



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences



Family Governance in Familienunternehmen

Brown Bag Lunch, 22. Juni 2017

Fachbereich Wirtschaft, Institut Unternehmensentwicklung

Themen

- ▶ Auftrag und Methode
- ▶ Was ist «Family Governance»?
- ▶ Elemente der Family Governance
- ▶ Erkenntnisse quantitativer Natur
- ▶ Erkenntnisse qualitativer Natur
- ▶ Fazit



Auftrag und Methode

Auftrag und Methode

- ▶ PwC als Auftraggeberin
 - ▶ Integration der Studienergebnisse in die Firmenpublikation «Family Governance als Königsdisziplin»
 - ▶ <https://www.pwc.ch/de/2017/pdf/FamBizStudie.pdf>
- ▶ Empirische Untersuchung
 - ▶ Quantitative Erhebung bei 72 schweizerischen Unternehmen mit mindestens 2 Aktionären und mindestens 100 Mitarbeitenden
 - ▶ 60 Firmen aus der Deutschschweiz
 - ▶ 12 Firmen aus der Romandie
- ▶ Interviews mit 14 Vertretern von Unternehmerfamilien
 - ▶ Fast immer Verwaltungsratspräsident/in

Was ist «Family Governance»?

Was ist «Family Governance»?

- ▶ Dominanz von Familienunternehmen in der Schweiz
 - ▶ 75% aller Unternehmen (Credit Suisse / HSG 2016)
- ▶ Unternehmerfamilie als potenziell grösste Ressource und gleichzeitig potenziell grösste Schwachstelle des Unternehmens
- ▶ Klassische Problemfelder
 - ▶ Einsetzen eines geeigneten und gewillten Nachfolgers
 - ▶ Balance zwischen Investitionen und Ausschüttungen
- ▶ Unternehmerfamilien organisieren sich, um die Herausforderungen zu bewältigen

Elemente der Family Governance

Elemente der Family Governance

Formelle Instrumente

- ▶ Aktionärbindungsvertrag
- ▶ Familienversammlung
- ▶ Familienrat
- ▶ Wichtige Werte
- ▶ Konfliktlösungsmechanismen
- ▶ Familienverfassung

- ▶ Family Education Programs
- ▶ Family Communication Programs
- ▶ Family Philanthropy
- ▶ Family Office

Informelle Family Governance

- ▶ Spontane Besprechung geschäftlicher Angelegenheiten in der Familie
- ▶ Mitarbeit der Kinder im Unternehmen
- ▶ Einladung von nicht kapitalmässig beteiligten Familienmitgliedern an die GV
- ▶ Andere wie informeller Einbezug der Familie in wichtige Entscheidungen



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

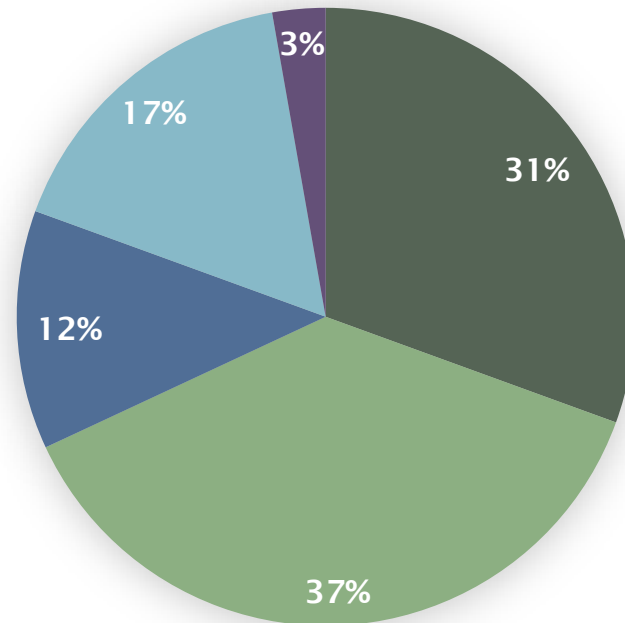
Erkenntnisse quantitativer Natur

Untersuchte Unternehmen

Aktionärsstruktur

Die untersuchten Unternehmen gehören am häufigsten 2 bzw. 3-5 Aktionären.

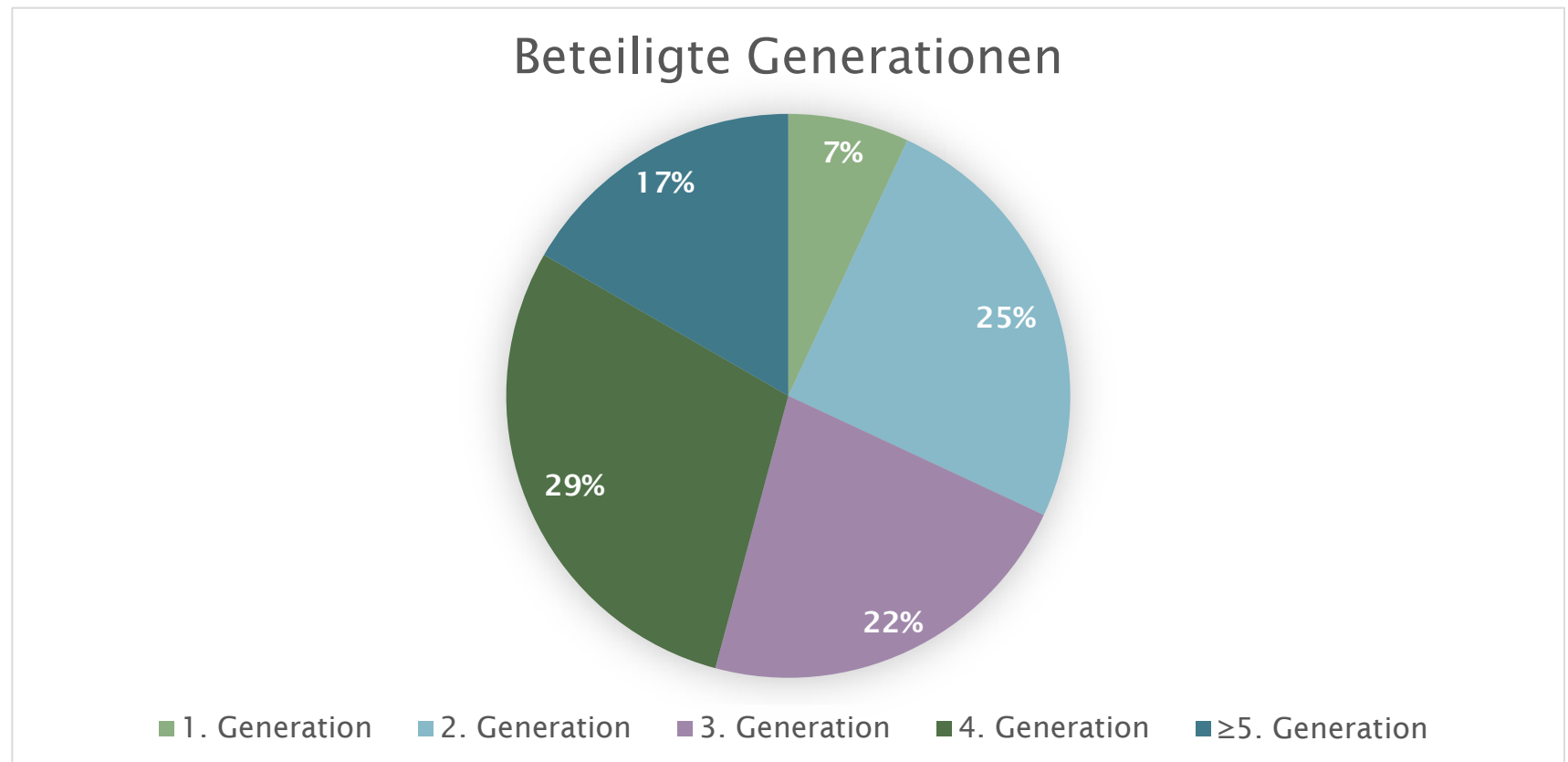
Anzahl Aktionäre pro Unternehmen



■ 2 Aktionäre ■ 3-5 Aktionäre ■ 6-9 Aktionäre ■ 10-19 Aktionäre ■ 20-49 Aktionäre

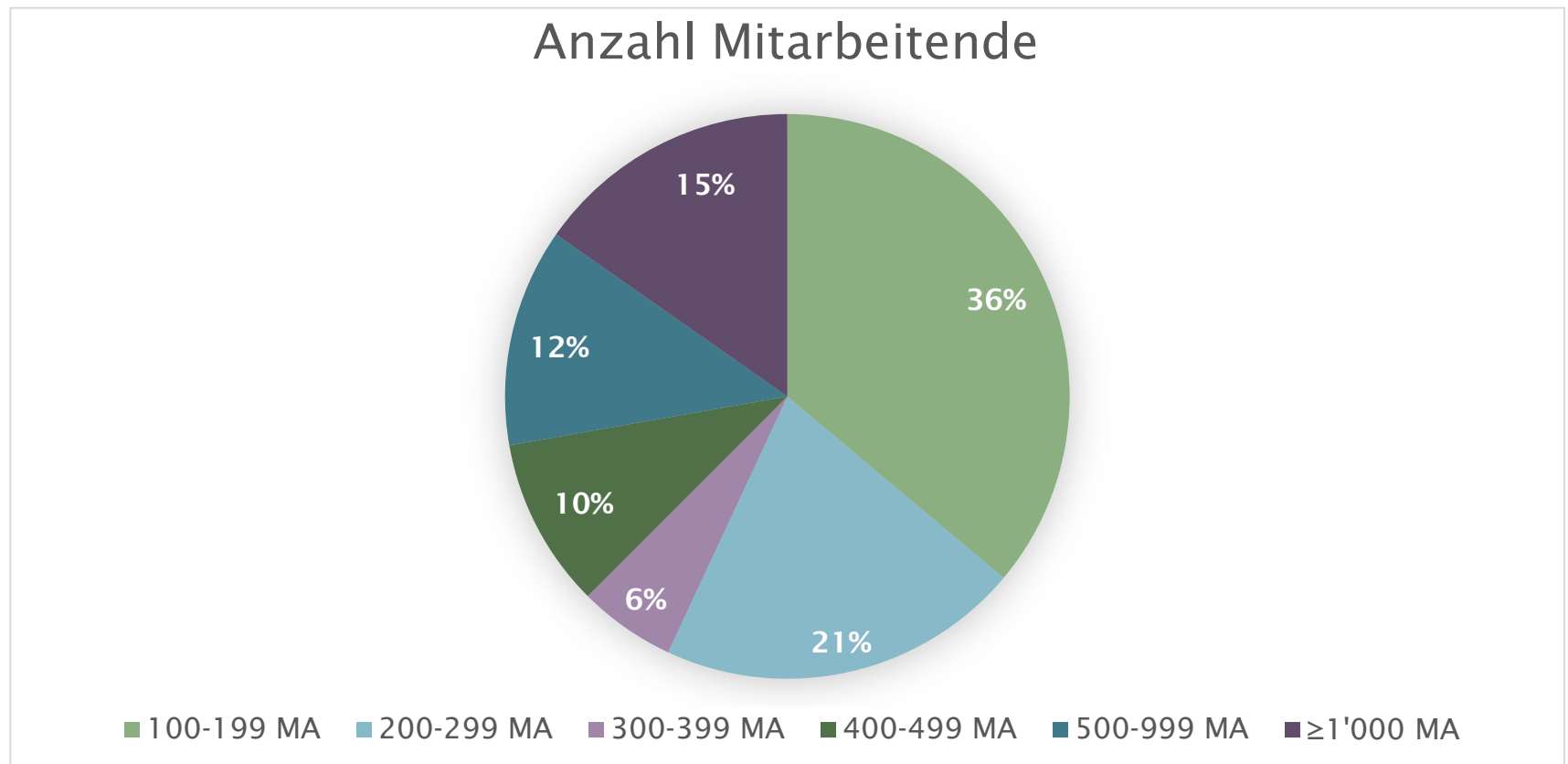
Alter der Unternehmerfamilie

Unternehmen, bei denen die Aktionäre der einzigen oder jüngsten beteiligten Generation der 2., 3. oder 4. Generation angehören, waren in der Untersuchung am stärksten vertreten.



Unternehmensgrösse

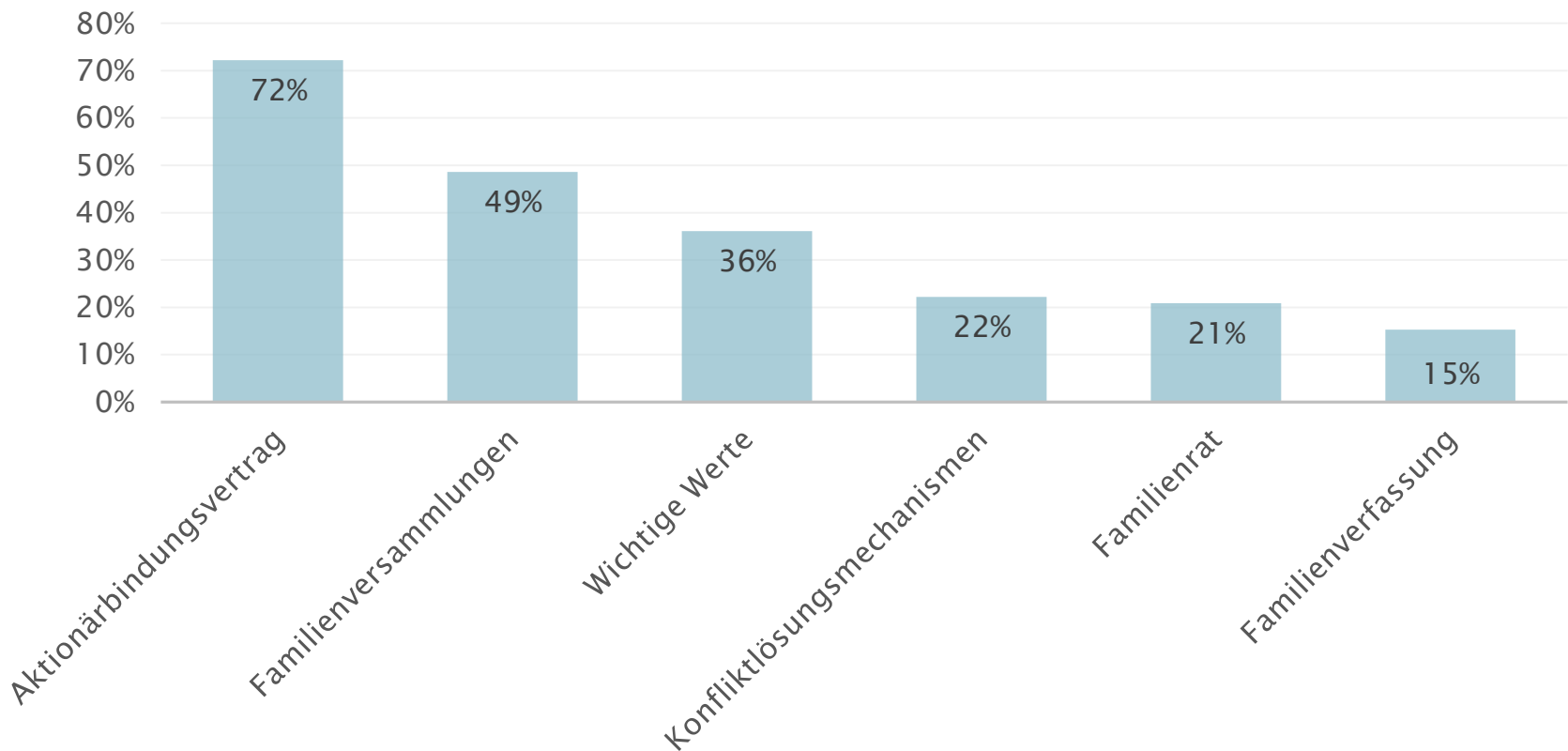
Die meisten untersuchten Unternehmen beschäftigen 100-199 Mitarbeitende.



Formelle Family-Governance-Instrumente

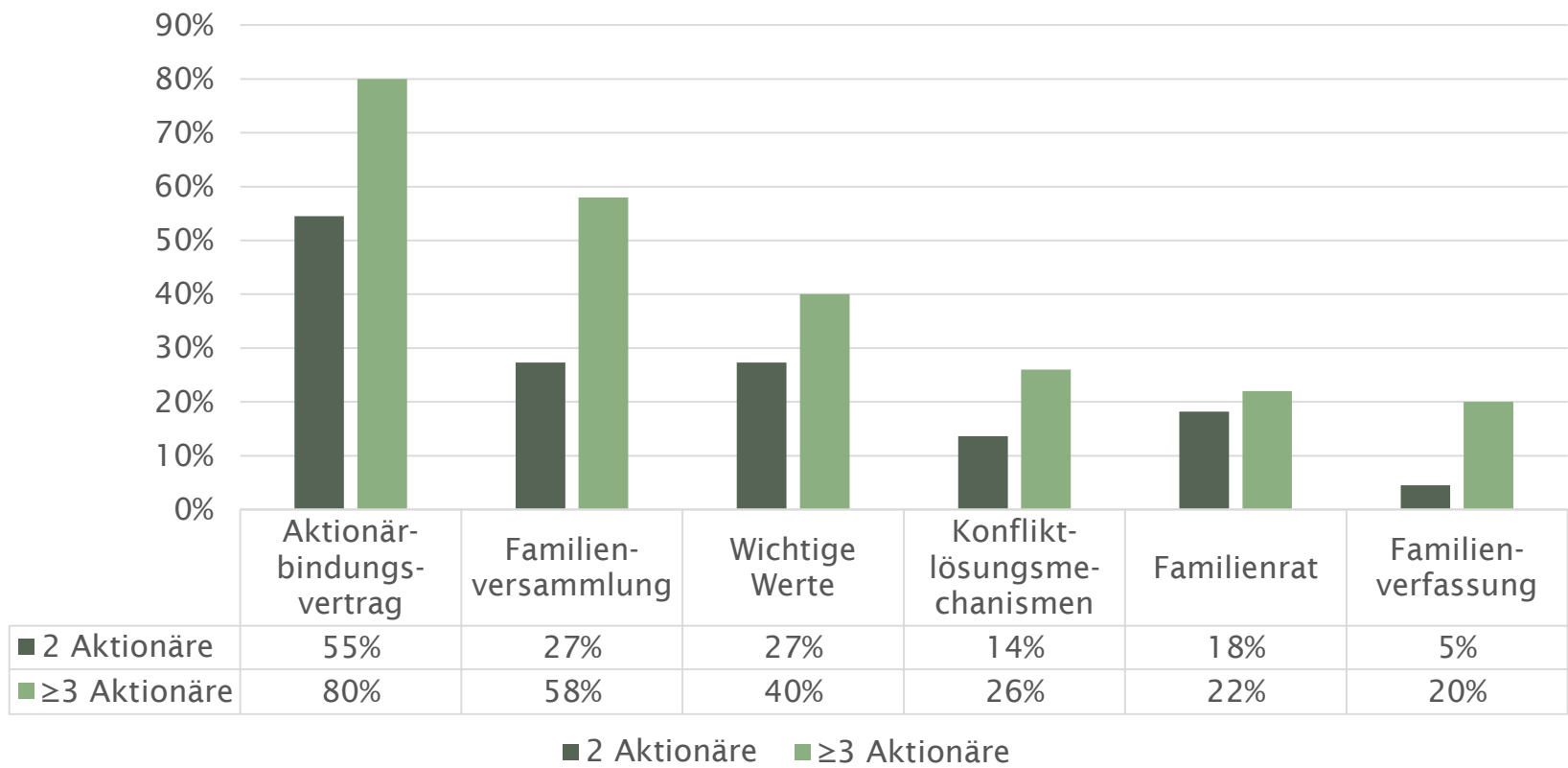
Formelle Family-Governance-Instrumente

Aktionärbindungsvertrag und Familienversammlungen sind gemäss Untersuchung die am stärksten verbreiteten formellen Family-Governance-Instrumente. Familienverfassungen sind relativ selten.



Differenzierung nach der Eigentümerstruktur

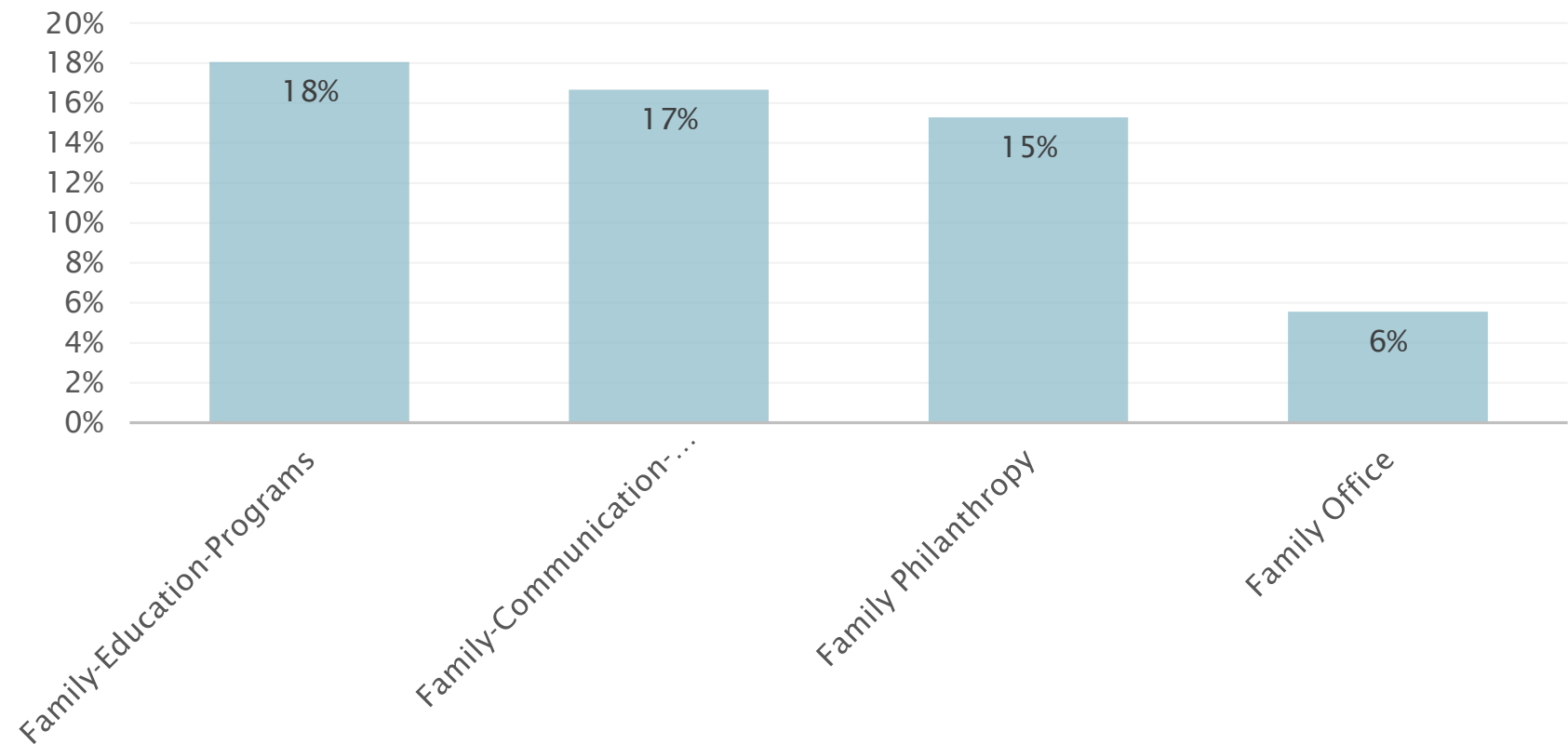
Die nachstehenden formellen Family-Governance-Instrumente kommen gemäss Untersuchung in Unternehmen mit drei und mehr Aktionären häufiger vor als in solchen mit nur zwei Aktionären.



Weitere formelle Family-Governance-Instrumente

Weitere formelle Family-Governance-Instrumente

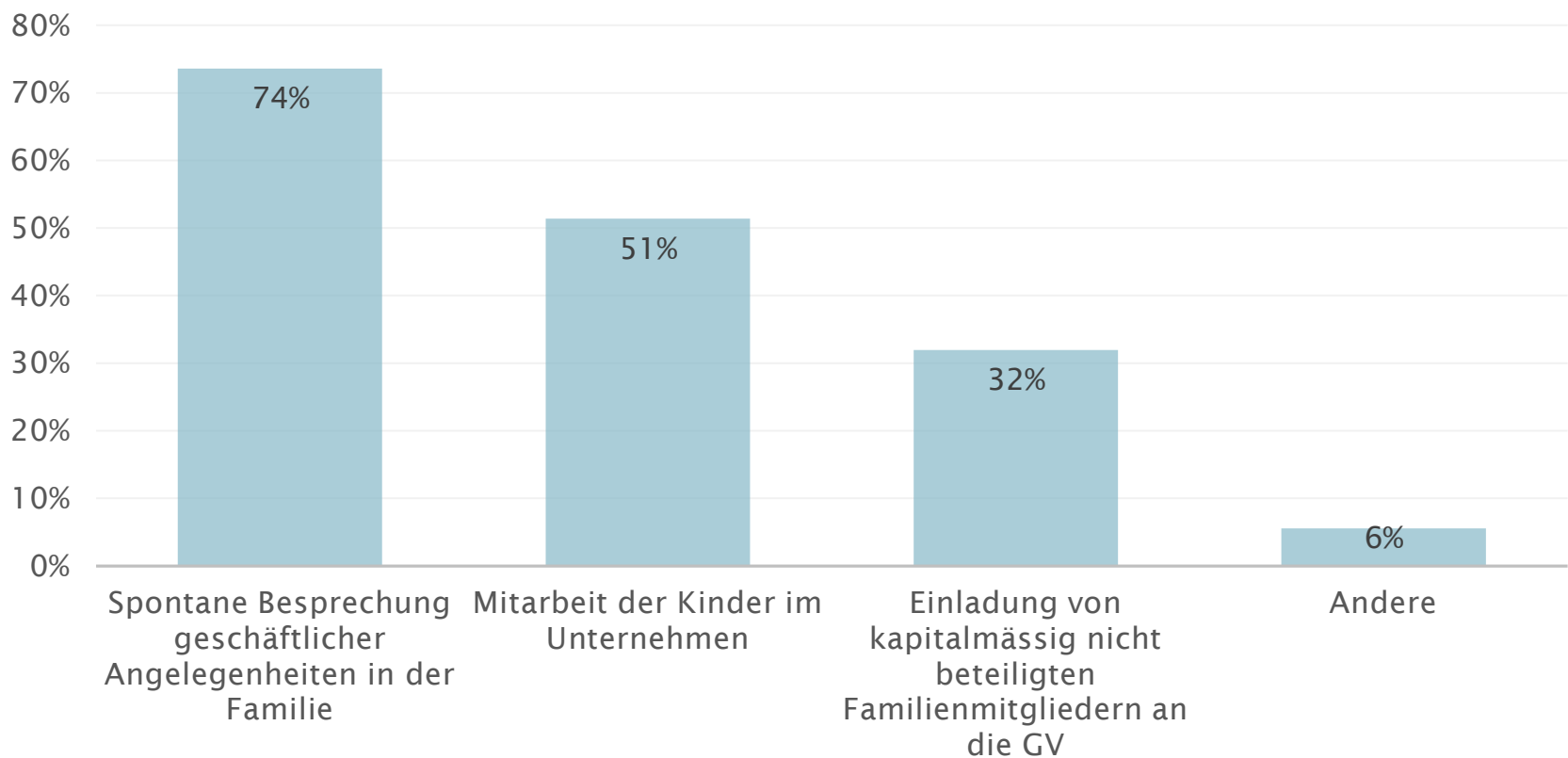
Die weiteren formellen Family-Governance-Instrumente werden eher selten eingesetzt.



Informelle Family Governance

Informelle Family Governance

Relativ häufig kommen demgegenüber gewisse informelle Elemente der Family Governance vor, darunter vorab die spontane Besprechung geschäftlicher Angelegenheiten in der Familie.





Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Erkenntnisse qualitativer Natur

Erkenntnisse qualitativer Natur

- ▶ Generationenwechsel als häufiger Anlass für die Einführung von (zusätzlichen) Instrumenten
- ▶ Theoretisches Fundament der Family Governance vielen Unternehmerfamilien noch wenig bekannt
- ▶ Familien benötigen nicht immer alle Instrumente
 - ▶ Unterschiedliche Konstellationen
 - ▶ Unterschiedliche Bedürfnisse
- ▶ Nur wenige Familien planen umfassende Family-Governance-Massnahmen

Positive und negative Erfahrungen

- ▶ Positive Erfahrungen
 - ▶ Wenig Widerstand bei der Einführung der Family Governance
 - ▶ Bereinigung von Konflikten dank Family-Governance-Instrumenten (insb. Familienverfassung) erleichtert
- ▶ Negative Erfahrungen
 - ▶ Anspruchshaltungen und Erwartungen der Familienmitglieder können die Erarbeitung der Instrumente erschweren, wie z.B.
 - ▶ Forderung der Schwester: Schwager soll in den Verwaltungsrat
 - ▶ Festhalten an Aktienanteil von Dividendenerhöhung abhängig
 - ▶ Auslegungsbedürftigkeit der Regeln der Familienverfassung



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Fazit

Fazit

- ▶ Familienunternehmen mit mehr als 2 Aktionären und mindestens 100 Mitarbeitenden überlassen die familiären Beziehungen in der Regel nicht dem Zufall
- ▶ Unternehmerfamilien sind die theoretischen Grundlagen der Family Governance oft nicht wirklich vertraut
- ▶ Unternehmerfamilien nutzen die möglichen Governance-Instrumente nur selten umfassend
- ▶ Sie setzen das ein, was ihnen als angemessen und notwendig erscheint
- ▶ Dennoch: Es besteht erhebliches Entwicklungspotenzial