

MANAGEMENT DOSSIER

Februar 2013 – Nr. 41

# VERWALTUNGSRAT

Beste Verwaltungsrats-Praxis kombiniert mit VR-Tools.



## Die Weisheit der Familienunternehmen

Durch die internationale Finanzkrise  
gelernte Lektionen

## **Impressum**

---

**MANAGEMENT DOSSIER** – Februar 2012 – Nr. 41

### **VERWALTUNGSRAT**

Layout/Satz: Tonio Schelker  
Korrektorat: Urs Bochsler  
Druck: Rankwoog-Print GmbH, Zofingen  
Herausgeber: Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG  
Verlag: WEKA Business Media AG  
Hermeschloostrasse 77, 8048 Zürich  
Telefon 044 434 88 34, Fax 044 434 89 99, [info@weka.ch](mailto:info@weka.ch), [www.weka.ch](http://www.weka.ch)  
Aktuelle Ausgabe: Februar 2013  
Erstausgabe: Juni 2006  
Erscheinungsweise: Zweimonatlich  
VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
Halbjahresabo: ISBN 978-3-297-46800-5  
Jahresabo: ISBN 978-3-297-46900-2

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

## Inhalt

---

Vorwort.....	2
Einleitung .....	3
Solide Familienwerte als Stabilitätsfaktor .....	5
Gemeinschaftliche Visionen für das Unternehmen.....	7
Familienkapital als soziale Dimension.....	9
Vertrauen und Engagement durch Einbindung externer Kräfte ...	11
Schlussfolgerung.....	12

*Vorbemerkung: Im Beitrag wird aus Gründen der sprachlichen Einfachheit nur die männliche Form gebraucht.*

## Vorwort

Wertsteigernde und nachhaltige Unternehmensführung beruhen u.a. auf der erfolgreichen Implementierung und Umsetzung von Lösungen zu Personalfragen, Strategie, Struktur, Investitionen und deren Finanzierung. In jedem dieser Bereiche unterscheidet sich das unternehmerische Verhalten von Familienunternehmen meist deutlich von dem «anonymer» Publikumsgesellschaften.

Die Eigenheiten von Familiengesellschaften bzw. generell eigentümergeprägten Unternehmungen bieten unbestreitbare Vorzüge. Insbesondere Wertefragen und Langfristigkeit sind dazu passende Stichworte. Auf der anderen Seite drohen aber auch besondere Gefahren. Speziell dann, wenn die Familie nur eine ungenügende oder keine Selbstreflektionskompetenz bezüglich Eignung zur Führung der Unternehmung aufweist oder im schlimmsten Falle zerstritten ist.

Massnahmen der Good Governance, der professionellen Organisation der Führungs- und Kontrollstrukturen, sollen daher auch für Familiengesellschaften ein Thema sein.

Ich wünsche Ihnen viel Spass bei der Lektüre.



Herzlichst Ihr Silvan Felder

PS: Die Inhalte und Meinungen der Autorenschaft müssen nicht zwingend mit der Sichtweise der Herausgeberschaft übereinstimmen.

### Autor dieser Ausgabe

---



**Dr. Pablo Hafner**  
Gründer von Hafner & Partners  
[www.hafnerandpartners.com](http://www.hafnerandpartners.com)

## Einleitung

Während viele multinationale Konzerne im Verlauf der 2008 begonnenen internationalen Finanzkrise hart bestraft wurden, kamen Familienunternehmen viel glimpflicher davon. Einige fragten sich, wie Familienkapitalgesellschaften es schaffen, sich über lange Zeit hin zu behaupten und immer wieder neue Widrigkeiten zu überstehen. Zweifelsfrei können wir heute bestätigen, dass Familienunternehmen viel besser positioniert sind als Nicht-Familienunternehmen, um sowohl gegenwärtigen als auch zukünftigen Turbulenzen zu begegnen.

Beim Zusammenbruch des Bankriesen Lehman Brothers im September 2008, als bereits weltweit ein gewaltiger Finanzsturm heraufzuziehen begann, waren viele der Ansicht, dass die grossen multinationalen Konzerne besser darauf vorbereitet seien als die Familienunternehmen. Sie befanden sich im Irrtum. Ganz im Gegenteil, es waren gerade die besonderen Eigenschaften der Familienkapitalgesellschaften, die diese vor grösserem Schaden bewahrten.

Die Betrachtung von Familienunternehmen, denen es gelungen ist, mehrere Generationen zu überdauern, erlaubt uns, die Gründe ihres Erfolges zu bestimmen.

Für Jamshedji Tata, der die Tata-Gruppe im Jahr 1870 gründete, besteht ein grosser Unterschied darin, «Geld für sich selbst zu verdienen und Reichtum für andere zu schaffen». Tata fügte hinzu: «Wenn es Dir nicht gelingt, es wachsen zu lassen (bezugnehmend auf das Unternehmen), so erhalte es wenigstens. Lass nicht zu, dass alles zusammenbricht. Geh und führe mein Werk fort; wenn Du Dich dazu jedoch nicht im Stande siehst, wirf nicht alles über Bord, was ich geschaffen habe.» Offensichtlich war sich Tata bewusst, dass kein Erfolg dauerhaft bestehen kann, sofern er nicht mit anderen geteilt wird. Familienbetriebe können nur dann über lange Zeit hinweg erhalten werden, wenn es gelingt, die Familienwerte in ausreichendem Masse an die folgenden Generationen weiterzugeben. Zweifelsfrei wusste der

Gründer des Tata-Imperiums, wovon er sprach. In seinen Aussagen finden sich einige der Grundprinzipien für Familienunternehmen. Der Tata-Konzern zählt heute fast eine halbe Million Mitarbeiter und erreicht über 80 Milliarden Dollar Umsatz. Jamshedji Tata und seine Nachfolger haben gute Arbeit geleistet.

Auch die Erklärungen von Bertrand Passot, Geschäftsführer von Revol Porcelaine, einem 1789 gegründeten französischen Unternehmen, sind aufschlussreich. Seiner Website können wir entnehmen: «Die traditionellen Werte, die dieses Unternehmen immer geleitet haben, gelten noch immer als Richtschnur: gegenseitiger Respekt, Demut und die Fähigkeit zuzuhören, harte Arbeit sowie die Gewissheit, dass nichts ein ganzes Leben lang dauert ... Diese Werte weisen dem Geschäftsleiter und seinem Team den Weg zu Innovation, Erneuerung und Weiterentwicklung; mit anderen Worten, dazu, in einer sich verändernden Welt ständig in Bewegung zu bleiben. «Dieses Verhalten ist auf die eine oder andere Weise in den Genen unseres Betriebes verankert.» So können wir bestätigen, dass Bertrand Passot der Schlüssel zu geschäftlichem Erfolg sehr wohl bekannt war.

Erfolgreiche Familienunternehmen weisen diverse gemeinsame Merkmale auf: klare Werte, eine perfekt definierte Familienstrategie sowie der Wunsch, Wohlstand für die Gemeinschaft zu schaffen. Ebenso ein Interesse daran, dass die

nächste Generation das Familienerbe weiterführt, zuverlässige Berater ausserhalb des Familienkreises engagiert und, selbstverständlich, Leidenschaft für die Arbeit zeigt. Der Verwaltungsrat ist das Gremium, das diese Eigenschaften in die Praxis umsetzt, d.h. die Eigentümerfamilie beim Erreichen der gesetzten Unternehmensziele leitet, die Inhaber bei der Übergabe der Leitung an die nächste Generation unterstützt sowie die Familienwerte im Unternehmen über Generationen hinweg lebendig erhält.

Viele Familienunternehmer, die noch immer eine Abneigung gegen eine professionelle Governance-Struktur zeigen, mindern die Bedeutung des Beitrags dieser zum Geschäftserfolg herab. Sie täuschen sich. Das für die Family Business Governance zuständige Gremium, in diesem Fall der Verwaltungsrat, ist einer der ausschlaggebenden Faktoren für das reibungslose Funktionieren eines Familienbetriebs.

Genau diese Hauptvorteile bilden nun Bestandteil der folgenden Ausführungen. Sie werden nachfolgend in vier Kapiteln zusammengefasst.

*«Der Verwaltungsrat zeichnet hauptverantwortlich für die Family Business Governance.»*

# Solide Familienwerte als Stabilitätsfaktor

In Zeiten hoher wirtschaftlicher Instabilität wie den aktuellen, wenn die öffentliche Meinung den Mangel an Werten im unternehmerischen Umfeld beklagt, zeigen sich die Familienunternehmen als Vorbild.

Die Familienwerte verleihen dem Unternehmen seine Identität und tragen die Findung strategischer Entscheidungen durch die Eigentümerfamilie sowohl im Tagesgeschäft als auch in langfristigen Fragen.

Familienunternehmer müssen in der Lage sein zu erkennen, was es ist, dass sie «einzigartig» bzw. «andersartig» macht. Dies sind genau die Eigenschaften, die dem Unternehmen die Möglichkeit geben, die Zeit zu überdauern. Ein Unternehmer sollte im Stande sein, zwei grundlegende Fragen zu beantworten: «Wer sind wir?» und «Was wollen wir erreichen?». Nur wer die Antwort kennt, wird sich sicher genug fühlen, die Zukunft des Unternehmens zu gestalten.

Jede Familie verfügt über ein eigenes Wertesystem, einzigartig und persönlich auf sie zugeschnitten. So wie sich keine zwei Familien gleichen, existieren auch keine zwei identischen Familienunternehmen.

Die grundlegenden Werte der Unternehmerfamilie sollten immer präsent sein und während der gesamten Lebensdauer des Unternehmens unverändert bleiben. Es ist fundamental, diese Werte von Generation zu Generation weiterzugeben und sie unter allen Mitgliedern der betrieblichen Gemeinschaft zu verbreiten. In Zeiten einer Familiennachfolge, dem kritischsten Moment im Kontinuitätsprozess des Unternehmens, ist es unumgänglich, die Übertragung der Werte zu gewährleisten.

## LOMBARD ODIER, GENÈVE

*In Familienbesitz seit 1796*

Lombard Odier, unabhängiges Familienunternehmen über sieben Generationen, teilt die Werte, von denen alle Familienunternehmer geleitet werden, die den Wunsch hegen, ihr Unternehmen an zukünftige Generationen weiterzugeben: Verantwortungsbewusstsein, langfristiges Engagement und das Streben nach Spitzenleistungen. Aus diesem Grund sind wir intensiv damit befasst, Wissensaustausch sowie die Vermittlung von Fähigkeiten zu unterstützen und Familienunternehmen zu fördern.

Da es sich bei den Familienwerten um ein Identitätsmerkmal handelt, das massgeblich am Überleben des Unternehmens beteiligt ist, sollte die Eigentümerfamilie eine starke Vertretung im Verwaltungsrat besitzen. Auf der anderen Seite waren immer auch unabhängige Personen unentbehrlich, um die Governance-Funktionen im Namen des Eigentums zu garantieren.

Neben dem Business-Know-how, das ein unabhängiges Verwaltungsratsmitglied beisteuert, sollte es auch die Familienwerte repräsentieren. Die Figur dieses Verwaltungsratsmitglieds erweist sich als besonders dienlich bei einem Generationswechsel, da sie zur nötigen Objektivität beiträgt und emotionale Konflikte reduziert.

Das Aufzugs-Unternehmen Schindler in Luzern präsentiert sich in diesem Punkt als Musterbeispiel. Der Verwaltungsrat dieses Familienunternehmens mit tief verwurzelten Werten setzt sich aus *Executive Members* sowie aus *Non-Executive Members* zusammen und weist eine solide Familienvertretung auf.

Schindler verwendet viel Zeit für die Ausbildung seiner Leute. Die beiden Eigentümerfamilien – Schindler und Bonnard – werden zwar im Verwaltungsrat durch Familienmitglieder vertreten. Es sind dort aber auch viele andere Persönlichkeiten anzutreffen, die von den Familienwerten durch ihre «Erziehung» über mehrere Jahre hinweg im familiär-geschäftlichen Umfeld geprägt wurden.

Schindler verfügt über einen Verwaltungsrat, der sich aus zehn Mitgliedern zusammensetzt, von denen vier *Executive Members* und weitere vier ehemalige Angestellte des Unternehmens sind. Bei den *Executive* oder *Non-Executive Members* kann es sich wahlweise um Familienangehörige oder Nicht-Familienangehörige handeln. Tatsächlich zählt lediglich einer der vier *Executive Members* zur Familie. Das andere Verwaltungsratsmitglied, das der Familie angehört, der Vizepräsident, ist ein *Non-Executive Member* und verfügt über weitreichende Geschäftserfahrung. Schindler ist derzeit ein globales Unternehmen, das sich recht vielseitig präsentiert. Die Professionalisierung beginnt bei der Eigentümerfamilie. Schindler, gestützt auf Familienkapital seit 1874, ist es gelungen, die Familienwerte erfolgreich weiterzugeben. Und alles deutet darauf hin, dass dies auch weiterhin so geschehen wird.



## Gemeinschaftliche Visionen für das Unternehmen

«Wissen Sie, was die Führungskräfte und der Verwaltungsrat Ihres Unternehmens mit Ihrem Vermögen tun?» «Sind Sie sicher, dass sich dieses in guten Händen befindet?» Es ist äusserst interessant, die überraschte Reaktion vieler Inhaber zu beobachten, wenn man ihnen diese Fragen stellt. Machen Sie sich dann aber vertiefte Überlegung dazu, so werden sie sich des grossen Nutzens einer professionellen Governance-Struktur auch im eigentümergeprägten Umfeld bewusst.

Um das Risiko der Nullsumme (*Zero-Sum Dynamics: Risiko, bei dem einige gewinnen und andere verlieren können*) zu reduzieren, müssen Inhaber, Verwaltungsrat und das Management ihre Ziele perfekt aufeinander abstimmen. Multi-generationen-Familien stellen einen fruchtbaren Boden für *Zero-Sum Dynamics* dar. Normalerweise versuchen die Einzelnen, ihre eigene Position zu stärken, selbst wenn dies zulasten der Interessen der Anderen geschieht. Sollten die Ziele der betreffenden Parteien nicht aufeinander abgestimmt sein, d.h. wenn jeder seine eigenen Interessen verfolgt, bedeutet die Gewinnmaximierung für die Einen stets eine Gewinnminimierung für die Anderen.

Diese Situation ist bedauernswerterweise häufig in Familienunternehmen anzutreffen, die sich in mindestens der dritten Generation befinden, in denen die Eigentümerfamilie nicht (mehr) aktiv an der Geschäftsleitung beteiligt ist und dem Verwaltungsrat eine ausreichende Professionalität fehlt. Der Fakt, dass die Interessen der Unternehmerfamilie sich von denen der Geschäftsleitung unterscheiden, ist verantwortlich dafür, dass jede Gruppe ihren eigenen Vorteil sucht. Die mögliche Ungleichheit der Werte und Ziele der verschiedenen Familienmitglieder – für den Fall, dass diese nicht eindeutig definiert sind – führt zur Verfolgung des individuellen Profits durch das Management auf Kosten der Familieninteressen.

Gemäss E. Poza (2011) manifestieren sich Zero-Sum Dynamics in der Realität vor allem dann, wenn aufgrund des Familienwachstums das Unternehmens- oder Familienvermögen nicht wächst bzw. sogar schwindet. Das heisst, die «Anteile am Kuchen» werden nicht grösser bzw. pro Kopf sogar kleiner. In diesem Falle erweisen sich Denkhaltungen, die von der Annahme ausgehen, dass der Gewinn eines Familienangehörigen einen Verlust für den anderen bedeutet, als guter Nährboden für die Entwicklung eines Familienkonflikts.

Die beste Massnahme gegen eine solche Entwicklung bietet dabei eine Wachstumsstrategie, reichliche innerfamiliäre Kommunikation über die Unternehmensstrategie und -finanzen sowie eine Eigentümerstruktur, die den Familienstammbaum für die nächste Generation «zurechtstutzt». Der Familienzusammenhalt bildet dabei die wichtigste Erfolgsgrundlage und ist Garant für die Stabilität des Unternehmens. Und dies nicht nur, weil Familienharmonie etwas Gutes ist, sondern vielmehr auch, weil Familienzusammenhalt zu geduldigem Eigenkapital führt. Aktionäre mit einem langfristigen Investitions-Horizont sind heute selten. Sie sind jedoch die wichtigsten Verbündeten für einen erfolgreichen und zukunftsfähigen Geschäftsgang (E. Poza, 2011).

**KAMBLY, TRUBSCHACHEN**

*Gegründet in 1910*

Kambly ist ein Lebensstil, eine Widmung an all jene, welche das Bessere vom Guten zu unterscheiden wissen. Mögen Ihnen diese Köstlichkeiten Freude bereiten.

Kambly ist ein Lebensstil, nicht nur für die Unternehmerfamilie, sondern auch für alle Mitarbeiter. Kambly befindet sich derzeit in der dritten Familiengeneration.

Unabhängige Verwaltungsratsmitglieder können die Kommunikation zwischen einzelnen Familienmitgliedern – deren Beziehung häufig eine starke emotionale Komponente aufweist – erleichtern. Sie beweisen sich als Vermittler im Falle von mangelndem Verständnis zwischen den einzelnen Familienexponenten und auch als Kohäsionselement, welches die unterschiedlichen Interessen der Inhaber und der Geschäftsleitung vereint.

Ein effizienter Verwaltungsrat stimmt die Interessen aller Beteiligten aufeinander ab, um eine positive Summe – eine Situation, von der alle profitieren – zu erreichen. Dabei soll es ihm gelingen, dass die Werte der Inhaber erfolgreich auf die ganze Organisation übertragen und so die Familieninteressen über verschiedene Generationen hinweg bewahrt werden.

Beispiele für das Fehlen dieser gemeinsamen unternehmerischen Vision gibt es viele. Ein sehr bekanntes – wenn es sich dabei auch nicht um ein Familienunternehmen handelt – ist das der Swissair. Ende 2001, nach einem Jahrzehnt einer durch Fehlakquisitionen bestimmten Strategie, meldet die Firma Konkurs an. Der Verwaltungsrat, welcher sich aus Persönlichkeiten mit vermeintlich grossem Renommee zusammensetzte, war alles andere als effektiv. Keines seiner Mitglieder verfügte über solide Berufserfahrung mit Leistungsausweis im operativen Geschäft der kommerziellen Luftfahrt. Hinzu kam, dass der damalige CEO mit seiner überaus dominanten Persönlichkeit dem Verwaltungsrat die Möglichkeit nahm, seine Kontrollfunktion über die Geschäftsleitung auszuüben. Zu dieser Zeit war es in der Schweiz durchaus üblich, dass

Verwaltungsratsmitglieder wechselseitig Positionen in verschiedenen Unternehmungen innehatten (z.B. der Präsident des einen Unternehmens war der CEO des anderen und umgekehrt). Eine Tatsache, die der Effektivität des Governance-Systems schadete. Als Ergebnis daraus waren weder die Aktionäre des Unternehmens gut vertreten, noch wurden ihre Interessen vernünftig wahrgenommen. Die Kumulation der Aktionärsituation mit den bedeutsamen strategischen Fehlentscheidungen führte dann schlussendlich zum bekannten unrühmlichen Ende.

Umgekehrt zeigt dieses Beispiel gerade auch, dass eine vergleichbare Situation in einem Multigenerations-Familienunternehmen ein sehr unwahrscheinliches Szenario darstellt.

# Familienkapital als soziale Dimension

«Wenn wir im Verwaltungsrat alle dasselbe denken, bedeutet dies, dass wir wenig denken.» Mit diesen Worten drückte sich Josep Domenech, Gründer der Unternehmensgruppe DOGI, 1954 gegründet, in einem Interview zu den Vorzügen seines familiären Verwaltungsrats aus, der kurz zuvor durch die Inkorporation mit unabhängigen Mitgliedern professionalisiert wurde.

Erfolgreiche Familienunternehmer haben das Bewusstsein dafür, dass ihre Kenntnisse alleine nicht immer ausreichend sind, um widrige Situationen zu meistern. Sie vervollständigen daher ihre Verwaltungsratsgremien mit Mitgliedern von ausserhalb der Familie. Diese externen Sparringspartner begleiten sie dann in Momenten der Unsicherheit und unterstützen sie in einer Art Kontrollfunktion, sollten sie vom Weg abkommen. Diese externen Persönlichkeiten sind oftmals der Schlüssel zum Erfolg, da sie sachlicher und weniger (familien-) emotional denken und handeln können.

Externe Verwaltungsratsmitglieder verbinden die Unternehmer nicht nur mit der geschäftlichen Realität über die Familiengrenze hinaus, sondern helfen auch, das Familienunternehmen in die Gesellschaft zu integrieren. Auf diese Weise wird eine eindeutige Beziehung geschaffen, von der sowohl der Familienunternehmer als auch die Gemeinschaft, in der er agiert, zu gleichen Teilen profitieren können. Dieser Sachverhalt, in der eine Win-win-Situation geschaffen wird, kreiert einen so genannten «Grossfamilien»-Effekt (*Extended Family*). Die lokale Gemeinschaft – ausserhalb der Familie – fühlt sich durch das geschaffene Gemeinwohl in Dankbarkeit verbunden. Das Konzept der *Extended Family* ist einer der wichtigsten Überlebensfaktoren eines Familienbetriebs.

Erfolgreiche Familienunternehmen fördern starke ökonomische und soziale Bindungen mit der Ge-

meinschaft, zu der sie gehören. Durch diese Netzwerke wird die langfristige Unternehmensvision der Eigentümer gefestigt. Zusätzlich lassen sich Geschäfte mit dem Ziel aufbauen, das Wohl der gesamten Gemeinde, die mit dem Unternehmen in Verbindung steht, zu maximieren. Im Gegenzug verdient sich das Familienunternehmen das Vertrauen der Gemeinschaftsmitglieder, die auf sie setzen. Nur sehr kurzfristige Unternehmenszielsetzungen sind hauptsächlich bei Firmen mit sehr atomisierter Aktionärsstruktur zu finden. Das Hauptziel stellt bei diesen oftmals die Gewinnoptimierung für die Aktionäre dar. Bei Familienunternehmen hingegen stehen langfristige Ziele im Fokus, die Nachhaltigkeit und Lebensdauer über die Generationen hinweg sichern sollen.

Erfolgreiche eigentümergeprägte Unternehmungen weisen eine Governance-Struktur auf, die das Wohl der gesamten Gemeinschaft im Blick hat und fördert. Selbstredend dafür sind darin Zielsetzungen enthalten, die nicht ausschliesslich wirtschaftlicher Natur sind. Es sind gerade diese nicht-ökonomischen Ziele, die dem Unternehmen eine soziale Dimension verleihen. Diese Art der Unternehmensführung garantiert auf lange Frist mehr Erfolg als eine hauptsächlich auf Dividenden und Wertschöpfung für die Aktionäre fokussierte Leitungstätigkeit.

Ziel eines Familienunternehmens ist auch sein Familienkapital – auch **geduldiges Kapital** genannt – und sein solides Wertesystem der Gemeinschaft

zur Verfügung zu stellen. Die Gemeinschaft an den Familienwerten teilhaben zu lassen, verstärkt das Konzept der *Extended Family* und schafft einen Circulus virtuosus, von dem alle Beteiligten profitieren.

Wenn die Familienwerte und das Konzept des geduligten Kapitals sich über die Grenze der Familie hinweg ausbreiten, so ist die Interessenausrichtung zwischen der Familie und der Gemeinschaft perfekt. In diesen Fällen gelingt es dem Familienunternehmer, seine Kräfte zu multiplizieren und Ergebnisse zu erreichen, die die erhofften bei Weitem übertreffen können.

#### **HILTI, LIECHTENSTEIN**

*Gegründet 1941*

Die weltweit agierende Hilti-Gruppe entwickelte sich aus einem kleinen Familienunternehmen. Seit dem Jahr 2000 hält der Michael Hilti Familien Trust alle Aktien und, seit Januar 2008, alle Anteilsscheine der Hilti Corporation. Dies sichert die weitere Entwicklung des Lebenswerkes des Unternehmensgründers Martin Hilti langfristig. Heute ist Hilti ein äusserst erfolgreiches Unternehmen, in welchem alle Mitglieder der Geschäftsleitung sowie des Verwaltungsrates<sup>1</sup> Nicht-Familienmitglieder sind.

Es existieren verschiedene Arten von Governance-Strukturen, die den vorhin beschriebenen Effekt erzielen können. Jedes Familienunternehmen sollte aber eine Lösung finden, welche am besten mit ihren Werten korrespondiert.

#### **TRISA AG, TRIENGEN**

*Gegründet 1887*

Die Trisa hat in den 1960er-Jahren ein Modell des partizipativen Managements eingerichtet, welches noch immer in Kraft ist. Die Familie übertrug 30% des Firmenkapitals an ihre Angestellten, die rund 50% der Stimmrechte im Verwaltungsrat besitzen. Obwohl das Modell von Trisa zum Teil auch in der Kritik steht, kann bestätigt werden, dass es dem Unternehmen gelungen ist, das Konzept der *Extended Family* zu implementieren. Damit konnten die Interessen aller Beteiligten erfolgreich in Einklang gebracht werden, und alle haben im gleichen Masse am Erfolg partizipieren können.

Zu guter Letzt sind diesbezüglich auch die positiven Effekte auf den Markt noch anzusprechen: Eine Firmenpolitik, die stimmig ist, schafft Vertrauen und eine hohe Kundenbindung. In diesem Zusammenhang spricht man von Captive Customers. Das sind Kunden, die sich so sehr mit den Unternehmenswerten verbunden fühlen, dass sie der Familienfirma sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten treu bleiben.

#### **RIVELLA, ROTHRIST**

*Gegründet 1952*

Wir sind volksnah und fördern Sport und Kultur. Unser Handeln ist ethisch, ökologisch und nachhaltig. Wir leisten einen Beitrag an das Gemeinwohl, sind polit- sowie religionsneutral und verhalten uns gesetzestkonform.

<sup>1</sup> Michael Hilti, Mitglied des Verwaltungsrats, ist Trustee des Martin Hilti Familien Trusts und Präsident des Stiftungsrats der Hilti Foundation.

## Vertrauen und Engagement durch Einbindung externer Kräfte

Familienwerte sind der Schlüssel zum Erfolg. Erfolgreiche Familienunternehmer wissen aber genau, dass sich ein hochgradig emotionales Umfeld kontraproduktiv auf die Entscheidungsfindungsprozesse auswirken kann. Eine solche Situation über längere Zeit kann den Niedergang des Unternehmens einläuten. Die Anwesenheit externer und unabhängiger Verwaltungsratsmitglieder dient gerade der Verringerung der emotionalen Komponente und der Erhöhung der Rationalität bei der Entscheidungsfindung.

Familienunternehmen in einer schlechten ökonomischen Verfassung und mit divergierenden Meinungen innerhalb des Besitzerkreises benötigen externe VR-Mitglieder. Diese können in solchen Situationen ganz besonders dazu beitragen, dass mit Fingerspitzengefühl und Sachverstand die auf die Unternehmung bezogenen Konflikte innerhalb der Familie gelöst werden. Die Einigung der Kräfte und die dazugehörige Fokussierung auf die Hauptthemen haben dann einen (hoffentlich) positiven Effekt auf den Geschäftsgang.

Die Aufnahme externer VR-Mitglieder mit Leistungsausweis kann eine sehr vertrauensbildende Massnahme sein, insbesondere in der Kunden-, Unternehmer- und Finanzgemeinschaft. So können allenfalls Gespräche mit den Banken anders verlaufen, Kundenverluste vermieden, Verträge mit bevorzugten Lieferanten abgeschlossen, Zugang zu neuen Märkten geschaffen und allenfalls neue strategische Allianzen in Angriff genommen werden.

Manchmal bietet sich aber als einzige Lösung nur noch der teilweise oder gar komplette Verkauf des Unternehmens an. Dies ist dann eine Option, wenn sich die Familie quasi selber im Weg steht, keine geeigneten Familiennachkommen zur Verfügung stehen, nur so das Überleben der Firma gesichert werden kann oder ganz einfach eine Familiengeneration herangewachsen ist, die den

Verkaufserlös in andere Projekte investieren möchte.

Auch auf Geschäftsleitungsebene kann die Einbindung eines Nicht-Familienmitglieds eine äusserst positive Wirkung auf die Belegschaft haben. Dies ist starkes Zeichen an die fähigsten Leute, dass diese Führungsebene nicht nur den Angehörigen der Eigentümerfamilie vorbehalten bleibt. Das Durchbrechen der gläsernen Decke revitalisiert die gesamte Belegschaft, erneuert die Energie der Arbeitnehmer, verringert die Abwanderung der besten Mitarbeiter und erhöht das Interesse der Spezialisten des betreffenden Sektors an einer Zusammenarbeit mit der Firma. Im entgegengesetzten Fall besteht das Risiko, dass die eher leistungsschwachen Mitarbeitenden im Unternehmen verbleiben und die High Potentials abwandern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass, wenn die Eigentümerfamilie durch einen professionellen und unabhängigen Verwaltungsrat vertreten wird, dies eine klare Botschaft an das ganze für die Firma relevante Umfeld aussendet. Familienwerte vertreten und Langfristziele in den Fokus genommen durch die bestmöglichen familieninternen wie auch externen Führungskräfte sind Garant für den grösstmöglichen Erfolg.

## Schlussfolgerung

Hinter jedem Familienunternehmen steht stets ein eigenes Wertesystem, das das Wesen der Firma bestimmt und ein grundlegendes Element in seiner Kontinuität darstellt. Die vorhergehend ausgeleuchteten vier wesentlichen Eigenschaften des Verwaltungsrates bauen auf der Struktur der Familienwerte auf. Familienunternehmen differenzieren sich gerade darin eindeutig zu Unternehmen mit atomisiertem Kapital ohne einen starken Eigentümer.

Nach Betrachtung der besten Beispiele liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die Überlebensfähigkeit einer Unternehmung davon abhängt, ob solide Werte existieren und die Fähigkeit besteht, sozialverträgliche Ziele zu formulieren.

Genau auf diese Themen sollen die Inhaber ein Hauptaugenmerk legen. Die soziale Verantwortlichkeit beinhaltet dabei nicht nur die Formulierung von ökonomischen und nicht ökonomischen Zielen, sondern soll auch die Art und Weise widerspiegeln, wie die Ziele verfolgt werden und welche monetären und nicht monetären Anreize für die Mitarbeitenden dafür geschaffen werden.

Eine Krise zu überstehen hängt in hohem Masse von der Fähigkeit des Verwaltungsrates ab, Werte

für die gesamte Gemeinschaft zu schaffen und sich nicht nur auf die Gewinnmaximierung für die Inhaber und Führungsetage zu konzentrieren. Und genau darin liegt die Stärke der Familienunternehmung: In nicht börsennotierten Familienunternehmen unterliegt das Familienkapital weder dem täglichen Screening der Finanzmärkte, noch dem starken Druck der Aktionäre, die gute kurzfristige Ergebnisse erwarten. Die Eigentümerfamilien setzen langfristige Ziele und die kurzfristigen Marktbewegungen beeinflussen ihre Strategien kaum. Mit anderen Worten ist den erfolgreichen Familienbetrieben bewusst, dass der wirtschaftliche Profit nicht der einzige Zweck ihres Geschäfts darstellt.

### **Nächste Ausgabe April 2013**

zum Thema

**10 Fallstricke in der VR-Arbeit und -Organisation**

Silvan Felder

## **Unser Service für Verwaltungsräte**

---

### **MANAGEMENT DOSSIER**

## **VERWALTUNGSRAT**

### ■ **Halbjahresabonnement**

3 Ausgaben pro Halbjahr, inkl. Zugriff auf [www.verwaltungsratpraxis.ch](http://www.verwaltungsratpraxis.ch)  
Bestellnummer KOP468ZU, Preis CHF 238.–

### ■ **Jahresabonnement**

6 Ausgaben pro Jahr, inkl. Zugriff auf [www.verwaltungsratpraxis.ch](http://www.verwaltungsratpraxis.ch)  
Bestellnummer KOP469ZU, Preis CHF 398.–

### ■ **Kundenservice**

Ihre Zufriedenheit ist uns wichtig. Für Auskünfte oder Anregungen steht Ihnen unser Kundenservice-Team gerne wochentags von 8–12 h und von 13–17 h zur Verfügung.  
044 434 88 34 oder [info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)

### ■ **Besuchen Sie uns online**

Unter [www.weka.ch](http://www.weka.ch) finden Sie viele weitere wertvolle Informationen und Arbeitshilfen zu sämtlichen Fachbereichen.



**WEKA Business Media AG**

Hermeschloostrasse 77  
8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch  
www.weka.ch