



Think Tank für clevere KMU

In Familienunternehmen kann der Verwaltungsrat zum Ort

erbitterten Streits werden. Doch richtig eingesetzt **verleiht er den**

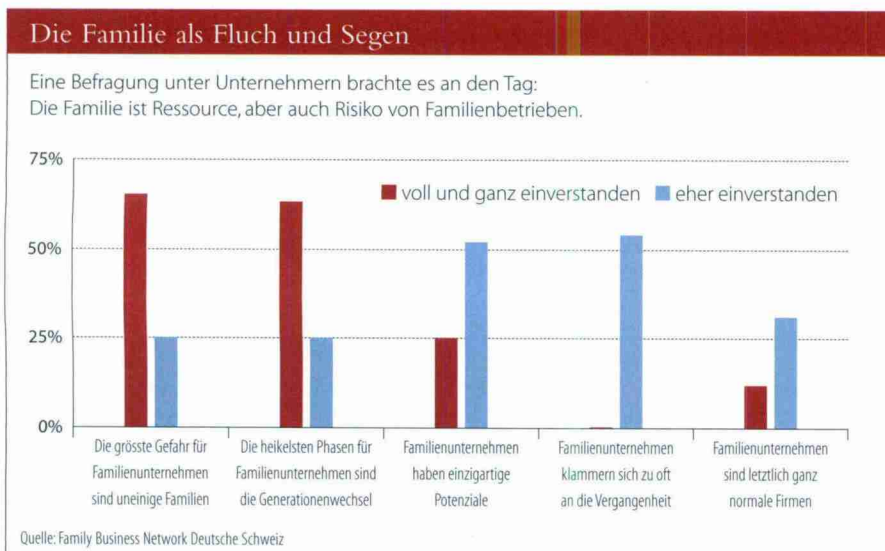
Betrieben Flügel. Zwei Vorzeigefirmen zeigen, wie es geht.

Text: Stefan Kyora

Für das Solothurner Orthopädie-Unternehmen Mathys war 2009 ein gutes Jahr. Der Umsatz stieg um 8%, währungsbereinigt sogar um mehr als 12%. «Wir konnten von neuen, innovativen Produkten und der Erschliessung neuer Märkte profitieren», erklärt Verwaltungsratspräsident Hugo Mathys.

Die Aufbauarbeit, deren Früchte das

Familienunternehmen vergangenes Jahr ernten konnte, begann 2003. Damals hatte die Familie den grössten Teil ihrer Medizinaltechnik-Firma für 1,5 Mrd. CHF an Synthes verkauft. Sie behielt die Sparte Orthopädie, welche Hüft-, Knie- und Schulterimplantate sowie Biomaterialien zum Knochenaufbau entwickelt, herstellt und vertreibt. Von den ehemals 1900 Mit-





arbeitern blieben 223. Das Unternehmen erzielte noch einen Umsatz von rund 47 Mio. CHF.

Zu wenig für das Geschäft mit Implantaten. Hier sind grosse Forschungsausgaben notwendig und die Margen in den letzten Jahren ständig unter Druck. Nur wer weltweit genug verkauft, erwirtschaftet die notwendigen Mittel für die permanente Innovation. «Rund 200 Mio. CHF Umsatz braucht es, um im Geschäft langfristig mitmischen zu können», erklärt Hugo Mathys.

Die Mathys ist auf bestem Weg, dieses Ziel zu erreichen. Dies dank Investitionen von gegen 160 Mio. CHF in die Entwicklung neuer Produkte und den weltweiten Marktaufbau. Das Bemerkenswerte daran: Sämtliche fünf Erben des Firmengründers Robert Mathys haben mitgezogen. «Wir sind eben Unternehmer», kommentiert Hugo Mathys.

Er selbst hat zwischen 2003 und 2009 den Aufbau als CEO, Präsident des Verwaltungsrats und Mehrheitsaktionär geleitet. «In einer Firma muss eine Person entscheiden können», kommentiert Mathys seine starke Position. Entsprechend will er auch die Nachfolge regeln: «Eine Person muss

sich als Chef herauskristallisieren, sei es nun in der Familie oder extern.»

Mathys bleibt stets handlungsfähig

Durch die Bestimmung einer Führungsperson, die das Vertrauen aller Familienmitglieder genießt und von diesen dementsprechend an der langen Leine gelassen wird, löst Mathys eine typische Schwierigkeit mittelgrosser Familienunternehmen. Das Unternehmen bleibt stets handlungsfähig, langwierige Entscheidungsfindungsprozesse innerhalb der Familie sind nicht zu befürchten.

Wenn es zu Streitigkeiten kommt, dann ist der Hintergrund meist die unterschiedliche Interessenlage der Aktionäre. Diejenigen, die operativ tätig sind, werden das Unternehmen in der Regel mit Investitionen weiterentwickeln wollen, die anderen Aktionäre dagegen sind in der Regel in erster Linie an regelmässigen Dividendenzahlungen interessiert.

Ein probates Mittel, um diesen Interessengegensatz zu entschärfen, ist Transparenz. Hugo Mathys erläutert: «Ist ein Aktionär bei einer Massnahme skeptisch, dann rapportie-

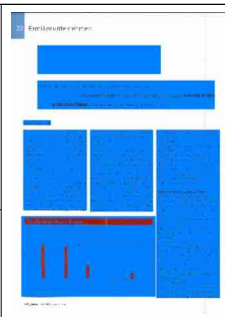
Datum: 16.05.2010

Swiss Equity magazin

Special

Swiss Equity Medien AG
8002 Zürich
043/ 300 53 80
www.se-magazin.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 3'000
Erscheinungsweise: 5x jährlich

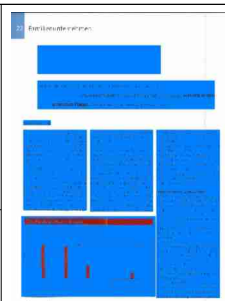


Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 22
Fläche: 106'604 mm²



Zur Person

Hugo Mathys (54) ist Verwaltungsratspräsident der Mathys AG Bettlach. Das Unternehmen produziert Hüft-, Knie- und Schulterimplantate sowie Biomaterialien zum Knochenaufbau.



ren wir zum Teil sogar im Zwei-Monats-Rhythmus zu diesem Thema.» Dadurch bleiben auch die Miteigentümer, die nicht im Verwaltungsrat vertreten sind, auf dem Laufenden.

Einen Schritt weiter geht die Imbach AG aus dem luzernischen Nebikon. Zwar setzt auch der CEO und Verwaltungsratspräsident des Hightech-Industriebetriebs, Hans Rudolf Imbach, auf Transparenz, doch gleichzeitig ist der Verwaltungsrat so organisiert, dass ohne Einigkeit nichts geht. Die beiden existierenden Familienstämme sind im Verwaltungsrat vertreten. Unterschriftsberechtigt sind die Verwaltungsräte des einen Stammes nur zusammen mit einem Vertreter des anderen Stammes.

Die Regelung erklärt sich aus der Geschichte des Traditionsunternehmens. Anders als bei der Mathys steht bei Imbach bereits ein Vertreter der vierten Generation am Ruder. Es haben sich zwei Familienstämme herausgebildet, deren Angehörige unterschiedliches Interesse an der Firma zeigen. So arbeitet heute auch ein Familienmitglied im Betrieb mit, welches Miteigentümer ist, ohne jedoch im Verwaltungsrat zu sein.

Der Zwang zur Einigkeit im Verwaltungsrat hat den Umbau des Unternehmens in den letzten Jahren nicht behindert. Im Gegenteil: Der Verwaltungsrat leistete einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Diese war in den letzten Jahren eindrucklich. Seitdem Hans Rudolf Imbach 1994 die Leitung übernahm, hat sich die traditionsreiche Schmiede zum Hightech-Unternehmen gewandelt.

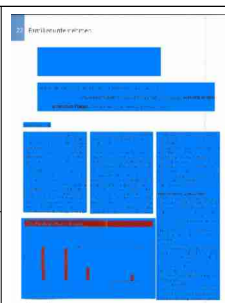
Gleichzeitig wurde der Tätigkeitsbereich ausgeweitet. «Heute decken wir die gesamte Metallbearbeitung ab, vom Rohmaterial bis zum montagefertigen Bauteil», erklärt der Unternehmer.

Externe Mitglieder bringen Know-how

Möglich wurde die aktive Rolle des Verwaltungsrats, weil Hans Rudolf Imbach die Führung des Unternehmens neu strukturiert und auch den Verwaltungsrat neu besetzt hatte. Dabei achtete er nicht auf die Familienzugehörigkeit, sondern ausschliesslich auf die Kompetenz. So sitzen heute neben drei Imbachs auch zwei externe Experten im Gremium. Mit Marcel Imhof, dem COO des Stahlunternehmens Schmolz + Bickenbach, stiess ein hochkarätiger Brancheninsider hinzu, daneben holte sich Imbach mit dem Bankier Stefan Jaeger Finanz-Know-how ins Boot.

Das Unternehmen befand sich damals in einer Turnaround-Situation, und die Umgestaltung in der Führungsetage war nicht unumstritten. Dennoch konnte sich Hans Rudolf Imbach durchsetzen, da die Veränderung die besseren Zukunftsaussichten versprach. Dies zu Recht: Wie gesund das Unternehmen unterdessen ist, zeigte gerade das Krisenjahr 2009. Das Unternehmen konnte trotz sehr unfreundlichem Marktumfeld investieren, sämtliche Mitarbeiter halten und noch eine Dividende zahlen.

Heute ist der Verwaltungsrat bei Imbach ein Gremium, das den Unternehmer auch schon einmal herausfordern kann. Eine Tatsache, die der Chef durchaus schätzt: «Wir



UNEINIGKEIT ALS GRÖSSTE GEFAHR

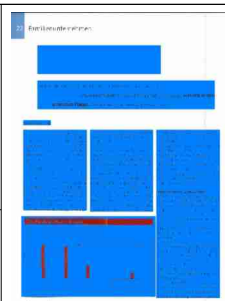
Hans und Paul Riegel stiegen kurz nach dem Zweiten Weltkrieg in das elterliche Unternehmen ein. Gemeinsam machten sie aus dem kleinen Familienbetrieb im deutschen Bonn einen Weltkonzern: Haribo. Heute arbeiten rund 6000 Personen für den Hersteller von Gummibärchen, Lakritze und Bonbons. Am Ruder steht immer noch der mittlerweile 87-jährige Hans Riegel. Zwar hatte der kinderlose Unternehmer einen Neffen zu seinem Nachfolger erkoren, nach einem Streit über die Strategie des Konzerns zog sich dieser aber bereits vor Jahren aus dem Unternehmen zurück. In Sachen Nachfolgeregelung sind seitdem von aussen keine Aktivitäten mehr erkennbar. Zudem scheint sich das Unternehmen nicht mehr weiterzuentwickeln. Darauf, dass sich Haribo entschliesst, Fabriken ausserhalb Europas zu eröffnen, warten Brancheninsider bereits seit Jahren.

Haribo ist ein typischer Fall, weiss Urs Frey vom Center for Family Business an der Universität St. Gallen. Oft entsteht lähmender Streit in Unternehmen, die von zwei Brüdern geführt wurden, so dass zwei Familienstämme mit ungefähr gleichen Anteilen existieren. Solange das Unternehmen in dieser Situation nicht in eine akute Krise gerät, besteht wenig Druck, etwas zu ändern, und die Blockade hält an.

Dass sich die Unternehmen dadurch selbst schaden, wissen Unternehmer durchaus. In einer aktuellen Umfrage des Deutschschweizer Family Business Network bezeichnen 90% der befragten Netzwerk-Mitglieder Uneinigkeit in der Familie als grösste Gefahr für Familienunternehmen (siehe Grafik Seite 22). «Das Bewusstsein für die Problematik wächst», sagt denn auch Urs Frey.



Bärchen mit Sorgen:
Die Zukunft von Haribo ist ungewiss.



haben allein in den vergangenen drei Jahren 15 Mio. CHF investiert. Ich bin froh, wenn solche weitreichenden Entscheide in einem kompetenten Gremium diskutiert werden können.»

Imbach sieht sein Vorgehen als Selbstverständlichkeit. Doch Experten wissen, dass dies oft nicht so ist. «Viele Familienunternehmen besetzen den Verwaltungsrat immer noch nach Familienzugehörigkeit statt nach Kompetenz», sagt etwa Josef Bühler. Der Berater hat sich auf die Unterstützung von Familienunternehmen spezialisiert und beschäftigt sich intensiv mit dem Thema Verwaltungsräte. Die Folge dieser Art der Besetzung kennt er ebenfalls gut: «In Familienunternehmen dient der Verwaltungsrat zu oft nur dazu, sich während eines Nachtessens gegenseitig auf die Schulter zu klopfen.» Dieselbe Diagnose stellt Urs Frey vom Center for Family Business der Universität St. Gallen. Er macht darauf aufmerksam, dass sich Familienbetriebe mit rein formellen Verwaltungsratssitzungen vor allem Chancen zur Weiterentwicklung ihres Unternehmens entgehen lassen. Bei der Suche nach neuen Märkten oder neuen Produkten kann ein externer Verwaltungsrat wichtige Impulse geben. Zudem hat Frey noch ein Argument in petto, das auf Unternehmer überzeugend wirken dürfte: «Ein gut ausgewählter externer Verwaltungsrat bringt mehr als ein Berater und kostet weniger.»

Weiterentwicklung mit Familienkonferenz

Trotzdem bedeutet die Neuorganisation des Verwaltungsrats einen tief greifenden Wandel für ein Familienunternehmen. Josef Bühler empfiehlt Firmen, die diesen Schritt machen wollen, die notwendigen Änderungen beispielsweise an einer Familienkonferenz zu beschliessen. Dort kann man ohne das juristische Korsett einer Generalversammlung offen diskutieren. Auch für eine solche Konferenz ist es sinnvoll, Experten von aussen hinzuzuziehen. Sie können nicht nur sachlichen Input liefern, sondern auch auf die Einhaltung von Kommunikationsregeln achten.

Doch bei allen Vorzügen, die externe Verwaltungsräte besitzen: Erfolgreichen Unternehmern wie Hugo Mathys ist klar, dass sie nur sehr selektiv ernannt werden sollten. Die Mathys AG Bettlach verfügt deswegen nur über fünf Verwaltungsräte. Neben dem heutigen CEO Arne-C. Faisst gehört nur eine weitere Person im Gremium nicht zur Familie, ein Banker, der dem Verwaltungsrat zu Finanz-Know-how verhilft. «Für uns als exportorientiertes Unternehmen ist dieses Wissen schon allein wegen der Währungsschwankungen von grosser Bedeutung», kommentiert Hugo Mathys.

Doch zu grosse Verwaltungsräte hält der Unternehmer für nicht arbeitsfähig. Als er vor kurzem ein Angebot für einen VR-Posten erhielt, winkte er deswegen ab. Mathys erläutert: «Das Gremium hätte mehr als zehn Personen umfasst.» ■