



## MANAGEMENT. ZWISCHEN FAMILIE & MANAGEMENT BRAUCHT ES KLARE SPIELREGELN

### EIN GESPRÄCH MIT GÜNTHER SCHACHER, MANAGING PARTNER BEI HAGER & PARTNERS

Interview von Armin Rainer

Die Entscheidung für ein externes Management im Familienunternehmen muss wohlüberlegt sein und hat auch aus Sicht der Unternehmens-Governance grosse Auswirkungen. Worauf Familienunternehmen dabei besonders achten müssen, erklärt uns der erfahrene Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Günther Schacher.

**Welche sind aus Governance-Sicht die massgeblichen Themen, die ein Familienunternehmen regeln muss, wenn die Führung des Unternehmens von «Eigentümergeführt» zu «Fremd-gemanagt» wechselt?**

Zwischen Familienunternehmern und -Unternehmerinnen und den von ihnen geführten Unternehmen besteht in den meisten Fällen eine sehr enge Bindung. Oft sind die operativ leitenden Familienunternehmer auch die Unternehmensgründer. In der Regel kennt keiner ihr Unternehmen besser als sie selbst. In diesen Fällen haben sie „ihr“ Unternehmen aus kleinsten Anfängen aufgebaut und durch manch wirtschaftliche Krise geführt und für viele Unternehmer und Unternehmerinnen stellt „ihr“ Unternehmen regelrecht die Lebensmission dar. Der Wunsch vieler Unternehmer und Unternehmerinnen ist es, das Familienunternehmen generationsübergreifend weiter im Eigentum der Familie zu behalten. Umso stärker die Bindung, umso schmerzhafter – und somit schwieriger – gestaltet sich die Nachfolge im eigenen Unternehmen. Wenn in Familienunternehmen ein „interner“ Generationswechsel nicht möglich ist, bietet sich u.a. auch die Möglichkeit des Fremdmanagements, also die Führung des Unternehmens durch qualifizierte – entweder

angestellte oder teilbeteiligte – Geschäftsführer an. Ausgehend davon, dass das Eigentum des Unternehmens in der Familie bleibt, sollten im Allgemeinen bei der Gestaltung des Fremdmanagements des Familienunternehmens u.a. folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- die Familie bzw. deren Vertreter sollten bei den von der Unternehmensführung verfolgten Strategien mitentscheiden können bzw. frühzeitig und ausreichend darüber informiert werden;
- die Verantwortungen und Zuständigkeitsbereiche sollten klar definiert werden: das Fremdmanagement muss in die Lage versetzt werden, autonom Entscheidungen treffen und handeln zu können, mit der Folge, dass sie für die erzielten Geschäftsergebnisse verantwortlich sind;
- die Eingriffsmöglichkeiten in die operative Geschäftsführung durch die Familienmitglieder sollten von vorn herein klar definiert werden, auch um potentielle Konflikte zwischen Management und Unternehmerfamilie zu vermeiden. Man darf nicht verkennen, dass „angestellte Geschäftsführer“ anders als „selbständige



Unternehmer“ denken. Nur mit klaren „Spielregeln“ kann eine langfristige Zusammenarbeit zwischen Fremdmanager und Familienunternehmen aufgebaut werden.

Die Instrumente die hierfür herangezogen werden sind u.a.:

- klare Regelungen in der Satzung der Gesellschaft und evtl. in den Gesellschaftervereinbarungen zwischen den Gesellschaftern;
- Aufsetzung einer strukturierten Geschäftsführerordnung;
- Gewährung einer fixen und variablen Vergütung an die Geschäftsführer;
- eventuelle Beteiligung (an den Ergebnissen oder am Kapital) der Fremdmanager an der Gesellschaft.

In bestimmten Fällen kann es auch von Vorteil sein, eine Familienholding als generationsübergreifende Eigentümerin des Familienunternehmens einzurichten, unter deren Kontrolle angestellte Geschäftsführer das operative Geschäft des Familienunternehmens leiten. Natürlich hängt die Gestaltung im Wesentlichen von der Grösse des Unternehmens und von der Art der Tätigkeit ab.

## **Was sind aus Ihrer Erfahrung die grössten Fehler, die gemacht werden?**

Eine Unternehmensnachfolge kann im Falle mangelnder Vorbereitung und Weitsicht die Existenz des Unternehmens gefährden. Dies tritt vor allem dann ein, wenn keine geeignete Nachfolgealternative für das Unternehmen gefunden werden kann oder wenn die für einen personellen Wechsel an

der Führungsspitze notwendigen Voraussetzungen in der Unternehmensführung nicht bzw. nur unzureichend gegeben sind.

## **Wie können sich die Eigentümerfamilien gegen Missmanagement absichern?**

Es gilt vorab eine klare *corporate governance* zu definieren und sich bei der Erarbeitung derselben auch professionell unterstützen zu lassen. Auch hier hängen die verschiedenen Instrumente grundsätzlich von der Grösse und Art des Unternehmens sowie von dem Willen der Unternehmerfamilie ab. Weiters gilt es bei der Auswahl eines Geschäftsführers besonders auf die unternehmerische Qualifikation, den Führungsstil und die Passung zur Unternehmenskultur zu achten.

**Verwaltungs- oder Aufsichtsräte bestehen bei Eigentümer- geführten Unternehmen häufig nur auf dem Papier. Ein Management- geführtes Familienunternehmen hingegen bedingt, dass Kontroll- und Aufsichtsgremien an Bedeutung gewinnen und teilweise erst aufgebaut bzw. nun professionell gelebt werden müssen. Wie schwierig ist dies für Familienunternehmen und welche Empfehlungen haben Sie diesbezüglich für Unternehmerfamilien?**

Auch bei den Verwaltungs – und Aufsichtsorganen erachte ich es als das Wichtigste, besonderen Wert auf die Auswahl der jeweiligen Mitglieder zu legen. Die Zusammenstellung der Organe muss gut überlegt sein und sollte den möglichst grössten Nutzen für das Unternehmen bieten. Mitglieder



mit der geeigneten Qualifikation, von beruflicher Erfahrung über Zugänge zu nützlichen Netzwerken, können das Unternehmen in seiner Entwicklung stark nach vorne bringen. Eine professionelle Ausübung der Verwaltungs- und Aufsichtsgremien ist für mich sinnvoll und wichtig.

**Abschliessend, welche Tipps würden Sie Unternehmerfamilien und familienfremden Managern geben, auf dass diese langfristig erfolgreich zusammenarbeiten?**

Grundsätzlich erachte ich es als sinnvoll und notwendig, dass man sich fristgerecht, eingehend und professionell mit der Strukturierung der *corporate governance* beschäftigt und klare Regelungen dazu definiert. Die Mitglieder der Verwaltungs- und Aufsichtsorgane einerseits und das Management andererseits sollten sorgfältig ausgewählt werden und die Ausübung der verschiedenen Unternehmensgremien sollte strukturiert und professionell erfolgen. Abschliessend möchte ich noch festhalten, dass es keine Standardlösungen gibt, sondern dass es notwendig ist, aufgrund der Grösse und der Art des Unternehmens einerseits und der Zusammensetzung der Unternehmerfamilie und deren Zielsetzungen andererseits, von Fall zu Fall massgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten.

-

Armin Rainer  
Geschäftsführender Gesellschafter

Weissman & Cie. Italia GmbH  
Gampenstrasse 3  
I – 39011 Lana

+39 0473 490544  
rainer@weissman-international.com