



TEIL 2* | CHANCEN UND RISIKEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN UND MODELLE FÜR ÖKONOMISCHE UND FAMILIÄRE STABILITÄT



Prof. Dr. Nicole Conrad-Forker, LL.M.

Rechtsanwältin | Partner

T +41 61 555 13 10 | nicole.conrad@atag-law.ch

Im Rahmen unseres letzten Newsletters haben wir Ihnen im Kontext unserer Reihe zu dem erfolgreichen Management von Familienunternehmen mit «professioneller Family Business Governance» die Besonderheiten von Familienunternehmen dargestellt.

Im vorliegenden zweiten Teil gehen wir weiter auf die Chancen und Risiken von Familienunternehmen ein und stellen Ihnen Modelle vor, um in Familienunternehmen ökonomischen Erfolg und familiäre Stabilität zu erreichen.

Vor- und Nachteile oder Chancen und Risiken von Familienunternehmen

Sind Familienunternehmen eine Unternehmensform eigenständiger Art, die sich in wesentlichen Merkmalen von anderen Unternehmen unterscheidet und was könnten solche Unterscheidungskriterien sein? Investieren sie eventuell mehr oder sind sie krisensicherer? Stellen sie sicherere Arbeitsplätze für ihre Arbeitnehmer oder ist es gerade umgekehrt und Familienunternehmen sind krisenanfälliger, weil wie im ersten Beitrag dargestellt, Familienkrisen sich immer auch auf das Unternehmen auswirken und Clanmanagement bzw. Vetterwirtschaft droht? Diese Fragen sind gegenwärtig Gegenstand fortschreitender wissenschaftlicher Untersuchungen. Dabei wird der Blick im Wesentlichen auf die Interaktion zwischen Familie und Unternehmen und die damit einhergehende Frage gerichtet, welche Auswirkungen das Verhalten der Familie auf das Unternehmen und umgekehrt hat. Wenn eine Familie hinter dem Unternehmen steht, können z.B. Impulse durch eine neue Generation genauso hilfreich für das Unternehmen sein wie erfahrene Familien-Gesellschafter, die ihre langjährige Kompetenz in das Unternehmen einbringen. Sofern mehrere Nachfolger auf der Familien-Gesellschafter-Ebene zur Verfügung stehen, bietet es sich an, feste Regeln zu definieren, nach denen ein Nachfolger in das Unternehmen eintreten kann. Auch das soziale Engagement einer Familie – Stichwort

Philanthropie – und die geographische Verwurzelung einer Familie in einer bestimmten Region tragen zur Stabilität eines Familienunternehmens bei. Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass der Blick für eine allfällige Markterweiterung verloren geht.

Konflikte kommen an die Oberfläche, wenn innerhalb der Familie unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen entstehen und diese auf anfallende bzw. notwendige Entscheidungen im Unternehmen übergreifen. Die Situation eskaliert, wenn keine Mehrheitsentscheide herbeigeführt werden können oder unklare Gesellschafterstrukturen bestehen. Die Emotionalität in der Familie überbordert auf das Unternehmen und blockiert rationale Entscheide. Nichtigkeiten sind häufig der Auslöser, wie zum Beispiel die engere Beziehung eines Nachkommen zum Familienoberhaupt oder die Nichtakzeptanz eines neuen Lebenspartners durch den Rest der Familie.

Kann sich allerdings ein Gleichklang von Familie und Unternehmen herstellen lassen, entsteht eine Win-Win-Situation. Das Unternehmen erzielt Wettbewerbsvorteile durch stabile Eigentumsverhältnisse, Entscheidungswege sind unkompliziert und auf kurzem Wege zu durchlaufen und langfristige Entwicklungsperspektiven für Nachfolger und das Familienvermögen werden realisierbar. Wenn folglich die Unternehmerfamilie zum Wohle des Unternehmens handelt, finanzielle Wünsche mit Augenmass realisiert und vorausschauend sowohl für die Familie, als auch das Unternehmen agiert wird, kann das Unternehmen Krisen überstehen, wie zuletzt die Corona/COVID-19-Pandemie, die viele kleine und mittlere Familienunternehmen vor grosse Herausforderungen stellt

Andererseits ist es nicht selten, dass Familienunternehmen in der zweiten oder dritten Generation zerfallen, wenn die Interaktion zwischen Familie und Unternehmen nicht mehr gelingt. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass ein Familienunternehmen immer dann gefährdet ist, wenn familiä-

re Probleme nicht mit einem adäquaten Konfliktmanagement an der Wurzel beseitigt werden, sondern in das Unternehmen hineingetragen werden. Dies führt zu einer Zerstörung des Betriebsklimas, Verunsicherung der Mitarbeiter und Rückgang der Loyalität zur Familie und dem Unternehmen. Der Blick in die Zukunft ist wegen der Eröffnung von Mikromanagement und Nebenkriegsschauplätzen verstellt. Das Unternehmen leidet.

Unterschiedliche Modelle zur Abbildung von Family – Business Governance Strukturen

Familienunternehmen haben in der jüngeren Vergangenheit eine Renaissance erlebt. Die Gesellschaft hat festgestellt, dass sie das Rückgrat einer funktionierenden Volkswirtschaft sind. Familienforscher haben daher unterschiedliche Modelle entwickelt, um den ökonomischen Erfolg und die familiäre Stabilität als Interaktion abzubilden.

Als erstes Modell soll das sogenannte «Stabilitätsmodell» vorgestellt werden. Es bildet ab, dass die professionelle Zusammenarbeit sowohl im Management als auch in der Familie zusammengehört. Weiterhin gehört die aktive Steuerung der Prozesse sowie aktive Gesellschafterentscheidungen und die systematische Zukunftssicherung auf Management- und Gesellschafterebene dazu.

Mit einem strategisch-betriebswirtschaftlichen Ansatz (auch auf familiärer Ebene) werden die Grundlagen für funktionierende Familien- und Unternehmensstrukturen geschaffen. Management und Familie müssen Hand in Hand arbeiten.

Das heisst also, für den Erfolg eines Familienunternehmens sind nicht nur seine Innovationskraft, sein Markt und die Umweltfaktoren, sondern in erheblichem Masse auch die Familie verantwortlich. Visualisiert werden kann das im Stabilitätsmodell für Familienunternehmen.



Abb.: Das Stabilitätsmodell. Quelle: Felden/Hack: Familienunternehmen aktiv managen, S. 206.

Das zweite hier relevante Modell mit der Bezeichnung «Drei-Kreis-Modell» des Familienunternehmenssystems zeigt drei voneinander abhängige und sich überschneidende Gruppen: Familie, Eigentum und Unternehmen.

Ein Individuum in einem Familienunternehmenssystem nimmt einen der sieben Sektoren ein, die durch diese drei sich überschneidenden Kreise gebildet werden. Ein Eigentümer (Partner oder Anteilseigner) und nur ein Eigentümer sitzen innerhalb des obersten Kreises. Die Familienmitglieder

nehmen den linken Kreis ein, die Mitarbeiter des Familienunternehmens den rechten Kreis. Wenn Sie nur eine dieser Rollen haben, befinden Sie sich nur in einem Kreis. Wenn Sie jedoch zwei Rollen haben, befinden Sie sich in einem sich überschneidenden Sektor und sitzen gleichzeitig in zwei Kreisen. Wenn Sie ein Familienmitglied sind, das im Unternehmen arbeitet, aber keine Eigentumsanteile besitzt, befinden Sie sich im unteren Mittelbereich. Wenn Sie ein Familienmitglied sind, das in dem Unternehmen arbeitet und Eigentümer ist, dann sitzen Sie genau in der Mitte der drei sich überlappenden Kreise.

Das Modell zeigt auf, wo die Schlüsselpersonen im System angesiedelt sind und verdeutlicht die verschiedenen Rollen, die Familienmitglieder haben: als Familienbesitzer oder als Mitarbeiter der Familie. Diese Überlappungsbereiche im Modell deuten auf Rollenüberschneidungen und potenzielle Rollenverwirrung hin.

Jede der sieben durch das Modell identifizierten Interessengruppen hat ihre eigenen Standpunkte, Ziele, Anliegen und Dynamiken. Das Modell erinnert daran, dass die Ansichten jedes Sektors legitim sind und es verdienen, respektiert zu werden. Kein Standpunkt ist legitimer als ein anderer, aber die verschiedenen Standpunkte müssen koordiniert werden, um die zukünftige Richtung für das System der Familienunternehmen festzulegen.

Der langfristige Erfolg von Familienunternehmen hängt somit von der Funktionsweise und der gegenseitigen Unterstützung jeder dieser Gruppen ab.

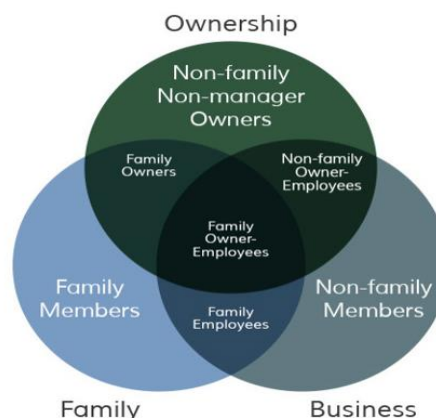


Abb.: Three Circle Harvard Business Model. Quelle: Cambridge Family Enterprise Group

Sollten Sie hierzu Fragen haben oder Family-Business-Governance-Konzepte in Ihrem Familienunternehmen umsetzen möchten, kontaktieren Sie uns gern unverbindlich.

*Frau Prof. Dr. Nicole Conrad-Forker, LL.M. berichtet in unserer Newsletterserie zum Thema »Erfolgreiches Management von Familienunternehmen mit professioneller Family-Business Governance« und steht Ihnen für Fragen jederzeit gerne zur Verfügung.