

## TEIL 1\* | STRUKTURELLE BESONDERHEITEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN



**Prof. Dr. Nicole Conrad, LL.M.**  
 Rechtsanwältin | Partner  
 T +41 61 555 13 10 | [nicole.conrad@atag-law.ch](mailto:nicole.conrad@atag-law.ch)

Familienunternehmen verfügen über einige besondere Merkmale und unterscheiden sich insofern von anderen Unternehmen, dass sie einer nicht zu unterschätzenden wechselseitigen Verknüpfung sowie Beeinflussung von Familie und Betrieb unterliegen.

Unternehmen sind ferner als «Familienunternehmen» zu qualifizieren, wenn sie sich im Eigentum einer oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befinden und die Entwicklung des Unternehmens durch den bestimmenden Einfluss der Familienmitglieder geprägt wird. Die Einflussnahme einzelner oder aller Mitglieder der Unternehmerfamilie auf das Unternehmen kann dabei über unterschiedliche Rollen erfolgen, z.B. als Mitglied(er) des Verwaltungsrates oder der Gesellschafterversammlung, als Mitglied(er) der Geschäftsführung oder als eingetragenes Familienmitglied in jeder der vorgenannten Positionen. Die Definition ist nach diesseitiger Auffassung daher grössenunabhängig und basiert auf dem Mass der Einflussnahme, welche die Familienmitglieder ausüben können. Darüber hinaus kann ein mittelständisches Unternehmen jedoch durchaus frei von den Einflüssen der Gründerfamilie geleitet werden und ist in diesem Fall kein Familienunternehmen im eigentlichen Sinn.

Im Rahmen von empirischen Untersuchungen stellte sich heraus, dass beispielsweise bei Krisen in Familienunternehmen es sich im Unterschied zu anderen Unternehmensformen um parallele Krisen von Familie und Unternehmen handelt, die sich zudem gegenseitig beeinflussen. Den Stimmungsverhältnissen und der Dynamik in der Familie des Familienunternehmens kommt bei der Entstehung einer Unternehmenskrise wesentliche Bedeutung zu. Umgekehrt hat sich herausgestellt, dass sich eine Unternehmenskrise früher oder später auch auf den Familienfrieden auswirkt. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass sich sogenannte Stressorfaktoren identifizieren lassen. Hierbei handelt es sich z.B. um das Auftreten eines Fehltritts eines Familienmitglieds vor Jahrzehnten und daraus resultierende Familienkrisen als direkten Krisenauslöser im Familienunternehmen. Je nach-

dem, wie die Verbindung von Unternehmen und Familie sowie deren Ressourcen und Kompetenzen im Umgang mit den jeweiligen Krisenprozessen ausgestaltet sind, ergeben sich Wechselwirkungen zwischen Familienunternehmen und Unternehmerfamilie entweder als verschärfende oder als abmildernde Momente der Krise. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die Entwicklung eines Unternehmens sowie die Erhaltung des familiären Friedens in einer Unternehmerfamilie davon abhängt, wie die wechselseitige Dynamik der familiären Einflüsse auf das Unternehmen und vice versa funktioniert. In einer Unternehmenskrise ist demnach eine Wechselwirkung zweier Krisendynamiken zu sehen: Kommunikation und Entscheidungen im Kontext des Unternehmens unter Krisenbedingungen führen zu entsprechend gefärbten Interaktionen im Kontext der Unternehmerfamilie, und umgekehrt.

Besonders deutlich wird diese Wechselwirkung an dem Beispiel, wenn ein beauftragtes Beratungsunternehmen oder der Firmenanwalt dazu rät, Familienmitglieder aus der Unternehmensleitung zu entlassen. In casu führt dies dann in überwiegenden Fällen dazu, dass nahe Angehörige, wie z.B. der Bruder oder die Schwester, der Sohn oder die Tochter, abberufen werden müssen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass solche Situationen meistens zum Nachteil des Unternehmens ausgehen, das heisst in der Insolvenz enden, da dem Anspruch nach Veränderung in der Geschäftsführung nicht nachgekommen wird. Zwar wurde hier ein familiärer Konflikt vermieden, ein unternehmerischer jedoch nicht beseitigt. Ein latentes Risiko auf Grundlage fehlender Family-Business-Governance hat sich hier folglich verwirklicht.

Aus CONRAD NICOLE, Präventives Konfliktmanagement in: Family Offices / Recht / Management und Banking, Dike 2017.

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