denjenigen, die in der Familie wahrgenommen werden müssen – ist besonders wichtig. Von Unternehmen, die über mehrere Generationen überlebt haben, können wir lernen, dass nicht nur sie klare Führungsstrukturen pflegen, sondern auch die Besitzerfamilien.

Wie gut die Führung respektive die Governance tatsächlich ist, zeigt sich vor allem in Krisensituationen und bei einer reibungslosen Nachfolge. Bei börsenkotierten Unternehmen werden Führungswechsel oft mit einer sofortigen Schwankung im Börsenkurs und somit einer neuen Bewertung der Firma quittiert. Es ist daher ratsam, dass ein Familienunternehmen sehr rasch seine Governance-Strukturen so gestaltet, dass die Firma jederzeit attraktiv für den Markt, für Kunden, Geldgeber (auch für familieneigene) und Banken ist.

Die Eigentumsstrukturen bei Familienunternehmen sind einfach. Die Familie hält in drei von vier Fällen 100 Prozent der Anteile, wie die Studie «Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz» des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen ergeben hat (Frey, Zellweger, Halter 2004). Die Autoren haben allerdings auch festgestellt, dass zwar 80 Prozent der Familienfirmen als Aktiengesellschaften geführt werden, aber nur 40 Prozent der untersuchten 1121 Unternehmen einen Aufsichts- oder Verwaltungsrat haben, der im Schnitt 3,3

Mitglieder hat, darunter in der Regel eine externe Person. Dass die übrigen 60 Prozent der Firmen gar kein Gremium haben, scheint unwahrscheinlich – oft werden Verwaltungsräte nicht als solche bezeichnet, wenn nur Familienmitglieder dabei sind, die die Firma auch führen.

### Bessere Entscheide durch Externe im Verwaltungsrat

Ein kompetenter Verwaltungsrat bietet die Chance, die Kompetenz an der Führungsspitze eines Unternehmens zu erweitern und somit das Potenzial einer Firma zu vergrössern. Kleinere Gesellschaften könnten gerade von diesem System profitieren, indem die Fachkompetenz durch den Beizug von Expertinnen und Experten wesentlich erhöht wird. Damit können die Entscheidungen verbessert und die Risiken verkleinert werden. Wesentliche Eigenschaften für einen Verwaltungsrat sind neben fachlicher Kompetenz Weitsichtigkeit, Objektivität, Loyalität, Verfügbarkeit, Tiefsinnigkeit und Zivilcourage, und das alles in einer guten Durchmischung. Professor Fred Neubauer vom IMD in Lausanne warnt vor guten Freunden, Pensionären und Personen, die bereits vielen Verwaltungsräten angehören (Neubauer, Lank 1998).

Entscheidend ist, dass ein gutes Mittelmass zwischen Vertrauen und Befan-

genheit gefunden wird. Stehen sich die Verwaltungsratsmitglieder zu nah, sind sie kaum kritikfähig. Sind sie sich zu fremd oder sogar feindselig gesinnt, ist es schwierig, Vertrauen füreinander zu entwickeln. Viel Fingerspitzengefühl braucht es, wenn zusätzlich die Quoten der verschiedenen Familienstämme berücksichtigt werden müssen. Unabdingbar ist, dass klare Regeln und Kriterien über die Mischung im Verwaltungsrat vorher genau festgelegt werden, ebenso die Beschränkung der Amtsdauer (ca. 3 Jahre) und die Altersklausel. Es empfiehlt sich, dass Evaluierungssysteme eingeführt werden, die nach Ablauf einer Amtsdauer der Verwaltungsräte zum Einsatz kommen. Dies gibt den jeweiligen Mandatsträgern auch die Chance, sich selber zu überprüfen und im Gremium sicherzustellen, ob die gestellten Anforderungen auch erfüllt werden. Verwaltungsräte, die nicht mehr den Anforderungen entsprechen, sind seltener geworden – leider gibt es aber immer noch zu viele, die an ihrem Sessel kleben.

### Ein Unternehmen braucht ein Gesicht in der Öffentlichkeit

Viele Wege führen nach Rom, aber nur einige sind gangbar. Familienunternehmen müssen ihre Nachfolger gut aus- und weiterbilden, damit das Verständnis für die Abläufe im Unterneh-

#### Möglicher Verlauf bei der Einführung eines Familienrats

##### 1. Phase

- ▶ Einführung von regelmässigen formellen Treffen (2–3 Mal jährlich).
- ▶ Es wird ein Protokoll geführt.

##### 2. Phase

- ▶ Die Familie formuliert Ziele.
- ▶ Gemeinsame Werte werden definiert.
- ▶ Die Familie veranstaltet Weiterbildungsworkshops (z. B. Kommunikations- und Finanzworkshops) für alle Familienmitglieder.

##### 3. Phase

- ▶ Die Familie gründet einen Familienrat.
- ▶ Hauptaufgaben sind das Erarbeiten von Strategien, Verhaltenscodices, Visionen und einer Charta für die Familie.

Familien, die gut kommunizieren, können Phase 1 und allenfalls Phase 2 selbst in die Hand nehmen. In Phase 2 und spätestens in Phase 3 empfiehlt sich jedoch eine unabhängige Moderation.

men, 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. Ein gewisser Konservatismus hilft den Nachfolgern, verlockende Chancen nicht unüberlegt zu übernehmen, denn die Risiken müssen beherrschbar bleiben.

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 Konfliktrespektive Krisenfall auf, damit das Unternehmen und seine Mitarbeiter in jeder Hinsicht geschützt bleiben.

### Formelle Treffen mit klaren Strukturen

Die Familie kann das Unternehmen sehr stark beeinflussen. Dies kann informell oder aber auch formell geschehen. Der Familienrat ist ein ideales Instrument, um eine Family Governance erfolgreich umzusetzen. Je nach Grösse oder Alter der Familie, dem Unternehmen oder dem Umfang des gemeinsamen Besitztums, kann der Familienrat

auch ausgebaut werden. Beim Familienrat handelt es sich um die Einführung von regelmässigen Treffen der Familie (siehe Kasten auf Seite 11). Wichtig ist der formelle Rahmen, im Gegensatz zu informellen Begegnungen, wie Familienfeiern. Da im Familienrat das Gespräch in neutralem Rahmen stattfindet und nach klaren Strukturen geführt wird, können sich alle gleichberechtigt äussern. Der Familienrat ist daher ein ideales Integrationsgefäss für neue Familienmitglieder.

Schlüssel eines erfolgreichen Familienunternehmens ist eine gute Kommunikation nach innen und aussen. Nach innen bedeutet das, sich Zeit zu nehmen sich miteinander auseinander zu setzen. Ein mögliches Instrument für das Lernen einer gemeinsamen Sprachregelung kann die «Gewaltfreie Kommunikation» nach Marshall B. Rosenberg (2004) sein. Bei Auseinandersetzungen (Konflikt/Gewalt) geht es immer auch um den Wunsch nach Wertschätzung und Respekt. Die Lösung liegt im Erkennen von Bedürfnissen des Gesprächspartners. Sich nach dem Schema von Rosenberg auszudrücken (Beobachtung/Gefühl/Bedürfnis/Wunsch) hilft, sich zu akzeptieren und zu respektieren sowie unmissverständlich die eigenen Bedürfnisse und die der anderen Familienmitglieder zu erfassen. Die Voraussetzung dafür ist das aufmerksame Zuhören. Bei vielen Familien findet diese Gesprächs- und Zuhörkultur kaum statt, was mittelfristig automatisch zu Spannungen führt. Auch im Sinne der Prävention ist die interne Kommunikation die Basis für das langfristige Überleben einer Familie und einer Familiengesellschaft.

Wenn in einer Familie gut kommuniziert wird, können auch Lösungen gefunden werden. Die Bedürfnisse aller Beteiligten müssen berücksichtigt werden, damit eine Win-win-Situation entsteht. Eine reibungslose Kommunika-

tion fängt bei einer guten Erziehung der Kinder an: Sie sollen von Anfang an lernen, miteinander umzugehen.

### Emotionen bleiben im Familienrat

Ziel des Familienrates ist es, eine Plattform zu bilden, über die Informationen ausgetauscht werden, Meinungsbildung stattfindet, Strategien erarbeitet werden und auch gemeinsame Weiterbildung betrieben werden kann. Der Familienrat unterstützt und ergänzt den Verwaltungsrat. Es wirkt entlastend, wenn die Emotionen der Familienmitglieder nicht Teil einer Verwaltungsratssitzung sind, sondern unter Ausschluss der Nichtfamilienmitglieder stattfinden. Eine klare Haltung und Meinung seitens der Familie gegenüber dem Verwaltungsrat ist sehr wertvoll, effizient und kostensparend.

- ▶ **Plattform der internationalen Organisation «Family Business Network» in der Schweiz (siehe auch Kasten «Websites zum Thema Familienunternehmen», S. 20): [www.fbn.ch](http://www.fbn.ch)**

## Literatur

- Frey, U.; Zellweger, Th.; Halter, F.** (2004): *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*. Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG).
- May, P.; Redlefsen, M.; Haller, M. J.** (2004): *Nicht aktive Gesellschafter in Familienunternehmen*. Intes Akademie für Familienunternehmen, Bonn.
- Müller Tiberini, F.** (2001): *Wenn Familie den Laden schmeisst. Modelle zur Führung von Familienunternehmen*. Orell Füssli, Zürich.
- Neubauer, Fred; Lank, A. G.** (1998): *The Family Business*. In *Governance for Sustainability*. Palgrave Macmillan.
- Rosenberg, M. B.** (2004): *Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten*. 5. Aufl., Junfermann, Paderborn.