



Universität St.Gallen

Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

Besonderheiten und Herausforderungen des VR in Familien-KMU

Bern, 15. Juni 2023

Dr. Alexander Fust



KMU-HSG.CH

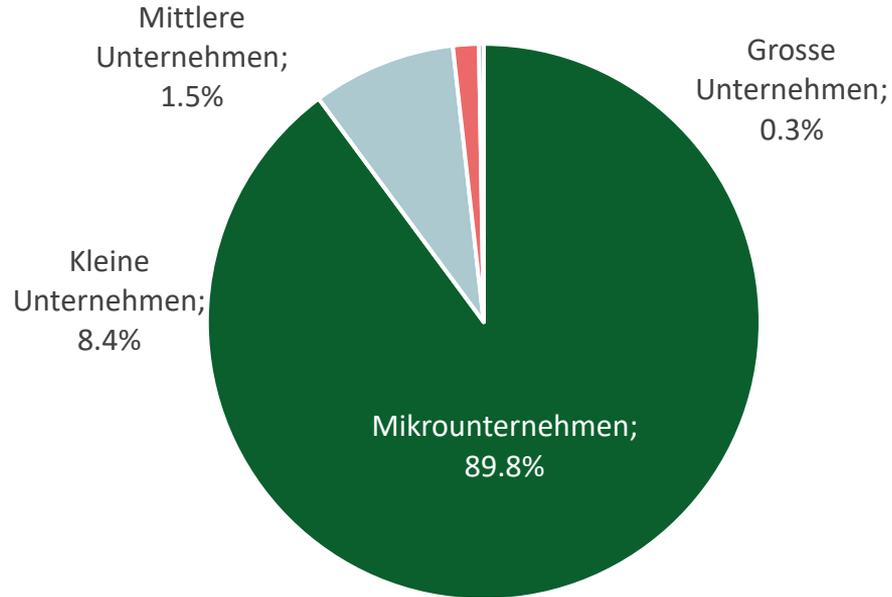
From insight to impact.

Agenda

- 1. Übersicht Familienunternehmen**
2. Besonderheiten in Familienunternehmen
3. Herausforderungen im VR in Familienunternehmen-KMU
4. Schluss

Familienunternehmen in der Schweiz

KMU-Zahlen in der Schweiz



60-90% davon sind Familienunternehmen

Ca. 60'000 KMU mit mehr als 10 MA

(Quelle: Bundesamt für Statistik, 2023, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>)

Was sind Familienunternehmen?

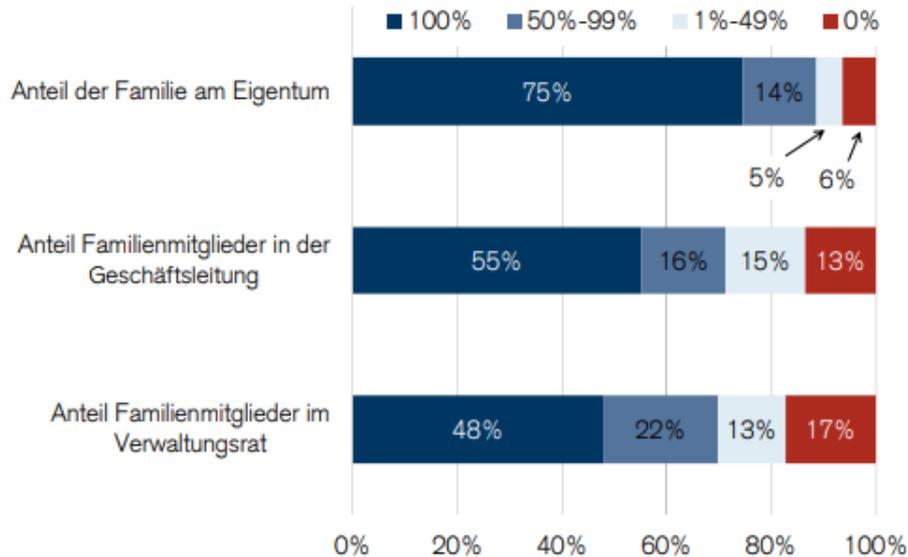
Familie hat eine Mehrheit in:

- Eigentum
- Geschäftsführung
- Verwaltungsrat

Übersicht Einfluss Familie in KMU der Schweiz

Abb. 14: Einfluss der Familie in KMU

Verteilung des Familienanteils; 100% = vollständig in Familienbesitz bzw. alle Mitglieder stammen aus der Familie; 0% = keinerlei Familienbeteiligung/-mitglieder

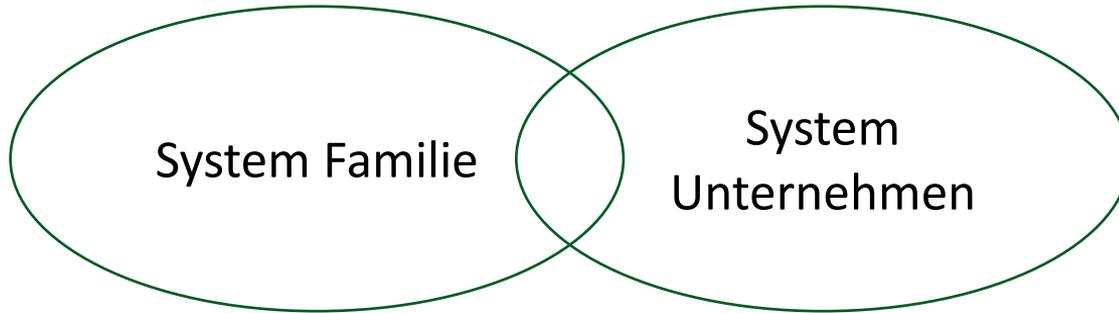


Quelle: Christen et al. (2016). <https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/ch/unternehmen/unternehmen-unternehmer/publikationen/unternehmensnachfolge-in-der-praxis-de.pdf>

Agenda

1. Übersicht Familienunternehmen
- 2. Besonderheiten in Familienunternehmen**
3. Herausforderungen im VR in Familienunternehmen-KMU
4. Schluss

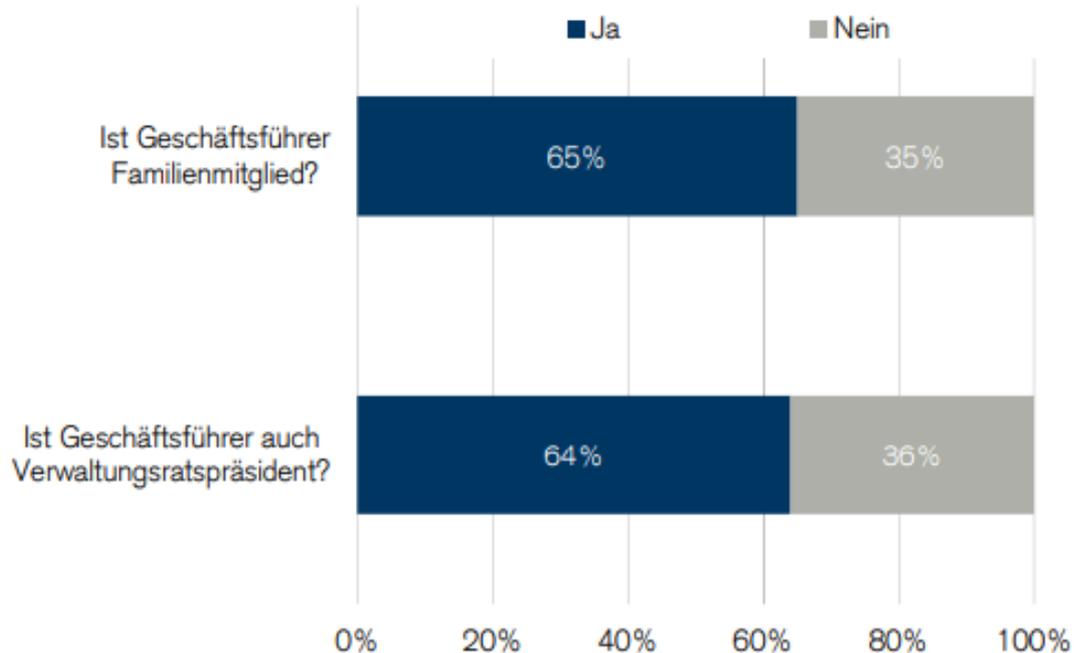
Besonderheiten von Familien-KMU – verschiedene Sozialsysteme mit unterschiedlichen Zielen



Grundsatz: Kompetenz vor Stammbaum?

Quelle: Halter & Schröder (2022).

2/3 der Geschäftsführungen in Familienhand / CEO und VRP in Personalunion



Quelle: Christen et al. (2016). <https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/ch/unternehmen/unternehmen-unternehmer/publikationen/unternehmensnachfolge-in-der-praxis-de.pdf>

Unternehmensgrösse und VR - Entwicklungsschritte

Kleinstfirma

Wunsch externer VR
(Sparringpartner /
strategische Diskussionen)

...

Grossunternehmen

Professionalisierung
Geschäftsleitung

Schaffen von Strukturen / Corporate
Governance (z.B. Controlling,
Organisationsreglement, etc.)

Weitere Besonderheiten in Familien-KMU und Auswirkungen auf den VR

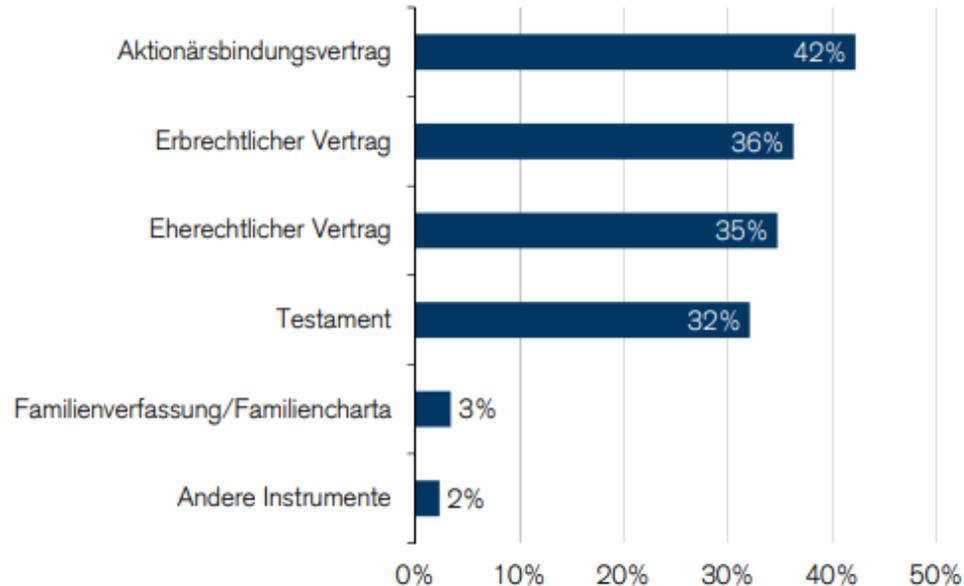
Vorteile / Stärken	Nachteile / Schwächen
Langfristorientierung (kein «Quartalsdenken»)	Oft fehlende Kontrollen / «Checks & Balances» aufgrund von Funktionshäufung / Personalunion
Kurze Entscheidungswege, Flexibilität	Qualität des Entscheidungsfindungsprozesses
Wenig Formalismus, weniger Struktur	Teilweise fehlende Strukturen / Prozesse
Weniger Informationsasymmetrien zwischen Aktionariat und Unternehmensführung	Informationsasymmetrien bei mehreren Eignern / Familien, Minderheitsaktionären
Unternehmer:in (Erfahrungen, Fähigkeiten, Mindset, etc.)	Stabstellen fehlen oft, Funktionshäufung (CEO)
Meist starke Unternehmenskultur / werteorientiert	Unternehmer:in («Klumpenrisiko» vs. «Klumpenchance»)
...	Potenzielle strategische Starre
	Oft schwache Kapitalbasis, ...

Quellen: Bühler, 2006, https://www.boeckli-buehler.ch/wp-content/uploads/2017/12/Bu_AJP.pdf

Nötzli Breinlinger, 2006, <https://www.e-helvetica.nb.admin.ch/api/download/urn%3Anbn%3Ach%3Aabel-128439%3Aadis3275.pdf/dis3275.pdf>

Häufigkeit von Governance-Instrumenten in KMU

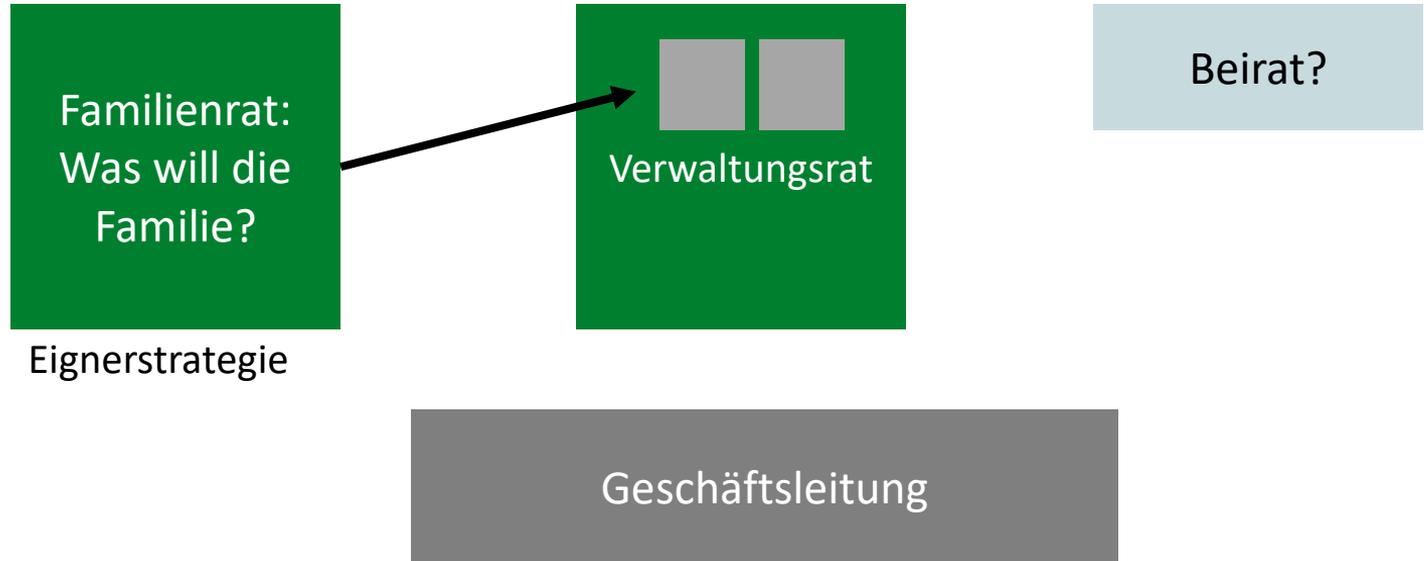
Anteil der KMU, die über die genannten Instrumente verfügen



Quelle: Christen et al. (2016). <https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/ch/unternehmen/unternehmen-unternehmer/publikationen/unternehmensnachfolge-in-der-praxis-de.pdf>
<https://www.vpag.ch/images/pdf/publikationen/2011-Corporate-Governance-Leitfaden.pdf>

Strukturen

(abhängig von Anzahl Familienmitglieder als Eigentümer:innen / Minderheitsaktionären)



Agenda

1. Übersicht Familienunternehmen
2. Besonderheiten in Familienunternehmen
- 3. Herausforderungen im VR in Familienunternehmen-KMU**
4. Schluss

Kleine Aufwärmübung (4 Minuten)



Bitte diskutieren Sie zu zweit oder zu dritt:

Was sind die grössten Herausforderungen im VR von Familienunternehmen-KMU?

Beschriften Sie das **Post-it** vor Ihnen mit der **grössten Herausforderung** und kleben Sie es danach bitte vorne ans **Flipchart**.

Übersicht über Herausforderungen des VR in Familien-KMU (Auswahl)



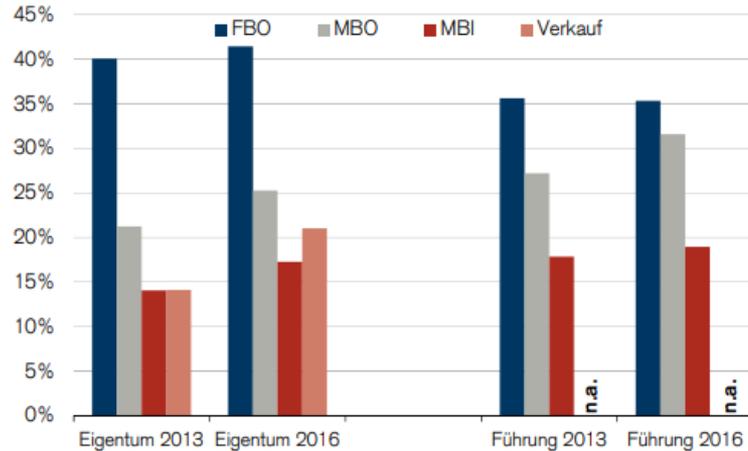
Übersicht über Herausforderungen im VR von Familien-KMU

1. Nachfolge
2. Notfallszenario Unfall / Todesfall CEO/VRP
3. Operativ vs. strategisch
4. Professionalisierung des Controllings
5. Versanden von strategischen Projekten
6. Erfolg kann träge machen
7. Konflikte in der Familie
8. Nützlicher Sparringpartner
9. Angemessene Corporate Governance

1. Nachfolge – ein paar Daten

Abb. 20: Pläne Eigentums- und Führungsübergabe

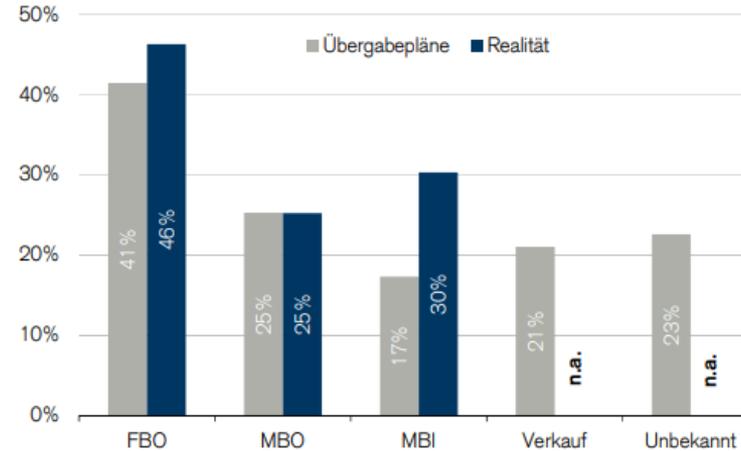
Anteil Antworten; Summe aller Übergabeformen kann aufgrund Mehrfachnennungen über 100% betragen



Quelle: Credit Suisse Nachfolge-Umfragen 2013 und 2016

Abb. 21: Geplante vs. realisierte Nachfolge

Anteil Antworten; Summe aller Übergabeformen kann aufgrund Mehrfachnennungen über 100% betragen



Quelle: Credit Suisse Nachfolge-Umfrage 2016

1. Nachfolge – Was wird übergeben?

Eigentum

Strategische Führung (VR)

Operative Führung (CEO)

1. Nachfolge

Wann sollte die Nachfolge begonnen werden?

Was sind die **grössten Fallstricke** bei Nachfolgeprozessen aus VR-Sicht?

Was sind **Erfolgsfaktoren** im VR, um den Nachfolgeprozess erfolgreich zu begleiten?

Wie bereiten wir als externe VR das Familien-KMU am besten auf die Nachfolge vor?

2. Notfallszenario: Unfall / Ausfall CEO/VRP in Personalunion

Wie gehen Sie im VR mit diesem Risiko um?

Wie können Sie die potenzielle Schadenshöhe dieses Risikos reduzieren?

3. Operativ vs. strategisch

Wie operativ darf/soll der VR in Familien-KMU sein (z.B. Networker)?

Wie kann die strategische Arbeit stärker eingebracht werden?

Wie erhalte ich als externe:r VR die passenden Informationen über die Firma?

4. Professionalisierung des Controllings

Welche **Controlling-Instrumente** würden Sie entwickeln wollen, wenn Sie neu als VR in ein Familien-KMU gewählt werden? → Ziel: Beurteilung der Situation der Firma

5. Versanden von strategischen Projekten

Wie reduzieren Sie die Gefahr, dass strategische Projekte versanden und nicht umgesetzt werden?

Wie gestalten Sie den Strategieentwicklungsprozess mit der/dem Unternehmer:in?

6. Erfolg kann träge machen

Erfolgreiche Familien-KMU: Was machen Sie, damit das Familien-KMU auch in Zukunft erfolgreich sein wird («es läuft ja gut»)?

7. Konflikte in der Familie

Welche Familien-Konflikte haben Sie schon erlebt?

Wie sind Sie damit umgegangen?

8. Nützlicher Sparringpartner des/der CEO/VRP

Wie kann ich als (externe:r) VR der/dem CEO/VRP von Familien-KMU konkret helfen?

9. Angemessene Corporate Governance – Umsetzung des Swiss Codes of Best Practice for Corporate Governance?

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Präambel 6

«Corporate Governance» als Leitidee 6

Aktionärinnen und Aktionäre sowie Generalversammlung 7

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung 10

Aufgaben des Verwaltungsrats

Zusammensetzung des Verwaltungsrats

Unabhängigkeit und zeitliches Engagement
der Verwaltungsratsmitglieder

Arbeitsweise sowie Vorsitz von Verwaltungsrat
und Geschäftsleitung

Umgang mit Interessenkonflikten und Wissensvorsprüngen

Ausschüsse des Verwaltungsrats

Umgang mit Risiken, Compliance und Finanzüberwachung
(internes Kontrollsystem)

Unabhängige externe Prüfungen 20

Offenlegung 20

Festlegung der Vergütungen von Verwaltungsrat
und Geschäftsleitung 21

Die Rolle der Generalversammlung

Die Rolle des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses

Grundsätze der Vergütungspolitik und des Vergütungssystems

Vergütungsbericht und Transparenz

- IKS / Risikobeurteilung
- Risikomanagement (mind. einmal jährlich)
- Organisationsreglement / Funktionendiagramm
- Revision
- Strategieentwicklung
- Weitere Kontrollen (z.B. Monats- oder Quartalsabschlüsse etc.)
- Unabhängige «Whistle-Blower»-Stelle
- Diversität im VR
- Anforderungsprofile für VR-Mitglieder
- Weiterbildung der VR-Mitglieder
- Selbstevaluation des VR
- Regelmässige Überprüfung der Reglemente
- Protokollierung der VR-Sitzungen
- Genügend Vorbereitungszeit geben
- VRP und CEO: Nicht in Personalunion
- Bildung von Ausschüssen
- Vergütungsbericht
- ...

9. Angemessene Corporate Governance

Welche Corporate Governance – Mechanismen sind angemessen für Familien-KMU (Formalisierung vs. Nützlichkeit)?

VRP/CEO in Personalunion (Effizienz) vs. Trennung der Funktionen (Kontrolle/Qualität des Entscheidungsfindungsprozesses)

Agenda

1. Übersicht Familienunternehmen
2. Besonderheiten in Familienunternehmen
3. Herausforderungen im VR von Familienunternehmen-KMU
4. **Schluss**

Schluss - Hinweis auf unseren VR-Leitfaden



Der externe Verwaltungsrat – Suche und Zusammenarbeit

Ein Leitfaden für die KMU-Praxis | 3. Auflage

Alexander Fust | Urs Fueglistaller | Christoph Brunner | Thomas Züger



KMU-HSG (www.kmu.unisg.ch): KMU-Weiterbildung, Erfahrungsgruppen, Projekte mit Studierenden und Förderverein



Das Institut Forschung Lehre Weiterbildung Transfer



VIELEN DANK FÜR EURE AUFMERKSAMKEIT



Alexander Fust

Dr. oec. HSG

Tel: + 41 (0)71 224 71 44

Mail: alexander.fust@unisg.ch

KMU-HSG

Dufourstrasse 40a

9000 St.Gallen

Tel.: +41 71 224 71 00

Fax: +41 71 224 71 01

kmu-hsg@unisg.ch

www.kmu.unisg.ch