

Der Beirat im Familienunternehmen

Was kann, was soll er leisten?



Warum machen die das?

Warum gehen Unternehmer in die Beiräte anderer Familienunternehmen?

» SEITE 10

Nachfolge mit Plan

Gunnar Rauffus über seine Rolle bei der Rügenwalder Mühle

» SEITE 12

Souverän in jeder Rolle

Über den Mythos Authentizität und gekonntes Rollenspiel als Unternehmer

» SEITE 18

Wort der Herausgeber

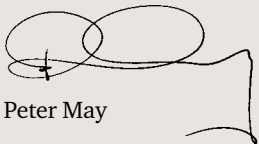
Liebe Leserinnen und Leser!

Die Bedeutung von Beiräten in Familienunternehmen ist in den letzten Jahren stetig gestiegen. Sie gelten als Bausteine guter Governance, und immer mehr Familienunternehmen erkennen, dass sie durch einen guten Beirat die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens sicherstellen und den Unternehmenserfolg steigern können. Doch das ist nicht selbstverständlich. Denn leider noch allzu oft erfüllen Beiräte nicht die Erwartungen, die an sie gestellt werden – und werden sollten.

Rund um die Frage einer effektiven Beiratsarbeit geht es daher schwerpunktmäßig in dieser Ausgabe. Welche Qualifikation ein moderner Beirat benötigt, was bei der Auswahl und Einrichtung zu beachten ist und warum Unternehmer neben ihren operativen Aufgaben bereit sind, als Beirat tätig zu werden, lesen Sie auf den folgenden Seiten. Wie das Beispiel von Gunnar Rauffus zeigt, kann die Tätigkeit als Beirat auch eine interessante Nachfolgelösung sein.

Herzlichst, Ihre




Peter May




Peter Bartels

Inhalt

Haben Sie den richtigen Beirat?	3
Woran Beiräte scheitern	4
Beirat, quo vadis? – Das Unternehmer-Statement	5
Das Beiratsbüro	6
Es braucht weniger Kopfnicker und mehr Nein-Sager! <i>Peter Viktor Kunz spricht über Zusammensetzung, Strukturen und Anforderungen in Verwaltungsräten.</i>	8
Connect. Learn. Lead <i>Das neue globale Next-Generation-Programm</i>	11
Besser keine vorformatierte Nachfolge <i>Das Next-Gen-Porträt mit Gunnar Rauffus von Rügenwalder Mühle</i>	12
Wie für Familienunternehmen geschaffen <i>Die Rechtsform der SE und ihre Vorteile für Familienunternehmen</i>	14
Souverän in jeder Rolle – wie wichtig ist Authentizität?	18
Familienunternehmen gestern – heute – morgen <i>Peter May zum 60. Geburtstag</i>	20
Wissenschaft	22
Veranstaltungstipps	23

INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 | 16. Jahrgang, März 2018

Erscheinungsweise: viermal jährlich

Preis Jahresabonnement: EUR 90,- zzgl. MwSt. | AZ-Spiegel auf Anfrage

Herausgeber: Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels

Verleger: Dr. Dominik von Au und Gerold Rieder,

INTES Akademie für Familienunternehmen

Redaktion: Axel Gloger, Dr. Christina Müller, Sabine Strick (verantw.)

Design: Hanauer Grafik Design, Frankfurt am Main

Abonnements, Anzeigen und Kontakt zur Redaktion

über die INTES Akademie für Familienunternehmen • Kronprinzenstraße 31 •
53173 Bonn-Bad Godesberg • Tel. 0228/36780-62 • Fax 0228/36780-69 •
E-Mail info@intes-akademie.de • www.intes-akademie.de

SERGE HAUSER UND RETO BLASER IM GESPRÄCH MIT PETER VIKTOR KUNZ

„Es braucht weniger Kopfnicker und mehr Nein-Sager!“

Schweizer Familienunternehmen brauchen externe Expertise in ihren Verwaltungsräten, sagt Peter Viktor Kunz, Verwaltungsrat im traditionsreichen Schweizer Schuhhaus Walder AG. Im Interview spricht er über Zusammensetzung, Strukturen und Anforderungen in Verwaltungsräten.

Sie sind externer Verwaltungsrat bei der Walder AG. Wie ist es zu diesem Engagement gekommen?

PETER VIKTOR KUNZ: Ich bin bekannt als kritische Person, die sagt, was sie denkt, und habe in den Jahren einen guten Ruf als Jurist und Rechtsanwalt erlangt. Über eine Drittperson ist das Unternehmen an mich herangetreten und hat Interesse für ein Kennenlernen geäußert. Über einen Zeitraum von einem halben Jahr war ich zu drei Verwaltungsratssitzungen als Gast eingeladen. Walder wollte mich und meine Ansichten näher kennenlernen und ich hatte ebenso die Gelegenheit, mir ein ausführliches Bild über das Gremium und das Unternehmen zu machen. Die Chemie mit der Familie und den externen Verwaltungsräten hat auf Anhieb gestimmt und das Unternehmen hat mich sehr interessiert. Beide Seiten hatten in diesem Prozess die Möglichkeit herauszufinden, ob eine Zusammenarbeit passt. Ich empfand diese Art Probezeit als sehr wertvoll und kann dies nur weiterempfehlen. Gerade bei Familienunternehmen muss die Beziehung auf der persönlichen Ebene funktionieren.

Sie bezeichnen Walder als Vorzeigefamilienunternehmen. Was lässt Sie so urteilen?

Die Forschung zeigt, dass Unternehmen ab der dritten Generation oft Schwierigkeiten bekommen mit Familienthemen und ihrer Nachfolge. Die Familie Walder hält das Unternehmen bereits in der fünften Generation und die sechste ist schon operativ tätig. Diese Langlebigkeit sieht man selten und die Entwicklung über die Jahrzehnte liest sich als Erfolgsgeschichte. Ein weiteres herausragendes Merkmal von Walder ist ihre vorbildliche Corporate Governance. Entscheidungen werden sachlich abgewogen und kontrovers diskutiert. Dadurch wird weniger nach Bauchgefühl gehandelt. Das entspricht meiner Vorstellung einer optimalen Unternehmensführung und -steuerung.

Wie hat man es über die Jahrzehnte geschafft, die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln?

Die Jungen wurden langsam an die Unternehmung herangeführt. Sie mussten lernen, sich zu qualifizieren und sich auch gegen familienfremde Personen zu behaupten. So weisen die Kinder die fachlich und charakterlich passenden Eigenschaften auf.

Muss man das Thema Corporate Governance und die Zusammensetzung von Verwaltungsräten in Familienunternehmen in der Praxis sowie der Management-Lehre stärker aufgreifen?

Der familienexterne und unabhängige Verwaltungsrat stellt meiner Meinung nach das wichtigste Element einer funktionierenden Corporate Governance bei Familienunternehmen dar. Eine Unternehmerfamilie, die sich nicht kritisch hinterfragen lässt, steuert unweigerlich auf Probleme zu. Ich habe mit Firmen zusammengearbeitet, bei denen der Verwaltungsrat alles abgesegnet hat. Die Pflicht eines externen Verwaltungsrats ist es

„Ein guter Verwaltungsrat muss zu einer gesunden Streitkultur beitragen“

Wie sieht Ihre Rolle aus?

Von sechs Verwaltungsratsposten werden zwei von der Familie Walder besetzt, auch das Präsidium. Die weiteren vier Verwaltungsräte sind Externe. Dabei verfügt jeder Verwaltungsrat über eine komplementäre Expertise zur Familie und Geschäftsleitung. Mein Fokus liegt auf juristischen Themen. Für mich muss ein guter Verwaltungsrat zudem zu einer gesunden Streitkultur beitragen.

allerdings, auf Missstände aufmerksam zu machen und Entscheidungen zu hinterfragen. Die erhöhte Komplexität der Themen, je größer das Unternehmen ist, fordert eine professionelle Corporate Governance und somit auch einen professionellen Verwaltungsrat.

Was muss ein Verwaltungsrat mitbringen, um den hohen Anforderungen zu genügen?

Es braucht fachliche Kompetenz sowie charakterliche Stärke. Jedes Familienunternehmen muss sich die Frage stellen: „Welche Expertise müssen wir uns extern dazu holen?“ Ergänzend dazu sollte jeder Verwaltungsrat ein Verständnis für Finanz- und Marktthemen mitbringen. Ein externer Verwaltungsrat sollte eine Vertrauensperson für die Familie sein. Diese Beziehung muss entstehen und wachsen können. Den fruchtbaren Boden dafür stellt die Familie, indem sie die offene und ehrliche Meinung aller Mitglieder einfordert. Dies kann einige manchmal vor den Kopf stoßen oder Gefühle verletzen, eine transparente Kommunikation ist aber unabdingbar. Ist dies nicht möglich, muss auch die Bereitschaft vorhanden sein, das Mandat niederzulegen.

Verwaltungsräte werden bisweilen als „Gremium der ahnungslosen Aufpasser“ oder „Altherren-Gremium“ bezeichnet. Was halten Sie von solchen Aussagen?

Nicht viel. Wie bereits erwähnt, braucht es die richtige Mischung aus Kompetenzen sowie Persönlichkeiten und dies aus der Familie und von familienfremden Personen. Bei Walder bin ich mit 53 Jahren der jüngste Verwaltungsrat, aber in Ergänzung mit der Geschäftsleitung passt dies wunderbar. Ein digitales Junggenie in den Verwaltungsrat zu berufen ist nicht die Lösung, um der digitalen Transformation zu begegnen. Der Wandel muss auf allen Ebenen geschehen und wird bei Walder stark aus dem operativen Geschäft vorangetrieben. Wichtig ist, dass die richtigen Kompetenzen im Unternehmen insgesamt vorhanden sind. Ob dies nun im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung ist, spielt meiner Meinung nach nicht die entscheidende Rolle.

Was empfehlen Sie Eigentümern von Familienunternehmen bezüglich der Zusammensetzung des Verwaltungsrats?



Peter Viktor Kunz ist ordentlicher Professor und Dekan der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern.

Weniger Kopfnicker und mehr Nein-Sager sind gefordert! Ab einer gewissen Unternehmensgröße müssen Externe in den Verwaltungsrat und in die Geschäftsleitung. Es braucht professionelle Strukturen mit einer soliden Corporate Governance und Compliance. Aktionärsbindungsverträge und Statuten müssen sauber ausgestaltet sein. Der Verwaltungsrat muss präventiv wirken. Eine gesunde Streitkultur ist Teil davon.

Welchen Rat geben Sie zukünftigen externen Verwaltungsräten in Familienunternehmen?

Den besten Rat, den ich geben kann, ist die Familienmitglieder kritisch zu würdigen. Es lohnt sich, unangenehme Fragen zu stellen, und das Umfeld muss es seinerseits zulassen. Oft brauchen Familienunternehmen einen externen Anstoß, Themen anzugehen oder Konflikte aus der Welt zu schaffen. Ein externer Verwaltungsrat muss offen sagen können, was er denkt. Auch wenn dies heißt, hinzustehen und zu sagen, dass man den Sohn oder die Tochter nicht als geeigneten Nachfolger sieht. ●



Reto Blaser und **Serge Hauser** sind bei PwC Schweiz zuständig für die Unternehmensentwicklung im Bereich Familienunternehmen & KMU.

Prof. Dr. Peter Viktor Kunz

(* 1. Februar 1965) ist ordentlicher Professor und Dekan der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit ist er Verwaltungsratsmitglied von Familienunternehmen, Publizist sowie juristischer Experte (u. a. als Gutachter für die Miteigentümerfamilie Burkard des Spezialitätenchemie-Unternehmens Sika). Als Anwalt saß er im Vorstand des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte (SIVG) und förderte die professionelle Verwaltungsrats-tätigkeit.

Schuhhaus Walder AG

Die Schuhhaus Walder AG mit Sitz in Wangen-Brüttisellen ist eine Schweizer Detailhandelskette für Schuhe und Accessoires. Im traditionsreichen Familienunternehmen führt bereits die sechste Generation das Zepter. Walder betreibt mit über 330 Personen rund 40 Filialen. Zur Unternehmensgruppe gehört auch die aus der ehemaligen Schuhfabrik hervorgegangene Immobiliengesellschaft Walim AG.