



Governance für Unternehmerfamilien

Thomas Zellweger und Nadine Kammerlander

Center for Family Business



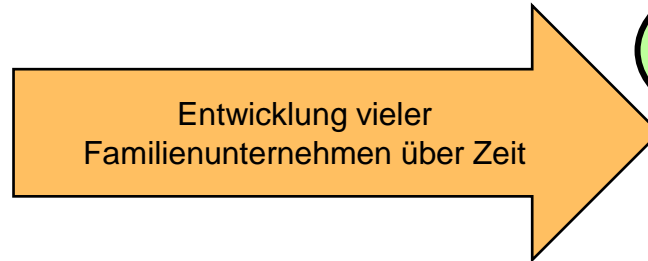
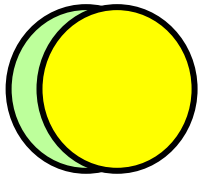
University of St.Gallen



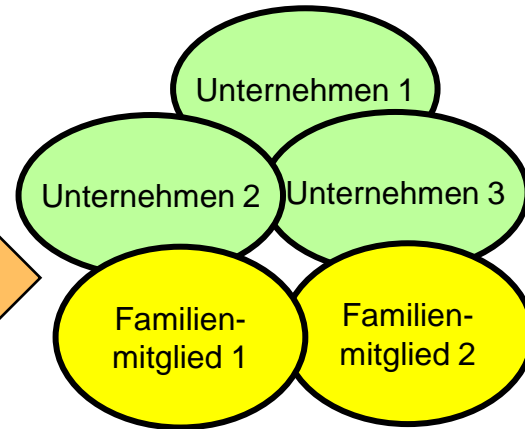
Problemstellung: Zunehmende Komplexität führt zu Konflikten in Familienunternehmen

Eigentümergeführtes Unternehmen

1 Unternehmen
– 1 Eigentümer



Unternehmerfamilie



- Über die Zeit hinweg entwickeln sich Familienunternehmen: Aus einem Eigentümer werden viele verschiedene beteiligte Familienmitglieder und aus einem Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Firmen aber auch andere Vermögensanlagen
- Als Folge von dieser erhöhten Komplexität ergeben sich häufig Konflikte zwischen Familienmitgliedern
- Um diese Konflikte zu lösen, bauen viele Familien auf die Separation von Familie und Vermögen, bspw. in Form eines Family Offices oder einer Stiftung

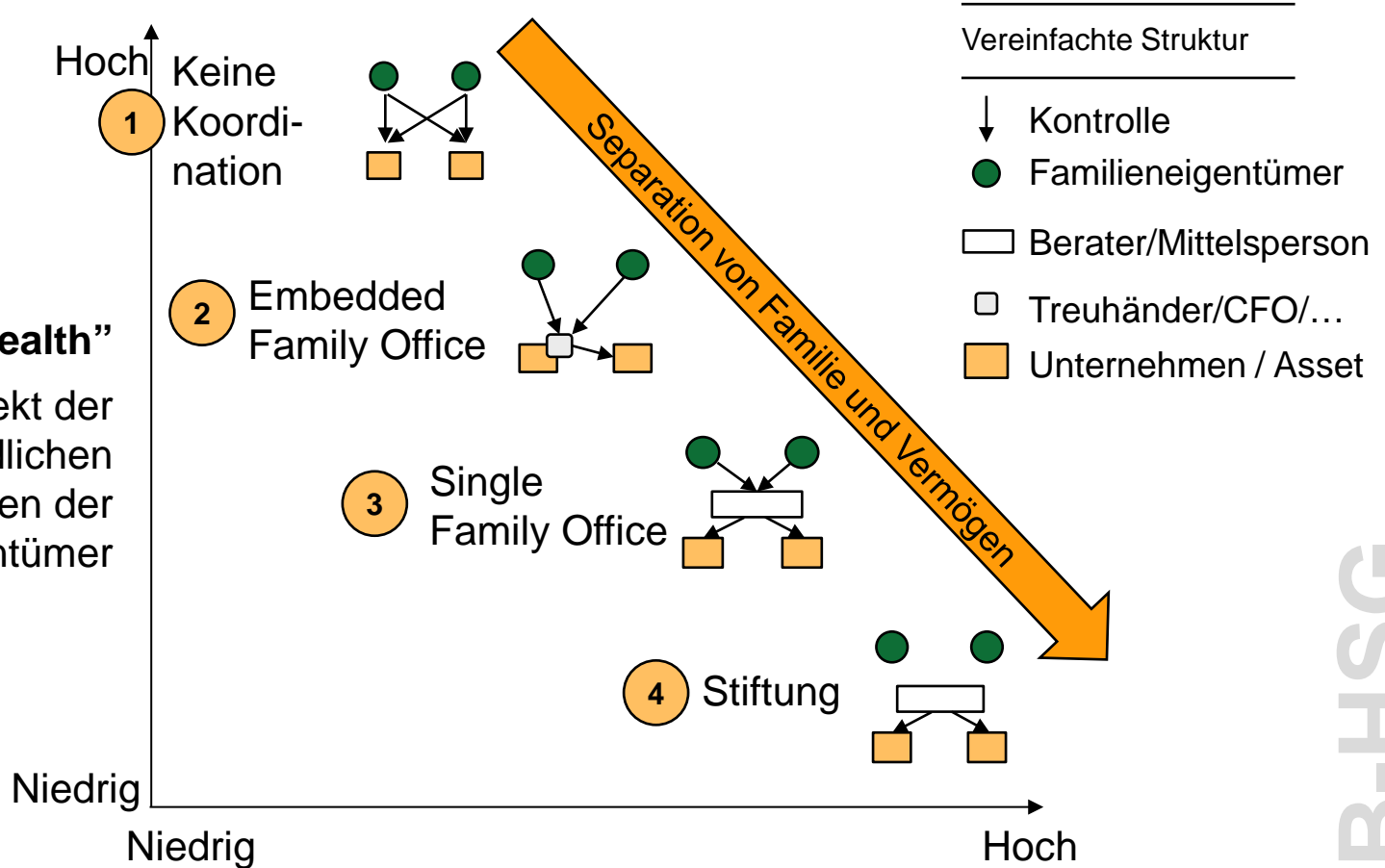


Zunehmender Grad der Separation



“Dispute over wealth”

Disruptiver Effekt der unterschiedlichen Interessen der Familieneigentümer



The “Avvocato” is taking over...

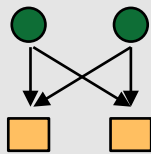
Nicht mehr kontrollierbare Delegation an eine Mittelsperson



CFB-HSG



1 Keine Koordination



Beispiel: US-Familienunternehmen U-Haul

Los Angeles Times



5 Ehefrauen, 12 Kinder,
alle Eigentümer

Übernahme durch 2
Kinder, starke Konflikte

Insolvenz 2003,
Neuanfang 2004

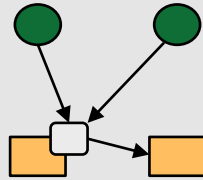
- Häufig in „jungen“ Unternehmerfamilien anzutreffen: bequeme, kostengünstige Lösung, welche die Privatsphäre schützt
- Aber: Keine Koordination der Interessen der Eigentümerinteressen
- Insbesondere wenn kein „Familienoberhaupt“ (oder entsprechendes Testament) existiert und wenn es der Firma/den Firmen schlecht geht ist zu erwarten, dass die einzelnen Familienmitglieder versuchen das „grösste Stück des Kuchens“ zu erhaschen
- Familienvermögen zerfällt als Konsequenz

Dailymail



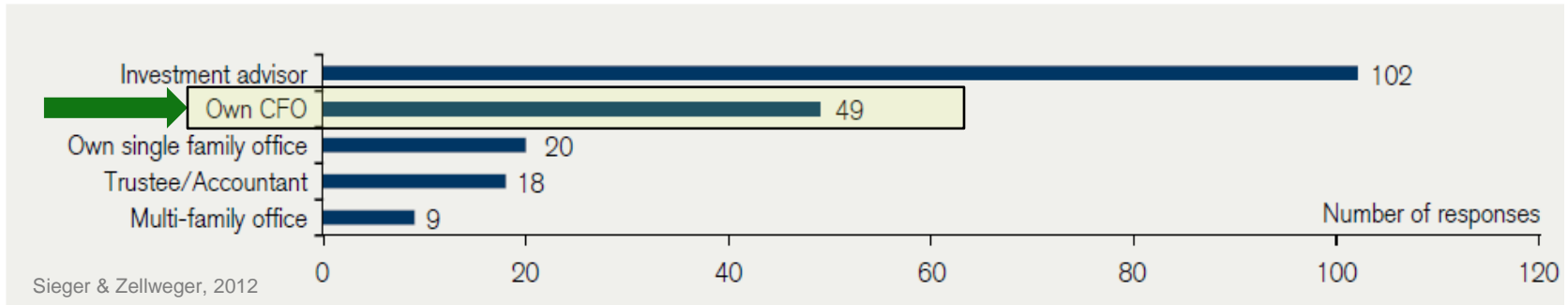
2

Embedded Family Office



Umfrage mit 349 Antworten von Familieneigentümern aus Deutschland, Schweiz und Österreich (untersuchte Firmen haben im Median 180 mn EUR jährliche Umsätze, sind 78 Jahre alt und beschäftigen 544 Mitarbeiter)

Figure 24: Who Manages the Private Assets?

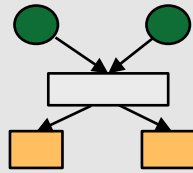


- Delegation von einigen Vermögensverwaltungsaufgaben z.B. an CFO des Unternehmens: bequeme und kostengünstige Lösung
- Aber: „Embedded Family Office“ schafft es nicht Konflikte zwischen Familienmitgliedern zu lösen; zudem ist der „Embedded Family Officer“ gegebenenfalls nicht für Vermögensverwaltungsaufgaben ausgebildet und geeignet
- Zudem Gefahr, dass Entscheidungen zu Lasten der Unternehmen getroffen werden (bspw. Deckung von risikoreichen Privatinvestitionen oder Vergabe von kostengünstigen Privatkrediten)

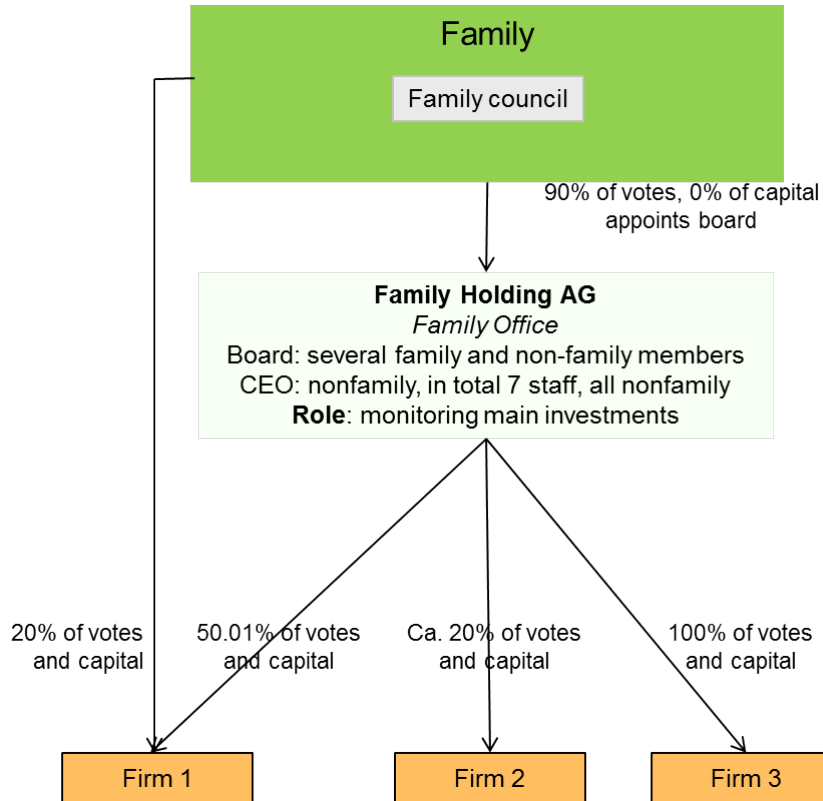


3

Single Family Office

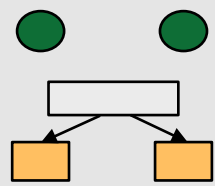


Beispiel für Single Family Office Konstellation

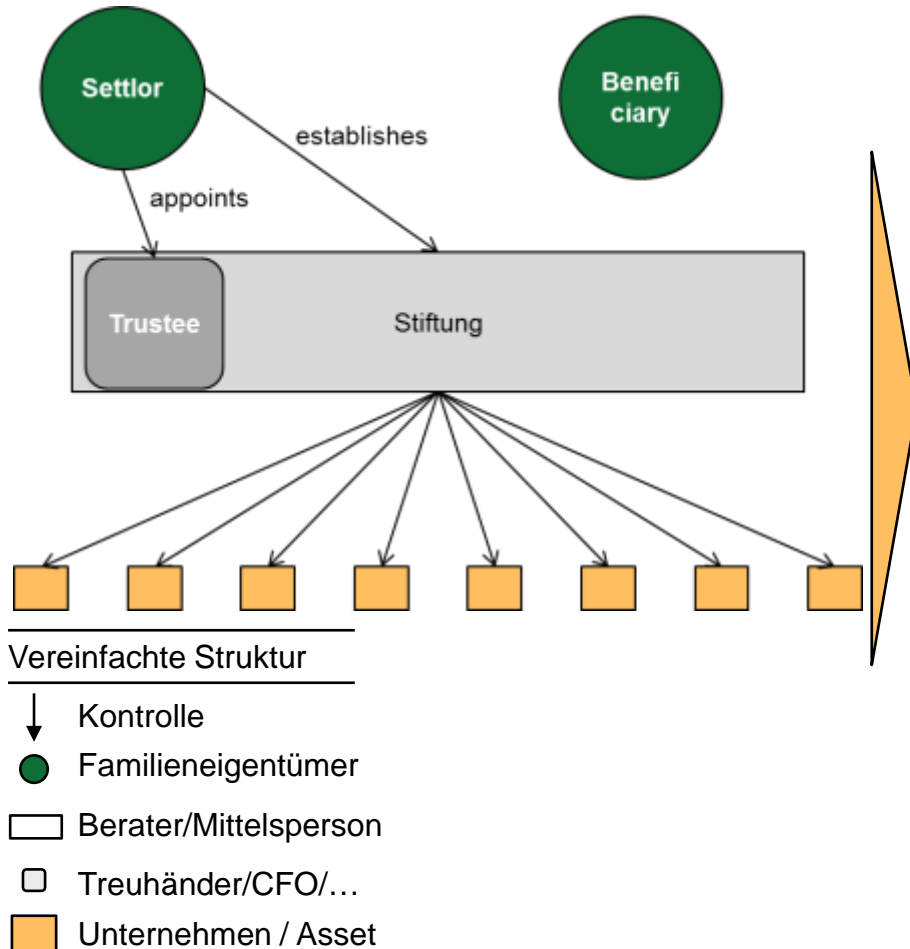


- Installation eines dedizierten Family Offices zur Regelung der Vermögensverwaltung: professionelle Lösung, welche weitgehend verhindert dass sich familieninterne Konflikte negativ auf den Vermögenserhalt auswirken
- Aber: kostenintensiv in Aufbau und Unterhalt
- Zudem: erweiterte Möglichkeiten für den Family Officer sich mit den Managern der Firmen zu „verbünden“ und gegen die Interessend er Familie zu handeln („Double-agency costs“), abhängig vom genauen Setup: Direkt gehaltene Anteile? Sitz der Familie im Board der Firmen?

CFB-HSG



Schematischer Aufbau einer Stiftungslösung



- Übertragung des Familienvermögens an Stiftung
- Vorteilhaft weil Familienkonflikten über das Vermögen kein Raum gegeben wird
- Aber: Keine Kontrolle mehr, Stiftung kann mehr oder weniger ein „Eigenleben“ führen, insbesondere wenn die Person, welche die Stiftung ins Leben gerufen hat, verstorben ist
- Noch mehr als beim Single Family Office hat der „Trustee“ die Möglichkeit nach eigenen Interessen zu handeln, vor allem wenn die Vermögens-Struktur undurchsichtig ist



Zusammenfassende Beschreibung der Probleme

Konflikte

Konflikte zwischen Familieneigentümern

- Heterogene Interessen der Familieneigentümer, bspw. mit Blick auf Unternehmergeist, Zeithorizont, Risikolust, aber auch emotionaler Verbindung zum Unternehmen
- Konsequenzen
 - Schwierige Konsensusfindung unter Eigentümer (Anreize für jeden einzelnen zu eskalieren)
 - Loyalitätskonflikte im Management, führen ggf. zum Stillstand

“Double Agency” Konflikte

- Entstehen wenn ein Manager (z.B. Family Officer) eingesetzt wird um andere Manager (z.B. CEOs) zu beaufsichtigen
- Konsequenzen
 - Mehr Formalisierung
 - Weniger Kontrolle
 - Möglichkeit für den Manager, eigenen Interessen zu folgen



Zusammenfassung

- Im Laufe der Zeit werden die Strukturen von Familieneigentümern häufig komplexer, was zu mehr familieninternen Konflikten führt
- Werden die Interessen der Familieneigentümer nicht koordiniert, so besteht die Gefahr dass sich das Familienvermögen auflöst
- Um diese Auflösung zu vermeiden, trennen einige Familien das Vermögen von der Familie, bspw. durch die Einrichtung eines Embedded Family Offices, eines Single Family Offices oder einer Stiftung
- Diese organisatorische Trennung geht jedoch mit neuen Problemen einher: So hat der eingesetzte Vermögensverwalter in einigen dieser Lösungen viel Spielraum um nach eigenen Interessen zu handeln
- In diesem Trade-Off zwischen Familienkonflikten und «double-agency costs» gibt es keine «one size fits all-Lösung».
- Unternehmerfamilien müssen nach einer für ihre Situation angepassten Lösung suchen. Denkbar ist auch eine Kombination der vorgestellten Lösungen. In jedem Fall sollte die gewählte Lösung auch für die nachfolgenden Generationen transparent sein.