

Denkschrift

Professionelles Führen in Familienunternehmen

Besuchen Sie unsere Website unter **www.fid.ch** und erfahren Sie mehr über die Themen und Referenten.

Veranstalter

VONTOBEL Private Banking Investment Banking Asset Management

Center for Family Business Universität St.Gallen

Partner

Vereinigung der Privaten Aktiengesellschaften

FBN Switzerland THE FAMILY BUSINESS NETWORK

RZ_FiD_210x297.indd 1 27.08.12 13:30

RZ_FiD_210x297.indd 2 27.08.12 13:30

Anrede

Liebe Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer

Wir freuen uns sehr, Sie anlässlich der Tagung «FiD – Familienunternehmen im Dialog» vom 9. und 10. November 2012 in Bad Ragaz zu begrüssen.

Unser Zusammentreffen ist dem Thema «Professionelle Führung in Familienunternehmen» gewidmet. Über die richtige Führung Ihres Unternehmens machen Sie sich bestimmt auch immer wieder Gedanken: Nach welchen Grundsätzen sollte das Unternehmen geführt werden? Wie können diese Grundsätze in der Organisation, Kultur und Strategie des Unternehmens verankert werden? Wer soll das Unternehmen führen? Wie viel «Familie» braucht es in der Führung eines Familienunternehmens und wie können wir den Charakter des Familienunternehmens behalten, auch wenn die Führung von Nicht-Familienmitgliedern wahrgenommen wird? Unserem Tagungsthema liegt die Annahme zugrunde, dass bei der Führung eines Familienunternehmens Besonderheiten zu berücksichtigen sind, die sich von Nicht-Familienunternehmen zum Teil deutlich unterscheiden.

Mit der vorliegenden Denkschrift möchten wir Ihnen einige weiterführende Gedanken zum diesjährigen Schwerpunktthema mitgeben.

Wir freuen uns, mit Ihnen in Bad Ragaz wieder in einen spannenden Dialog treten zu dürfen.

Bis dahin wünschen wir Ihnen eine gute Zeit.

Mit den besten Grüssen





Herbert J. Scheidt
Verwaltungsratspräsident
Vontobel-Gruppe

Prof. Dr. Thomas Zellweger
Lehrstuhl für Familienunternehmen
Universität St. Gallen

RZ_FiD_210x297.indd 3 27.08.12 13:30

Was heisst «professionell» im Kontext eines Familienunternehmens?

Der Begriff «professionell» wird speziell im Zusammenhang mit Unternehmensführung oft gebraucht. Doch was bedeutet er wirklich? Was zeichnet professionelle Führung aus? Gibt es eine allgemeingültige Definition, oder hängt professionelle Führung stark vom Kontext ab?

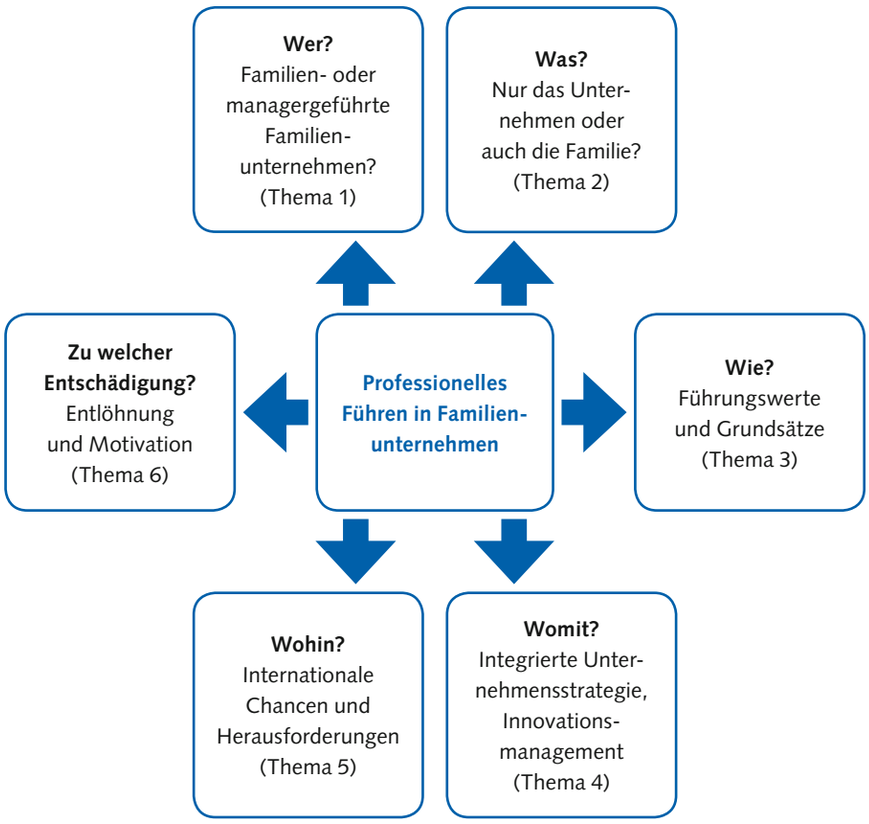
Professionelle Führung in Familienunternehmen bedeutet oft, mögliche Nachteile von Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmensformen auszugleichen und gleichzeitig die Vorteile zu stärken. Das bedeutet beispielsweise, Mechanismen zu schaffen, die das Unternehmen einerseits vor familiären Konflikten oder Vetternwirtschaft schützen, andererseits aber auch sicherstellen, dass es weiterhin von der Erfahrung der Familie und ihrem Fokus auf Langfristigkeit profitiert. Mehr als andere Unternehmensformen stehen Familienunternehmen vor der Herausforderung, mit unterschiedlichen Interessen umgehen zu müssen. Insbesondere stellt sich die Frage, wie man mit persönlichen Konflikten zwischen beteiligten Familienmitgliedern sowie Interessenskonflikten zwischen Familie und Unternehmen umgeht. Unter welchen Voraussetzungen macht es Sinn, Nichtfamilienmitglieder mit der Führung des Familienunternehmens zu beauftragen, und welche Chancen und Risiken sind damit verbunden? Inwiefern kann die Ausgestaltung einer Corporate und Family Governance für die Professionalisierung des Unternehmens von Nutzen sein? (Themen 1 und 2)

Führungsgrundsätze und Werte
Professionelles Führen im Kontext von Familienunternehmen heisst auch, dass das Unternehmen von den Werten der Familie profitiert. Durch eine familiäre Unternehmenskultur verhalten sich Nichtfamilienmitglieder oft wie Mitunternehmer und sind überdurchschnittlich motiviert (Thema 6). Andererseits bedeutet professionelles Führen auch, Grundsätze wie Offenheit und Konsistenz innerhalb der Familie zu verankern, um Innovationen vorantreiben zu können. Aber wie kann man diese Grundsätze im Alltagsgeschehen umsetzen? (Thema 3)

Professionelle Strategieentwicklung
Erfolgreiche Familienunternehmen sind Meister der Balance. Sie integrieren Arbeit und Familie, verbinden Tradition und Innovation, verfolgen internationale Wachstumspläne bei gleichzeitigem Erhalt der Kontrolle und streben nach finanziellem Wertezuwachs unter Berücksichtigung der Anliegen ihrer Anspruchsgruppen. Wie kann strategisches Management in Familienunternehmen der Gleichzeitigkeit und teilweisen Widersprüchlichkeit dieser Anforderungen gerecht werden? (Themen 4 und 5)

RZ_FiD_210x297.indd 4 27.08.12 13:30

An unserer Tagung im November diskutieren wir sechs zentrale Fragen zur professionellen Führung von Familienunternehmen



RZ_FiD_210x297.indd 5 27.08.12 13:30

Thema 1:

Professionelles Führen – familiengeführte Unternehmen oder managergeführte Familienunternehmen?

Für jedes Familienunternehmen stellt sich früher oder später die Frage, wer am besten zur Führung des Unternehmens geeignet ist. Muss es immer ein Familienmitglied sein, oder ist es sinnvoll, aus dem ungleich grösseren Pool an Talenten ausserhalb der Familie nach dem besten Manager respektive der besten Managerin zu suchen? Oder ist eine Mischform das Rezept für Erfolg? Wenn wir uns für Nichtfamilienmitglieder zur Führung des Unternehmens entscheiden, wie stellen wir sicher, dass wir Persönlichkeiten wählen, die unsere Werte und unsere Unternehmenskultur verstehen, und wie binden wir sie ins Unternehmen und in die Eigentümerstruktur ein? Und wie erhalten wir dabei den Einfluss der Familie und den Charakter des Familienunternehmens?

Wahl der Führungsstruktur

Nebst einem Generationenwechsel gibt es eine Vielzahl möglicher Gründe, weshalb die Führungsstruktur eines Familienunternehmens überdacht und angepasst werden muss. Untersuchungen zeigen, dass eine Entkopplung der Entwicklung des Unternehmens vom Lebenszyklus der Familie neue Kräfte freisetzen kann. In einer dynamischen Unternehmensumwelt können erforderliche Anpassungen bei der Führungsstruktur meist nicht bis zum nächsten Generationenwechsel warten. Wesentlich ist bei der Wahl der Führungsstruktur die Erkenntnis, dass es nicht darum geht, den Familieneinfluss generell zu maximieren oder zu minimieren. Vielmehr sind Familienunternehmen gefordert, die Qualität ihrer Einflussnahme der aktuellen Situation des Unternehmens und dessen Umwelt anzupassen. Eine familieninterne Führung ist häufig krisenresistenter und besonders stark darin, die Kultur und Reputation des Unternehmens zu wahren. Auf der anderen Seite gibt es eine Vielzahl von Gründen für eine Zusammenarbeit mit familienexternen Führungskräften: Es stehen keine Familienmitglieder für die Nachfolge zur Verfügung, die Familie ist bedingt durch das Wachstum des Unternehmens nicht mehr in der Lage, alle Führungspositionen selbst zu besetzen, benötigt spezifisches Know-how oder hofft, durch die Berufung externer Manager die Zusammenarbeit zu versachlichen und Konflikte zwischen Familienmitgliedern zu minimieren. Problematisch ist, wenn die erforderliche Öffnung erst auf externen Druck hin erfolgt oder weil sich ein Unternehmen bereits in einer ernsthaften Krise befindet.

«Wir waren bis vor einigen Jahren vier Brüder in der Geschäftsleitung und hatten oft Meinungsverschiedenheiten. Diese haben sowohl uns persönlich wie auch das Geschäft gelähmt. Für uns war eine wesentliche Erkenntnis, dass es in einem erfolgreichen Familienunternehmen nicht zwingend einen CEO aus der Familie braucht, geschweige denn, dass wir alle vier in der Geschäftsleitung sitzen.»
Operativ aktives Familienmitglied eines mittleren Unternehmens in der zweiten Generation in der Schweiz.

Quelle: Zellweger, Thomas und Mühlenbach, Corinne, 2008: Strategien zur Wertsteigerung in Familienunternehmen, Haupt Verlag, Bern.

Zusammenarbeit von Familien und familienexternen Führungskräften

Familienexterne Führungskräfte müssen zur Kultur von Unternehmen und Familie passen. Eine geeignete fachliche Qualifikation reicht hier nicht aus. Von grosser Bedeutung ist eine transparente und offene Kommunikation zwischen familieninternen und -externen Führungskräften sowie zwischen familienexternen Managern und den Familienaktionären. Familienexterne Führungskräfte sind angewiesen auf eine professionelle Zusammenarbeit mit einem Verwaltungsrat, der mit unabhängigen Persönlichkeiten besetzt ist und sowohl die Ziele des Unternehmens als auch der Familiengesellschafter im Auge behält.

RZ_FiD_210x297.indd 6 27.08.12 13:30

Familienexterne Führung	Familieninterne Führung
Vorteile	**Vorteile**
Ab der zweiten familieninternen Generation oft erfolgreicher	Krisenresistenter (Unternehmenserhalt = oberste Priorität)
Innovationen werden verstärkt vorangetrieben	Familienspezifische Kultur des Unternehmens bleibt eher gewahrt
Ökonomische Notwendigkeiten werden schneller erkannt und umgesetzt	Motivation im Einklang mit Familie und Unternehmen
Nachteile	**Nachteile**
Manager verfolgen allenfalls persönliche Interessen und Ziele statt die des Unternehmens	Ziele und Wünsche der Familie können von Entwicklungsfähigkeiten des Unternehmens abweichen
Einklang mit Familie und Unternehmen nicht immer gewährleistet	Fokus auf Tradition verhindert Ausschöpfung von Nutzenpotenzialen
Verlust der Tradition/der charismatischen Führung und Kultur	Kompetenzen zur Führung des Unternehmens eventuell nicht genügend

Fragen zur Führungsstruktur

- Wie wollen wir unsere Eigentums- und Führungsverantwortung wahrnehmen?
- Welche Impulse können von einer bewussten Öffnung des Unternehmens gegenüber externen Führungskräften ausgehen?
- Kann eine verstärkte Konzentration des Einflusses der Familie die Dynamik im Unternehmen positiv beeinflussen?
- Verfügen wir über ein schlagkräftiges Führungsteam mit einer optimalen Besetzung der Positionen ohne Rücksicht auf Familienzugehörigkeit?
- Werden geplante Anpassungen des Familieneinflusses den strategischen Anforderungen des Unternehmens gerecht?
- Wie gestalten wir den optimalen Mix zwischen familienintern und familienextern sowohl im Aktionariat wie auch in der strategischen und der operativen Führung?

RZ_FiD_210x297.indd 7 27.08.12 13:30

Thema 2:

Professionelles Führen – nur das Unternehmen oder auch die Familie?

In Familienunternehmen bilden Unternehmen und Familie eine Einheit. Aus diesem Grund ist nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Familie zu führen. Macht es unter diesen Umständen Sinn, in der Familie Führungs- und Entscheidungsstrukturen zu schaffen, um Fragen, die das Unternehmen betreffen, pragmatisch zu lösen? Dazu gehören beispielsweise Regelungen zur Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen oder zur Absendung von Familienmitgliedern in den Verwaltungs- respektive Aufsichtsrat. Brauchen wir also neben der Corporate Governance auch eine Family Governance?

Komplexität der Familienstruktur

Im Laufe der Generationen wird der Kreis der nur noch entfernt miteinander verwandten Gesellschafter tendenziell grösser. Daraus entsteht in der Familie ein zunehmender Bedarf, sich zu koordinieren, Entscheidungsstrukturen vorzusehen und Gremien aufzusetzen. Damit sich das Unternehmen (weiterhin) positiv entwickeln kann, müssen Unternehmerfamilien deshalb entweder einen Weg finden, die Komplexität ihrer Strukturen zu managen oder die Strukturen einfach zu halten. Beide Wege erfordern von der Unternehmerfamilie ständiges Bemühen und aktives Engagement.

Die fortschreitende Individualisierung und die wachsende Pluralität familiärer Lebensformen stellen neue Herausforderungen für die Weiterführung von Familienunternehmen dar. Diese gesellschaftlichen Entwicklungen erklären bei Familienunternehmen den Trend hin zum Mehrgenerationenmanagement, zur Teamführung an der Unternehmensspitze und zur Führungsbeteiligung von Frauen.

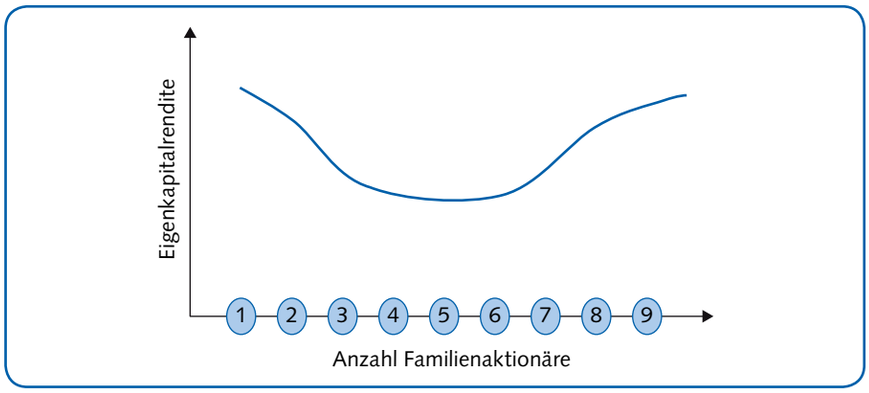
«Ich fühle mich als aktiver Gesellschafter in meinem Unternehmen. Das heisst, dass ich mich bei der operativen Führung nicht einmische. Aber aufgrund meines Namens sowie unseres persönlichen Netzwerkes unterstütze ich das Management bei entscheidenden Aktivitäten. So beispielsweise bei der Betreuung und Gewinnung von Grosskunden. Insbesondere aber beim Kauf von Unternehmen im Rahmen unserer Expansionsstrategie. Mein persönliches Engagement in solchen Momenten kann entscheidend für den Durchbruch, aber auch den zu bezahlenden Preis sein.»
Aktiver Familiengesellschafter eines grossen, privat gehaltenen Mischkonzerns

Quelle: Zellweger, Thomas und Mühlenbach, Corinne, 2008: Strategien zur Wertsteigerung in Familienunternehmen, Haupt Verlag, Bern.

Family Governance

Jede Unternehmerfamilie sollte sich Strukturen und Prozesse geben, die der Unternehmensgrösse und der Grösse der Familie angemessen sind und ihrer Herkunft, ihrer Tradition und ihrer Philosophie entsprechen. Während sich die gewählten Strukturen von Familie zu Familie unterscheiden, ist bei deren Einführung zwingend auf den Grundsatz der Fairness zu achten. Die beteiligten Personen einigen sich auf ein Vorgehen in der Entscheidungsfindung, welches von allen als fair erachtet wird, auch wenn die Entscheidung letztendlich nicht die Interessen aller berücksichtigen kann. Familienunternehmen, die auf eine lange und erfolgreiche Geschichte zurückblicken, haben in der Regel darauf verzichtet, immer mehr Familienmitglieder an Führung und Kapital zu beteiligen. Sie haben stattdessen darauf geachtet, die Strukturen einfach zu halten, und haben die Eigentums- und Führungsverantwortung in die Hände weniger Personen oft sogar nur einer Person gelegt. In diesen Fällen wurden die nicht im Unternehmen tätigen Familienmitglieder meist ausbezahlt. Tatsächlich zeigen Untersuchungen zur finanziellen Performance von Familienunternehmen in Abhängigkeit von der Anzahl der Eigentümer eine U-förmige Beziehung. Am erfolgreichsten sind Familienunternehmen mit einem oder zwei Eigentümern. Verteilt sich das Eigentum auf drei bis etwa sechs Personen, sinkt die Performance signifikant. In diesen Fällen lähmen zum Beispiel Geschwisterkonflikte oder Konflikte zwischen Familienstämmen die Entwicklungen des Unternehmens. Verfügt das Unternehmen jedoch über eine weiter verzweigte Aktionärsstruktur mit mehr als sechs Aktionären, ist wieder eine steigende Performance zu beobachten, da die einzelnen Aktionäre weniger stark Partei ergreifen und fundamentale Konflikte dadurch verhindert werden.

RZ_FiD_210x297.indd 8 27.08.12 13:30



Nicht alle Unternehmerfamilien können oder wollen den Weg der Komplexitätsreduktion beschreiten. Umso entscheidender ist es, Strukturen und Prozesse zu schaffen, die es erlauben, voneinander abweichende Interessen der Familiengesellschafter wirksam auf ein gemeinsames Unternehmensziel hin zu bündeln. Dazu bieten sich u.a. folgende Instrumente an: regelmässige Familienkonferenzen, eine Familienverfassung oder die Schulung von zukünftigen Gesellschaftern und Gesellschafterinnen.

Aber: Eine Family Governance ist nur dann erfolgreich, wenn sich die Familienmitglieder daran halten.

Neben der Einigung auf eine geeignete Eigentümer- und Managementstruktur ist auch ein strukturiertes Familien- und Nachfolgemanagement zu betreiben (Family Governance).

Die Family Governance regelt Strukturen und Prozesse innerhalb eines Familienunternehmens. Sie bezieht die Interessen aller Familienmitglieder ein. Dies erhöht die Kooperation innerhalb der Familie und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens.

Fragen zur Family Governance

- Welche Gremien und Prozesse wollen wir in der Familie schaffen, um der Komplexität unseres Familien-und Eigentümerkreises gerecht zu werden?
- Wie soll die Entscheidungsfindung innerhalb der Familie ablaufen, um als Unternehmerfamilie handlungsfähig zu werden oder zu bleiben?
- Gilt bei uns das Prinzip der Gleichberechtigung oder das Prinzip der Leistung?
- Wie führen wir die nächste Generation an das Unternehmen heran?

RZ_FiD_210x297.indd 9 27.08.12 13:30

Thema 3:

Professionelles Führen – mit welchen Grundsätzen und Werten?

Professionelle Führung von Familienunternehmen verlangt ein konsequentes Wertemanagement. Die Familie muss sich darüber Gedanken machen, nach welchen Grundsätzen das Unternehmen geführt werden soll. Wichtig ist dabei zu untersuchen, ob und wie diese Werte zur Nachhaltigkeit des Unternehmens beitragen. Insbesondere bei der Strategieentwicklung des Familienunternehmens sind Grundsätze wie Offenheit, Konsistenz und Fairness von zentraler Bedeutung.

Offenheit

In Familienunternehmen sind die vorherrschenden Interpretations- und Geschäftslogiken vielfach über lange Zeit gewachsen. Oft gehen sie sogar auf die Gründung des Unternehmens zurück, und bewährte Erfolgsrezepte werden von einer Generation an die nächste weitergegeben. Mit Offenheit ist die Bereitschaft gemeint, sich unvoreingenommen auf eine grundlegende Diskussion bisheriger Erfolgsmuster einzulassen. Langjährige Erfahrung und wertvolles Wissen werden damit nicht abgewertet, sondern können zusammen mit der Bereitschaft, in neue Richtungen und damit in Alternativen zu denken, zur Entdeckung neuer Wertschöpfungsmöglichkeiten führen. Offenheit ist im Rahmen der Strategiediskussion besonders in folgenden Dimensionen gefordert:

- Offenheit bezüglich strategischer Alternativen
- Offenheit bezüglich der eigenen Rolle
- Offenheit bezüglich Impulsen von aussen
- Offenheit bezüglich etablierter Werthaltungen

Konsistenz

Um eine tragfähige Strategie zu entwickeln, ist sicherzustellen, dass diese konsistent ist mit den Zielen der kontrollierenden Familie. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass es der Familie erstens gelingt, einen Konsens darüber herzustellen, wie sie sich zu ihrem Unternehmen oder ihren Unternehmensbeteiligungen stellt und welche finanziellen und nicht finanziellen Ziele sie damit verfolgt. Zweitens gilt es, diese Zielvorstellung innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Falls Widersprüche zwischen der von der Unternehmensleitung empfohlenen Strategie und den Zielen der Familie zutage treten, ist die Handlungsfähigkeit nicht dadurch zu erhalten, dass Entscheidungen entweder nicht getroffen, nicht umgesetzt oder im Alleingang getroffen und umgesetzt werden. Ziel muss sein, solche Differenzen auszudiskutieren, sodass am Ende eine konsistente, das heisst widerspruchsfreie Strategie resultiert. Familie und Unternehmen sollen dabei zu zwei sich gegenseitig stützenden Pfeilern eines Gesamtsystems Familienunternehmen werden.

«Bei der Übergabe des Unternehmens von einer Generation zur nächsten haben wir uns in einem Workshop die Frage gestellt: Welches sind die Werthaltungen der Senior- und der Juniorgeneration? Wir haben einige Überlappungen festgestellt, aber auch festgehalten, welche Werthaltungen der Seniorgeneration wir über Bord werfen und welche wir neu aufnehmen. Aufgegeben haben wir die Vorstellung, dass es immer ein Sohn sein muss, der die Hauptverantwortung trägt. Neu dazugekommen sind Aussagen zu unserem Tätigkeitsgebiet, welches nun viel weiter gefasst ist und Möglichkeiten zur Entwicklung bietet.»
Operativ aktives Familienmitglied eines mittleren Familienunternehmens in der Pharmaindustrie, Spanien

Quelle: Zellweger, Thomas und Mühlenbach, Corinne, 2008: Strategien zur Wertsteigerung in Familienunternehmen, Haupt Verlag, Bern.

Fairness

Die Familie muss verhindern, dass das Unternehmen aufgrund von Konflikten und divergierenden Interessen, zum Beispiel zwischen operativ und nicht operativ tätigen Gesellschaftern, handlungsunfähig wird. Die Einhaltung der Fairness ist daher eine zentrale Vorrausetzung für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. Damit sind die Regeln der Kommunikation, die Möglichkeit zur Partizipation und die Gewährleistung von Transparenz innerhalb von Unternehmen, Familie und Eigentümerschaft angesprochen.

RZ_FiD_210x297.indd 10 27.08.12 13:30

Partizipation

- Gesellschafter sollten die Möglichkeit bekommen, sich aktiv in die Diskussion der Familien- und Unternehmensangelegenheiten einzubringen
- Verhaltensregeln sollten gemeinsam erarbeitet werden
- Auch jüngere Familienmitglieder sollten in Gespräche zur langfristigen Ausrichtung des Unternehmens einbezogen werden

Kommunikation

- Allen Familiengesellschaftern sollten Marktchancen und Herausforderungen vermittelt werden
- Familienmitglieder sollten die Gelegenheit haben, Zielvorstellungen und Erwartungen zu äussern
- Klare Regeln zum Informationsfluss sind bei einer komplexen Eignerstruktur von Nutzen

Transparenz

- Entscheidungskriterien und -prozesse sollten transparent gemacht werden
- Entscheidungsfindung sollte unter Einbezug aller entscheidenden Familienmitglieder transparent erfolgen

Fragen zu Werten und Grundsätzen

- Wie organisieren wir die Kommunikation innerhalb der Familie und im Verhältnis zum Unternehmen?
- Welche Informationsrechte und -pflichten haben die Familienaktionäre untereinander und gegenüber dem Unternehmen/der operativen Führung?
- Wie können wir die Partizipation der Familiengesellschafter besser gestalten? Welche Möglichkeiten gibt es speziell für die jüngere Generation?
- Wie können wir die Führung des Unternehmens möglichst transparent gestalten, sodass alle Familienmitglieder die Beweggründe wichtiger Entscheidungen nachvollziehen können?

RZ_FiD_210x297.indd 11 27.08.12 13:30

Thema 4: Professionelles Führen – mit welcher Strategie?

Ist die Familie organisiert und bildet die Führungsstruktur ein solides Fundament für den weiteren Unternehmenserfolg, ist es die Aufgabe der Führung, eine geeignete Strategie zu erarbeiten. Ein (Familien-)Unternehmen kann professionell in eine richtige oder in eine falsche Richtung geführt werden. Wie muss also die strategische Führung des Unternehmens ausgestaltet sein, damit langfristig Erfolg erzielt werden kann?

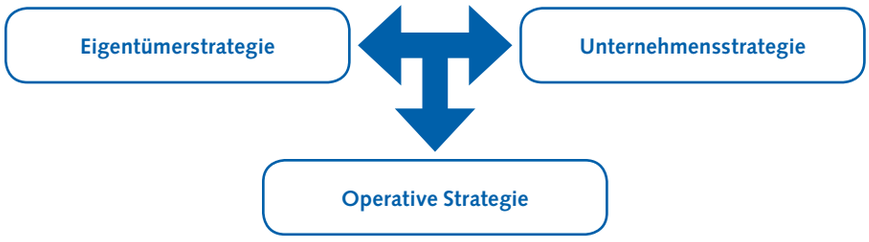
«Die langfristige Perspektive unserer Familienaktionäre erlaubt es mir, autonom und langfristig zu agieren. Wir sind solide finanziert, und solange wir die Dividendenanforderungen erfüllen, haben wir operativ alle Freiheiten und können uns voll entwickeln. Unser Unternehmen hat so beste Voraussetzungen für die Zukunft. Gerade deshalb läuft es finanziell so gut.»
Eigentümer-CEO zu Renditeerwartungen und langfristigem Horizont von Familienunternehmen

Quelle: Zellweger, Thomas und Mühlenbach, Corinne, 2008: Strategien zur Wertsteigerung in Familienunternehmen, Haupt Verlag, Bern.

Integrierte Familienunternehmensstrategie

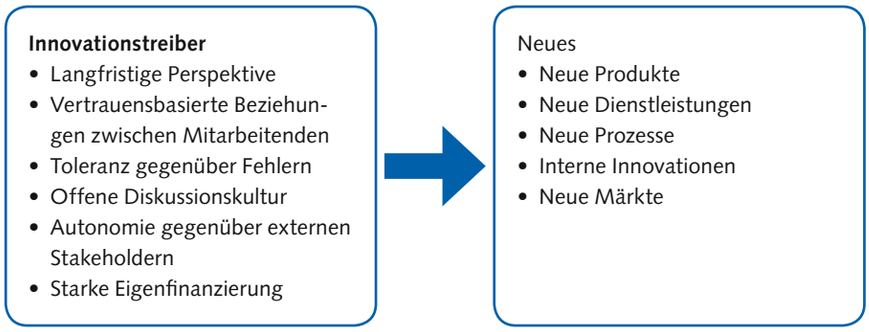
Familienunternehmen müssen sich nicht nur mit Technologien, Märkten und Kundenbedürfnissen, sondern auch mit Eigentümer- und Familienkonstellationen und den Fähigkeiten und Wünschen von Familienmitgliedern auseinandersetzen. Strategisches Management in Familienunternehmen verlangt deshalb nach einem integrierten Management von Unternehmen, Familie und Eigentümerkreis. Die Andersartigkeit von Familienunternehmen zu berücksichtigen, bedeutet, bestehende Management- und Strategiemodelle um das Element Familie zu erweitern. Ziel einer integrierten Familienstrategie ist es, das Familienunternehmen als Gesamtsystem erfolgreicher zu machen.

Integrierte Familienunternehmensstrategie



Unternehmensstrategie: Innovationspotenzial nutzen

Familienunternehmen haben das Potenzial, Innovationschampions zu sein. Dafür gibt es vielfältige Gründe: die langfristige Perspektive, die Beziehungen im Unternehmen, die auf Vertrauen ausgerichtet sind, die unternehmerisch eingestellten Mitarbeitenden, die Toleranz gegenüber Fehlern, eine offene Diskussionskultur und eine starke Eigenfinanzierung. Tatsächlich tun sich viele traditionsreiche Familienunternehmen jedoch schwer, mit neuen Produkten und Dienstleistungen auf den Markt zu kommen.



Ungünstig ist es dann, wenn die fehlende Innovation auf eine generelle lethargische Haltung gegenüber Neuem zurückgeht. Ausdruck davon sind langjährige Mitarbeitende, die sich gegen Neuigkeiten sträuben, und Familienmitglieder, die sämtliche Ideen mit dem Kommentar abschmettern: «Das haben wir immer schon so gemacht!»

RZ_FiD_210x297.indd 12 27.08.12 13:30

Stures Verharren in Traditionen kann also zum Verhängnis werden. Eine langjährige Tradition in der Herstellung eines bestimmten Produkts oder in der Erbringung spezifischer Dienstleistungen bietet aber auch grosse Chancen. Im Gegensatz zu jungen Unternehmen können Familienunternehmen auf ihren Erfahrungen und dem erarbeiteten Vertrauen bei Kunden und Geschäftspartnern aufbauen. Ein solcher Vertrauensbonus und Traditionsanker ist durch Nicht-Familienunternehmen schwierig zu imitieren.

Traditionsanker
- Langjährige Tätigkeit
- Reputation von Eigentümer, Familie und Unternehmen
- Gewachsene Marke
- Vertrauen von Kunden und Geschäftspartnern
- Generationenübergreifende Perspektive



Bestehendes und Bleibendes
- Qualität
- Vertrauen
- Verlässlichkeit
- Beständigkeit

Aus der Koexistenz von Neuem und Traditionellem im selben Unternehmen ergeben sich Wettbewerbsvorteile für Familienunternehmen. Erfolgreiche Familienunternehmen schaffen es, gleichzeitig die Innovationstreiber und die Traditionsanker auszuschöpfen. Sie entwickeln Leistungen, welche gleichzeitig innovativ und traditionsbewusst sind. Die Beständigkeit, die Verlässlichkeit und das Qualitätsversprechen des Familienunternehmens werden mit neuen Leistungen verknüpft, hin zu einer Wahrnehmung der Produkte sowie des Unternehmens als vertrauensvoll und innovativ zugleich.

Innovation	**Tradition**
Innovatoren mit Produkten, die sich dauernd ändern	Vertrauensvolle Innovatoren; innovative Traditionsunternehmen
«Warum-gibt-es-uns-noch-Unternehmen»	Traditionsunternehmen; Produkte, die sich wenig ändern

Quelle: Zellweger, Thomas und Mühlenbach, Corinne, 2008: Strategien zur Wertsteigerung in Familienunternehmen, Haupt, Bern.

Fragen zur Strategie

- Gibt es eine Strategie und entsprechende Ziele hinsichtlich des unternehmerischen Engagements auf Ebene der Eigentümerfamilie?
- Sind diese dem Management bekannt?
- Welche Strategie verfolgen wir für unser Gesamtunternehmen?
- Welche Geschäfte pflegen wir heute und welche in Zukunft?
- In welchen Märkten wollen/müssen wir tätig sein?
- Welchen Grad der Diversifikation in unseren unternehmerischen Aktivitäten streben wir an?
- Welche Strategie verfolgen wir für unsere operativen Einheiten?
- Welche Stärken erfahren die Unternehmen, an denen wir beteiligt sind, aufgrund der Tatsache, dass wir sie als Familie kontrollieren?
- Verfügen wir über eine Unternehmensstrategie für unsere Hauptbeteiligung?

RZ_FiD_210x297.indd 13 27.08.12 13:30

Thema 5: Professionelles Führen – welche Strategien greifen international?

«Wir kennen alle unsere Kunden auf der Welt. Einige unserer Leute waren hundertmal in China. Wir machen alles selbst. Manchmal werde ich gefragt, wie wir dies alles mit 280 Mitarbeitern bewältigen können und ob wir nicht Handelsvertreter haben sollten. Wir lehnen Handelsvertreter kategorisch ab. Wir haben unsere eigenen Büros, und einige unserer besten Leute sind 80 % ihrer Zeit auf Reisen. So decken wir die ganze Welt ab.»
«Hidden Champion» Dr. Wolfgang Pinegger, Geschäftsführer von Brückner

Quelle: Simon, Hermann, 1996: Die heimlichen Gewinner, Campus Verlag, Frankfurt, S. 69–70.

Bezüglich professioneller Führung von Schweizer Familienunternehmen ergeben sich besondere internationale Herausforderungen. Wie geht professionelle Führung mit makroökonomischen Standortfaktoren und internationalen Chancen um?

Herausforderungen für den Standort Schweiz

Die Schweiz ist eine in hohem Masse internationalisierte Volkswirtschaft und als solche besonders weitgehend von den weltwirtschaftlichen Entwicklungen betroffen. Das politische System der Schweiz ist jedoch stark national ausgerichtet und zeichnet sich durch die direkte Demokratie aus. Daher ist eine Delegation von Entscheidungsverantwortung an supranationale Instanzen wie beispielsweise die EU kaum möglich. Es ist demzufolge für die Schweiz besonders wichtig, die staatlichen Rahmenbedingungen attraktiv zu gestalten. Insbesondere die Geldpolitik, die Einwanderungspolitik und die Wettbewerbspolitik sind dabei von entscheidender Bedeutung.

Neben den makroökonomischen Rahmenbedingungen sind schweizerische Unternehmen jedoch selbst für ihre mikroökonomische Wettbewerbsfähigkeit verantwortlich. Dabei ist «upgrading» also die dauernde Verbesserung der Produktionsfaktoren, die Hauptvoraussetzung für internationale Wettbewerbsvorteile.

Quelle: Borner, Silvio, Brunetti, Aymo und Straubhaar, Thomas, 1990: Schweiz AG: Vom Sonderfall zum Sanierungsfall, Verlag Neue Züricher Zeitung Zürich.

Viele Schweizer Unternehmen sind international bereits aktiv oder an einer Internationalisierung sehr interessiert. Die Expansionsstrategie der Hidden Champions, die im folgenden Abschnitt kurz vorgestellt wird, könnte ihnen dabei als Inspiration dienen.

Lernen von den Hidden Champions

Als Hidden Champions werden Unternehmen bezeichnet, die weltweit Marktführer in ihrer Branche sind, allerdings zur Gruppe der klein- und mittelständischen Unternehmen gehören. Nach Hermann Simon erkennt man Hidden Champions an den folgenden Kriterien:

Wer ist ein Hidden Champion?

- Nr. 1, 2 oder 3 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 auf dem europäischen Markt
- Der Jahresumsatz liegt unter 3 Milliarden Euro
- Geringer Bekanntheitsgrad

RZ_FiD_210x297.indd 14 27.08.12 13:30

Hidden Champions werden als wahrhaft globale Unternehmen bezeichnet, die die ganze Welt als ihren Markt betrachten. Ihre folgenden drei Erfahrungen können für andere Unternehmen von Nutzen sein:

1. Die enge Spezialisierung in Produkt, Technologie oder Kunden geht mit der globalen Vermarktung einher. Hidden Champions sind der Auffassung, dass Kunden in derselben Branche tendenziell über die Grenzen hinaus ähnlicher sind als Kunden in verschiedenen Branchen in einem Land.
2. Durch die globale Präsenz werden sogar Marktnischen gross genug, um Erfahrungskurven-Effekte zu ermöglichen.
3. Eigene Niederlassungen sind gegenüber fremden Vertretungen zu bevorzugen, da direkte Kundenkontakte für den Erfolg essenziell sind.

Quelle: Simon, Hermann, 1996: Die heimlichen Gewinner, Campus Verlag, Frankfurt.

Fragen zur Internationalisierung von Familienunternehmen

- Über welche Standort- und Wettbewerbsvorteile verfügen wir?
- In welche Produktions- und Absatzmärkte im In- und Ausland sollen wir investieren?
- Wollen wir einen direkten Kundenkontakt im Ausland pflegen oder internationalisieren wir unsere Geschäfte durch Handelsvertreter? Welche Vor- und Nachteile sind jeweils zu beachten?
- Inwiefern beeinflussen wir als lokal verwurzelte Inhaber die globale Entwicklung des Unternehmens?
- Von welchen globalen Trends sind wir betroffen und wie wirken sich diese aus?
- Was können wir von den Hidden Champions lernen?

RZ_FiD_210x297.indd 15 27.08.12 13:30

Thema 6: Professionelles Führen – wie entlöhnen und motivieren wir?

«In der Entwicklung unseres Unternehmens in den letzten 50 Jahren zu einem Konzern fällt auf, dass wir Mitarbeitenden immer viel Freiraum gelassen und Verantwortung delegiert haben. Dies bedingt, dass wir bei unserer Personalpolitik eigentlich immer Personen suchen, die für die Stelle überqualifiziert sind, denn sie müssen mit den gegebenen Freiheiten umgehen können. Dadurch kommen wir zu unserer unternehmerischen Kultur.»
CEO eines grossen deutschen familienkontrollierten Logistikkonzerns

Quelle: Zellweger, Thomas und Mühlenbach, Corinne, 2008: Strategien zur Wertsteigerung in Familienunternehmen, Haupt Verlag, Bern.

Familienunternehmen stehen vor der grossen Herausforderung, fortwährend genug Geld zu verdienen, um eine nachhaltige Werterhaltung und eine angemessene Verzinsung der eingesetzten Mittel – insbesondere auch des Eigenkapitals der Familie – zu erreichen. Dabei spielen auch die familiären Wertvorstellungen und Ansprüche eine Rolle. Aber wie kombiniere ich diese Vorstellungen mit der Vergütung der Führungskräfte? Wie bestimme ich die Bezahlung von Familienmitgliedern im Unternehmen? Wie motiviere und kompensiere ich die Mitarbeiter? Wie sind die Boni zu gestalten? Und welche nicht finanziellen Anreize kann ich familienexternen Arbeitnehmern bieten?

Paradoxien in Familienunternehmen

Familienunternehmen wird neben einer betrieblich-finanziellen auch eine menschlich-familiäre Seite zugesprochen. Dies äussert sich in unterschiedlichen Werten, Beziehungsformen und Regeln, welche die Dynamik und Kultur von Familie und Unternehmen herausfordern.

In Bezug auf Entlöhnung ist eine Gleichberechtigung für die Familie besonders wichtig, während das Unternehmenssystem eine leistungsabhängige Vergütung bevorzugt (siehe Tabelle von Halter, Frank und Schröder, Ralf, 2011). Da sich die beiden Subsysteme Familie und Unternehmen mit ihrer je eigenen Logik und Dynamik überlagern, besteht ein Konfliktpotenzial innerhalb und zwischen Familie und Unternehmen. Dieses Konfliktpotenzial ist besonders gross, wenn sich gesellschaftliche Rahmenbedingungen oder die individuellen Wert- und Rollenvorstellungen ändern.

Merkmale	Familie ist primär	Unternehmen ist primär
Identität	Personenorientierung, Gleichberechtigung, Leistungsunabhängigkeit	Funktionenorientierung, Wahl des Besten und Ersetzbarkeit, Leistungsabhängigkeit
Verhaltensweise Leistungsverständnis	Emotional, Leistung nicht objektivierbar, persönlicher Ausgleich	Rational, Leistung objektivierbar, monetärer Ausgleich

Halter, Frank und Schröder, Ralf, 2011: Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis, Haupt Verlag, Bern.

Motivation von familienexternen Mitarbeitern

Mitunternehmertum

Viele erfolgreiche Familienunternehmen sind dafür bekannt, dass sie ihre Führungskräfte am liebsten intern entwickeln. Sie schaffen es, im Unternehmen eine vertrauensbasierte, humane und gleichzeitig unternehmerisch orientierte Kultur aufzubauen. Die besten Familienunternehmen sind wahre Meister darin, das interne Humanpotenzial in ungewöhnlichem Masse zu mobilisieren.

Langfristiges Engagement von Mitarbeitenden

In langfristig erfolgreichen Familienunternehmen sind Mitarbeitende auf lange Sicht im Unternehmen angestellt. Zudem werden Mitarbeitende selbst in Krisenzeiten nicht gleich entlassen. Entsprechend loyal verhält sich die Belegschaft.

RZ_FiD_210x297.indd 16 27.08.12 13:30

Das ASCO-Vergütungsmodell

Das ASCO-Vergütungsmodell liefert Familienunternehmen konkrete Handlungsempfehlungen und Lösungsvorschläge für die Konzeption eines nachhaltigen und situativ anpassbaren Vergütungssystems. Die Qualität eines neuen Vergütungskonzepts wird in jedem Unternehmen durch von den obersten Führungskräften gepflegte und «gelebte» Werte und Prinzipien bestimmt (siehe Tabelle von ASCO Think, 2012).

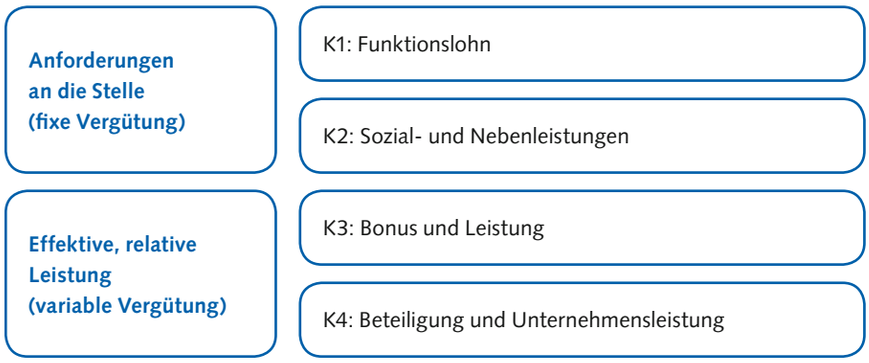
Werte und Prinzipien	Gelebtes Verhalten jedes GL- und VR-Mitgliedes
Akzeptanz Gehaltssystem wird von allen bejaht	• Adäquater Einbezug aller Sozialpartner und deren Interessen
Anerkennung Individueller Beitrag wird anerkannt	• Anerkennung und Wertschätzung aller Leistungen und Beiträge, nicht nur monetär
Eigenverantwortung Jeder ist für sein Verhalten und die Folgen verantwortlich	• Partnerschaftliche Vereinbarung der Ziele, Messgrössen und Leistungsindikatoren • Freiheit im Vorgehen zur Zielerreichung
Fairness Vergütung stimmt sowohl im Verhältnis zum eigenen Beitrag als auch im Verhältnis zum Beitrag und zur Vergütung der anderen	• Gehaltssystem durchgängig gestalten (extreme Bezahlungen verhindern) • Würdigung der individuellen Leistungsanstrengung sowie der Rahmenbedingungen • Einschränkung der Willkür in der Gehaltsfestsetzung
Freiheit und Integrität Vergütungssystem respektiert die Privatsphäre und die Wirtschaftsfreiheit	• Persönliche Einflussmöglichkeiten bei der Zielvereinbarung und der Zielerreichung • Individuelle Entfaltungsmöglichkeiten (Talentmanagement)
Sicherheit und Regeneration Adäquate Verteilung und Tragbarkeit der Risiken	• Vermeidung von sozialen Härtefällen • Individuelle Leistungsfitness
Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit Förderung der langfristigen Erhaltung der Ressourcen und Wettbewerbsfähigkeit	• Ziele und Vergütung fördern die langfristige Entwicklung des Unternehmens • Motivierung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte

Quelle: ASCO Think, 2012: Fachartikel zum Thema Vergütung – Teil 2: ASCO-Think-Vergütungsmodell – mit Swissness.

RZ_FiD_210x297.indd 17 27.08.12 13:30

Die zuvor dargelegten Werte und Prinzipien prägen die nachfolgende Ausgestaltung des gesamten Vergütungssystems – mit Swissness-Ausprägung. Es gilt, den persönlichen Einsatz für das Unternehmen, das Unternehmertum, die Stärke des Standortes Schweiz sowie die gesellschaftliche Verantwortung zu optimieren.

Das ASCO-Vergütungsmodell beruht auf vier Komponenten, die zusammenwirken und je nach Bezugsgruppe zu gestalten sind.



Quelle: ASCO Think, 2012: Fachartikel zum Thema Vergütung – Teil 2: ASCO-Think-Vergütungsmodell – mit Swissness.

Bei der Gestaltung des individuellen Vergütungssystems können die folgenden fünf Handlungsempfehlungen von ASCO Think von Nutzen sein:

1. Der Einfluss der Vergütungskonzepte auf die Unternehmensstrategie ist konsequent zu überprüfen und regelmässig anzupassen.
2. Jedes Unternehmen soll innerhalb der Grundsätze des Schweizer Vergütungsmodells sein eigenes Konzept entwickeln, das die Stärkung der Marktpositionierung und die Reputation des Unternehmens als bevorzugter Arbeitgeber sichert und die Mitarbeitenden angemessen und marktgerecht vergütet.
3. Das Jahresergebnis, die Unternehmensentwicklung und die Marktpositionierung sind durch qualifizierte Instrumente den Vergütungen der Geschäftsleitung und der Mitarbeitenden gegenüberzustellen. Dabei soll die effektive und relative Leistung erfasst bzw. überprüft werden.
4. Für die Bonusbemessung zählen neben dem Beitrag des einzelnen Mitarbeitenden auch die Teamleistung und der Erfolg der entsprechenden Organisationseinheit.
5. Alle Anreize, die das Handeln der Vertreter des Unternehmens negativ oder einseitig beeinflussen, sind konsequent zu vermeiden.

Quelle: ASCO Think, 2012: Fachartikel zum Thema Vergütung – Teil 2: ASCO-Think-Vergütungsmodell – mit Swissness.

Fragen zur Vergütung

- Werden marktgerechte Löhne an die Mitarbeitenden ausbezahlt und beziehen die Geschäftsleitung und insbesondere Familienmitglieder selbst adäquate Löhne?
- Wie ist die Vergütung des Verwaltungsrates zu regeln?
- Wie schaffen wir es, die Gleichheitserwartungen der Familie zu erfüllen und den Ungleichheitsanforderungen des Unternehmens nachzukommen?
- Wie können wir familienfremde Fach- und Führungskräfte für unser Unternehmen gewinnen?
- Wie stellen wir sicher, dass wir Mitarbeiter effektiv motivieren und zu Mitunternehmern machen?

RZ_FiD_210x297.indd 18 27.08.12 13:30

FiD **Familienunternehmen im Dialog**

Bank Vontobel AG
Gotthardstrasse 43
CH-8022 Zürich
Telefon +41 (0)58 283 71 11
Telefax +41 (0)58 283 76 50
www.vontobel.com
www.fid.ch

Center for Family Business der
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
www.cfb.unisg.ch

RZ_FiD_210x297.indd 20 27.08.12 13:30