

Familienunternehmen auf Erfolgskurs:

Erfolgsfaktor Family Governance

von Fidel S. Stöhlker und Franzika Müller Tiberini*,
beide Vorstandsmitglieder des Family Business Network Deutsche
Schweiz (F.B.N.)

Familienunternehmen sind eine wichtige volkswirtschaftliche Stütze und vielfach unterschätzt. 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 übergeordnete 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 – 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 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, wie auch in Industrieunternehmen, ist es immer wieder zu solchen Streitigkeiten gekommen, doch das grösste Problem liegt anders wo. Eine deutsche Studie der Bonner Intes Akademie für Familienunternehmen, JPMorgan Private Bank und der European Business School (Oestrich-Winkel) 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 mit 30% beteiligter Onkel Santos und die mit 20% beteiligte Donatella Gedanken um das Weiterbestehen des angeschlagenen Konzerns. Die Familienzweistigkeiten dürften erst dann richtig beginnen, wenn sich die persönlichen Pläne von Allegra als nicht durchführbar erweisen.

Wie gut die Führung respektive die Governance ist, zeigt sich vor allem in Krisensituationen und bei einer reibungslosen Nachfolge. Bei börsenkotierten Unternehmungen 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.

Klare Spielregeln im Unternehmen

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 Unternehmungen, die über mehrere Generationen überlebt haben, können wir lernen, dass nicht nur sie klare Führungsstrukturen pflegen, sondern auch die Besitzerfamilien (best practice).

Ein kompetenter Verwaltungsrat bietet die Chance, die Kompetenz an der Führungsspitze eines Unternehmens zu erweitern und somit das Potential einer Firma zu vergrößern. Kleinere Gesellschaften könnten gerade von diesem System profitieren, indem die Fachkompetenz durch den Beizug von Experten und Expertinnen wesentlich erhöht wird. Damit können die Entscheidungen verbessert und die Risiken verkleinert werden.

Wer gehört in dieses Gremium? Helle Köpfe!

Gute Eigenschaften für einen Verwaltungsrat sind neben fachlicher Kompetenz Weitsichtigkeit, Objektivität, Loyalität, Verfügbarkeit, Tiefsinnigkeit, Zivilcourage, und das alles in einer guten Durchmischung. Professor Neubauer vom IMD Lausanne warnt vor guten Freunden, Pensionären und Personen, die bereits vielen Verwaltungsräten angehören.

Entscheidend ist, dass ein gutes Mittelmaß zwischen Vertrauen und Befangenheit gefunden wird. Stehen sich die VR-Mitglieder zu nah, sind sie kaum kritikfähig. Sind sie sich zu fremd oder sogar feindselig gesinnt, ist es schwierig, Vertrauen füreinander zu gewinnen. 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, nach Ablauf einer Amtsdauer bei Verwaltungsräten, eingeführt werden. 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.

Planung und Kommunikation

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 weltweit renommierte 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.

Vorteile in Familienunternehmen

Die Eigentumsstrukturen bei Familienunternehmen sind einfach. Familienunternehmen halten 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.

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.

Die Familie

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 auch der Familienrat ausgebaut werden. Beim Familienrat handelt es sich um die Einführung von regelmässigen Treffen der Familie. 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, kommen alle dazu, sich in gleichberechtigter Form zu äussern. Der Familienrat kann daher auch ein ideales Integrationsgefäss für neue Familienmitglieder sein.

Schlüssel einer erfolgreichen Familie und Unternehmung 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) 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 gehört werden, damit eine Win-Win-Situation erarbeitet werden kann. Eine gute Kommunikation in der Familie fängt bei der Geburt an. Die Kinder sollen eine gute Erziehung geniessen und von Anfang an lernen, miteinander umzugehen.

Der Familienrat

Ziel des Familienrates ist es, eine Plattform zu bilden, wo 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.

Möglicher Verlauf bei der Einführung eines Familienrats

1. Phase

Einführung von regelmässigen formellen Treffen (2-3 mal jährlich) Protokoll führen

2. Phase

Die Familie

- formuliert Ziele
- definiert gemeinsame Werte
- unternimmt gemeinsame Weiterbildung (z.B. Kommunikations- und Finanzworkshops)

3. Phase

Die Familie gründet einen Familienrat

Hauptaufgaben sind: erarbeiten von Strategien, Verhaltenscodex, Visionen, Charta für die Familie.

Familien die gut kommunizieren ist es zuzutrauen, die Phase 1 und evt. Phase 2 selber an die Hand zu nehmen. In der Phase 2 empfiehlt sich eine unabhängige Moderation und in Phase 3 ist diese dann unbedingt erforderlich.

Family Coaching

Es hat sich gezeigt, dass die emotionalen Faktoren bei der Führung eines Familienunternehmens einen grossen Einfluss haben. Das Coachen einzelner Familienmitglieder und das gemeinsame coachen der ganzen Familie als Team hat sich auch auf diesem Gebiet als sehr wertvoll erwiesen. Coaching eignet sich daher einerseits für die Unterstützung des Generationenwechsels und der Nachfolge, andererseits aber auch für grosse Familien, die gemeinsam Aktien besitzen, die ein gemeinsames Vermögen verwalten und gemeinsam investieren.

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 Briefftasche 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 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.

Für weitere Auskünfte:

Fidel S. Stöhlker
Geschäftsführender Partner
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

Franziska Müller Tiberini
Familienunternehmen.ch
Horneggstrasse 4,
8008 Zürich
Tel 01 383 33 03
Fax 01 251 92 93
Email mueller@familienunternehmen.ch
www.familienunternehmen.ch

Family Business Network Deutsche Schweiz
www.fbn.ch