

«Die Aussensicht ist sehr wertvoll»

Familienunternehmer scheuen sich oftmals vor einer professionellen Governance-Struktur. Zu Unrecht. Anwältin und Coach Gabriele Hofmann-Schmid erklärt, warum externe Verwaltungs- und Familienräte einen grossen Mehrwert bieten und sogar familiäre Streitigkeiten schlichten können.

Gabriela Meissner

Fast 90 Prozent der rund 300'000 KMU in der Schweiz sind Familienunternehmen. Was macht ein Familienunternehmen aus?

Gabriela Hofmann: Generell gilt, dass ein Familienunternehmen eigentümergeführt ist und eine Familie dahintersteht, die ein Interesse hat, dass die Firma langfristig erfolgreich ist. Das langfristige Denken ist dabei ein ganz wichtiger Aspekt im Gegensatz zur kurzfristigen Optimierung des Shareholder-Values in Grosskonzernen. Das Engagement des Einzelnen ist in der Regel viel grösser, die Wertschätzung der Mitarbeiter ausgeprägter, man ist loyaler und übernimmt auch mehr Verantwortung. Ich schätze diese Unternehmenskultur in Familienbetrieben sehr.

Oftmals ist die Gewaltentrennung im Familienbetrieb nicht so klar definiert wie in einem börsenkotierten Unternehmen.

Bezüglich Strukturen gibt es riesige Unterschiede: Da gibt es den Kleinunternehmer, der alleine das Sagen hat, entsprechend kurz sind die Entscheidungswege. Grössere Familienstrukturen sind über Generationen gewachsen, Geschwister, Cousins oder verschwägte Partner sind involviert. Das birgt ein gewisses Risiko, dass es zu Uneinigigkeiten kommt.

Gabriela Hofmann-Schmid



Dr. iur., Rechtsanwältin & Coach
Partner bei ATAG Advokaten AG, Basel
Gründungsmitglied: www.vr-finder.ch

Wie kann man solchen Streitigkeiten entgegenwirken?

Wenn die Firma eine gewisse Grösse hat, kann es sinnvoll sein, eine Familienverfassung zu erarbeiten. Darin kann das Ziel, die Vision für das Unternehmen genauso festgelegt werden wie die Nachfolgeregelung oder auch die Einbindung der Familie. Ich habe kürzlich einen solchen Prozess begleitet und habe die Familie sehr engagiert erlebt. Wir erarbeiten die Familienverfassung in Workshops, denn es gibt keine 08/15-Verfassung. Am Schluss weiss jeder, wo sein Platz ist, und lässt dem anderen Raum für dessen Tätigkeiten.

Kann man oder muss man jeden aus der Familie berücksichtigen?

Manche glauben, sie müssten auf Biegen und Brechen operativ tätig sein, aber vielleicht liegt das gar nicht jedem. Wenn man die Strukturen intensiv diskutiert und sich von einer externen Person mit Empathie und Verhandlungsgeschick beraten lässt, kann für jedes Familienmitglied der passende Platz gefunden werden, und dieser Platz muss nicht zwingend im Unternehmen selber sein.

Eine grosse Schwierigkeit ist weiter, dass sehr viel auf der emotionalen Ebene abläuft.

Das ist eine ganz grosse Hürde, die ein Familienunternehmen zu bewältigen hat. Eine externe professionelle Unterstützung kann hier sehr hilfreich sein. Ich bin Rechtsanwältin und habe später eine Ausbildung zum Coach gemacht. Das hilft mir, dass ich nicht nur die rechtliche Seite abdecken, sondern auch die emotionale Ebene anschauen kann. Die Aussensicht im Familienunternehmen ist sehr wichtig. Die Frage stellt sich ja auch beim Verwaltungsrat, inwiefern ein externes Mitglied eine pragmatischere Sicht einbringen kann.

Sie sind Gründungsmitglied von VR-Finder, einer Organisation, deren Mitglieder sich für Verwaltungsmandate zur Verfügung stellen. Wie ist diese Idee entstanden?

Wer auf der Suche nach einem Verwaltungsratsmitglied ist, verlässt sich gern auf Empfehlungen. Netzwerke sind ganz wichtig. Gemeinsam mit einem Studienkollegen habe ich vor zwei Jahren ein solches Netzwerk initiiert, das unkompliziert und ohne Gebühren funktioniert. Uns war wichtig, verschiedene Kompetenzen und Branchen abzudecken. Jemand, der auf der Suche nach einem kompetenten Mitglied für seinen Verwaltungsrat ist, hat auf VR-Finder einen direkten Zugang zu verschiedenen Persönlichkeiten und kann diese bei Interesse unmittelbar und ohne Kostenfolge kontaktieren.

Welchen Vorteil bringt es einem Familienbetrieb, wenn er sich für ausserfamiliäre Verwaltungsräte entscheidet?

Eine unabhängige Aussensicht in ein Familienunternehmen hineinzubringen, ist äusserst wertvoll. Wenn alles in den Händen der Familie liegt, läuft man Gefahr, in eine gewisse Betriebsblindheit hineinzulaufen. Eine Person mit genügend Abstand zum Tagesgeschäft und zur Familie kann etwa bei Fragen der Organisation, der künftigen strategischen Ausrichtung oder der Nachfolgeregelung einen grossen Mehrwert einbringen. Bei Finanzierungen ist dies häufig ein Anliegen der Banken.

Kann ein externer Verwaltungsrat beispielsweise auch bei der Nachfolgeregelung hilfreich sein?

Unbedingt. Vielleicht hat diese Person bereits Erfahrungen mit Nachfolgeregelungen, kennt verschiedene Strukturen und weiss, wie man so etwas lösen kann. Als Verwaltungsratsmitglied ist man näher dabei, kennt die Konstellation, weiss, wie die Firma funktioniert, und kennt auch die Familie und kann so potenzielle Nachfolger besser einschätzen.

Was soll eine Person in den Verwaltungsrat mitbringen?

Natürlich ein grosses Interesse und Erfahrung als Verwaltungsrat. Auch Engagement, genügend Zeit und ein gutes Beziehungsnetz braucht es, dann bringt man einen Mehrwert, der den Betrieb auch wirklich weiterbringt.

Sie haben verschiedene Verwaltungsmandate inne. Auf was für Situationen sind Sie schon gestossen?

Ich bin unter anderem im Verwaltungsrat eines Finanzdienstleisters in Genf, weiter bin ich als Trustee tätig und sitze in verschiedenen Beiräten. Spannend war, wie wir eine komplett zerstrittene Familie wieder zusammengebracht haben. Im Nachhinein betrachtet, grenzt das fast an ein Wunder, denn die Familie bekriegte sich regelrecht mit Rechtsstreitigkeiten. Wir haben die Parteien immer wieder einzeln getroffen, die Situation besprochen und vermittelt. Dadurch entsteht ein Verständnis für die verschiedenen Motive und Befindlichkeiten. Heute können sie auf eine Art und Weise miteinander umgehen, die für alle passt.

Warum ist es spannend, sich als Verwaltungsrat zu engagieren?

Ich frage mich jeweils, ob ich tatsächlich einen Mehrwert einbringen kann. Man muss sich bewusst sein, dass man Verantwortung übernimmt, aber auch für sich selber geradestehen muss und nicht permanent Kompromisse eingehen sollte, nur damit man von der Generalversammlung nicht abgewählt wird. In aller Regel wird die Meinung eines externen Verwaltungsrats vom Unternehmer sehr geschätzt, man ist dankbar für konstruktive Argumente und Diskussionen. Bei grösseren Verwaltungsräten ab etwa fünf sind zwei externe Mitglieder empfehlenswert. Letztlich haben Lösungen nichts mit der Grösse des Unternehmens zu tun, sondern hängen immer von Menschen ab, die bereit und kompetent sind, Lösungen zu finden. ■ www.vr-finder.ch