Familie : Unternehmen : Umfeld

Governance

für Familienunternehmen

: Wie man
das gesunde Wachstum
der Familienwerte
steuert

CONTINUUM
Vertraut mit Familienunternehmen.

PRAGER DREIFUSS

Vereinigung der Privaten Aktiengesellschaften

Name

ausgefüllt am

Checkliste Governance für Familienunternehmen

	vorhanden	Handlungsbedarf	zu erstellen bis / zuständig	erledigt
Family Governance (Kapitel 4)				
– Familienleitbild (18ff)	☐	☐		☐
– Vermögensstrategie (21ff)	☐	☐		☐
– Familienversammlung (24ff)	☐	☐		☐
– Familienrat (28f)	☐	☐		☐
– Interne Kommunikation (30f)	☐	☐		☐
– Gestaltung der Nachfolge (38ff,68ff)	☐	☐		☐
– Aktionärbindungsverträge (39,57)	☐	☐		☐
– Ehe- und Erbverträge, Testamente (39)	☐	☐		☐
– Notfallplan für Unternehmerausfall (40)	☐	☐		☐
Corporate Governance (Kapitel 5)				
– Unternehmensleitbild (44)	☐	☐		☐
– Unternehmensstrategie (45)	☐	☐		☐
– Organisationskonzept (46)	☐	☐		☐
– Organisationsreglement (47, 54)	☐	☐		☐
– Besetzung des VR (50)	☐	☐		☐
– Information durch den VR-Präsidenten (53)	☐	☐		☐
– Regelmässige Berichterstattung (58)	☐	☐		☐

Good Governance umfasst die Gesamtheit der Regelungen und Mechanismen zur Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. Dieser Ordnungsrahmen für die Steuerung und Kontrolle soll die Bedürfnisse und Erwartungen der Familie (innere Dimension), jene des Unternehmens und wichtiger Anspruchsgruppen (äussere Dimension) offen legen und für klare Verhältnisse sorgen. Damit werden das Macht-, Führungs- und Kontrollgerüst der Familie (Family Governance) sowie des Unternehmens (Corporate Governance) und das Verhalten gegenüber externen Anspruchsgruppen (Public Governance) festgelegt. Klare Verhältnisse und eine transparente Kommunikation stärken die Sicherheit und das Vertrauen innerhalb der Familie und des Unternehmens und erhöhen die Glaubwürdigkeit gegen aussen.

Dieser Leitfaden soll Familienunternehmen aufzeigen, wie sie ihre Professionalität durch gezielte Massnahmen erhöhen können. Er erhebt nicht den Anspruch der Verbindlichkeit für alle Familienunternehmen. Je nach Grösse und Konstellation können einzelne Kapitel mehr oder weniger Bedeutung haben.

4 Governance für Familienunternehmen

Vorwort : Liebe Leserin, lieber Leser

Als Mitautor des „Swiss Code of Best Practice" von *Economiesuisse* begrüsse ich die Publikation des vorliegenden Governance-Leitfadens für Familienunternehmen. Denn die Initianten haben sich einer für die Schweizer Volkswirtschaft sehr wichtigen Thematik gewidmet. Und sie haben das Thema Familienunternehmen und Corporate Governance in einem substanzstarken Regelwerk zusammengefasst.

Die folgenden drei Aspekte erscheinen mir dabei besonders wichtig: Der Ansatz der Selbstregulierung, die Komplementarität zum „Swiss Code of Best Practice" und der Einbezug der Aktionärsebene in die Empfehlungen.

Die Selbstregulierung ist - sofern dies möglich ist - der Gesetzgebung vorzuziehen. Denn Selbstregulierung erlaubt den Akteuren in der Regel eine höhere Flexibilität. Dies ist deshalb von Vorteil, weil Strukturen immer wieder den sich laufend verändernden Marktbedingungen angepasst werden müssen. Bis gesetzliche Regelungen auf die neue Situation abgestimmt werden können, dauert es oftmals sehr lange. Dies nimmt den Unternehmen wiederum den benötigten Handlungsspielraum mit entsprechend negativen Folgen für die Firma und die gesamte Wirtschaft.

Dass die Selbstregulierung eine gute Alternative zur Gesetzgebung ist, zeigt die heutige Bedeutung des „Swiss Code of Best Practice". Der Einfluss des Kodex auf Publikumsgesellschaften ist seit dessen Auflegung im Jahr 2002 unübersehbar.

Der vorliegende Leitfaden für Familienunternehmen fügt sich gut in das bestehende Regelwerk ein, da er komplementär zum „Swiss Code of Best Practice" zu verwenden ist. Im Artikel 28 des Swiss Code weisen wir explizit darauf hin, dass die Regeln je nach Aktionärsstruktur und Grösse des Unternehmens den konkreten Verhältnissen angepasst werden können. Das zusätzliche Regelwerk bietet genau in diesem Punkt, beispielsweise für Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen, eine gute Ergänzung zum Swiss Code.

Schlussendlich wird in dieser Normensammlung zu Recht nicht nur die Unternehmensebene, sondern unter dem Stichwort „Family Governance" auch die Aktionärsebene mit einbezogen. Das Bündeln der Aktionärsinteressen - wie dies im vorliegenden Werk durch Instrumente wie den Familienrat angeregt wird - ist zu begrüssen. Denn eine transparente Darstellung dieser Interessen gibt allen Stakeholdern Planungssicherheit und steckt den Handlungsspielraum der Unternehmensleitung sinnvoll ab.

Ich wünsche den Governance-Richtlinien für Familienunternehmen viel Erfolg.

Prof. Dr. Karl Hofstetter, Universität Zürich

Die Empfehlungen richten sich in erster Linie an mittlere und grössere Familienunternehmen, beziehungsweise an von privaten Aktionären geführte Betriebe. Dabei orientieren sich die Verhaltensregeln an Aktiengesellschaften, haben jedoch für Familienunternehmen aller Rechtsformen Gültigkeit.

Die Hinweise zu einer optimalen Steuerung der familiären und unternehmerischen Werte enthalten Regeln zur strategischen, strukturellen, instrumentellen, kulturellen und personellen Führung. Der Leitfaden soll wie eine Checkliste eingesetzt werden. Die Empfehlungen können entsprechend der konkreten Situation und Bedürfnisse in der jeweiligen Familie und im Unternehmen in machbaren Schritten umgesetzt werden.

Die vorliegende Wegleitung wurde von den Herren **Dr. Leonhard Fopp** und **Dr. Tis Prager** initialisiert und mit einem kleinen unter der Federführung von **RA Julia Rutishauser** stehenden Arbeitskreis erarbeitet. Ein besonderer Dank geht an Philippe Kessler für seine umfangreichen Recherchen. Der Arbeitskreis wurde von folgenden Experten aus Wirtschaft, Familienunternehmen, Wissenschaft und Wirtschaftsverbänden unterstützt:

- **Dr. Ronald A. Bernheim**, Verwaltungsrat und Geschäftsführer Mondaine Watch Ltd
- **Dr. Arthur Braunschweig**, Verwaltungsrat E2 Management Consulting AG
- **Michael Hilti**, Verwaltungsratspräsident Hilti AG und Mitglied des Board of Trustees des Martin Hilti Familien-Trust
- **Rudolf Hug**, Verwaltungsratspräsident der HT-Holding AG, Präsident Vereinigung der Privaten Aktiengesellschaften (VPAG)
- **Oscar A. Kambly**, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates und CEO Kambly SA
- **Dr. Karin Lenzlinger**, Delegierte des Verwaltungsrates Lenzlinger Söhne AG
- **Ständerätin Helen Leumann**
- **Dr. Klaus Oesch**, Delegierter des Verwaltungsrates Orell Füssli Holding AG
- **Prof. Dr. Maurice Pedergnana**, Geschäftsführer SECA
- **Dietrich Pestalozzi**, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates Pestalozzi + Co AG
- **Dr. Edouard Pfister**, Verwaltungsratspräsident und CEO Société industrielle de Sonceboz SA
- **Prof. Dr. Cuno Pümpin**, Universität St. Gallen
- **Nationalrat Johann N. Schneider-Ammann**, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates Ammann Group Holding AG
- **Martin Scholl**, Generaldirektor und Mitglied der Geschäftsleitung Zürcher Kantonalbank
- **Nationalrat Dr. Rudolf Steiner**
- **Dr. Peter Walti**, Präsident F.B.N. (Family Business Network) Deutsche Schweiz
- **RA Peter Andreas Zahn**, Partner Fromer Schultheiss & Staehelin, Geschäftsführer Vereinigung der Privaten Aktiengesellschaften (VPAG)

Die Empfehlungen sollen regelmässig aktualisiert und nachgeführt werden.

Alle Funktionsbezeichnungen in diesem Dokument (VR, Mitglied, Person, etc.) sind geschlechtsneutral und beziehen sich gleichermassen auf Frauen und Männer.

Inhalt

VORWORT		**5**
1	**EINLEITUNG**	**8**
2	**HINWEISE ZUR UMSETZUNG DER EMPFEHLUNGEN**	**10**
3	**FAMILIENUNTERNEHMEN UND DIE INVOLVIERTEN AKTEURE**	**11**
3.1	DIE FAMILIE	11
3.2	DAS UNTERNEHMEN	12
3.3	DAS UMFELD	12
3.4	ÜBERSICHT	12
4	**HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE FAMILIE:**	**13**
	FAMILY GOVERNANCE	
4.1	FAMILIENLEITBILD	13
4.2	VERMÖGENSSTRATEGIE	15
4.3	FAMILIENVERSAMMLUNG UND FAMILIENRAT	16
4.4	INFORMATION UND KOMMUNIKATION	17
4.5	EINTRITT DER NACHFOLGER INS UNTERNEHMEN UND UNTERNEHMENSÜBERGABE	18
5	**HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG:**	**20**
	CORPORATE GOVERNANCE	
5.1	VISION UND STRATEGISCHE AUSRICHTUNG	20
5.2	STRUKTUREN UND GREMIEN	21
5.2.1	Verwaltungsrat	21
5.2.2	Geschäftsleitung	23
5.2.3	Gesellschafter	23
5.3	FÜHRUNGSINSTRUMENTARIUM	24
5.4	UNTERNEHMENSKULTUR UND MOTIVATION	25
5.5	ANFORDERUNGEN AN DIE SCHLÜSSELPERSONEN	25
5.6	GENERATIONENWECHSEL	26
6	**HERAUSFORDERUNGEN IM UMGANG MIT DEM UMFELD:**	**27**
	PUBLIC GOVERNANCE	
6.1	KUNDEN	27
6.2	MITARBEITENDE	27
6.3	KAPITALGEBER	28
6.4	GESCHÄFTSPARTNER	28
6.5	ÖFFENTLICHKEIT	29
6.6	STAAT/VERBÄNDE/STANDESORGANISATIONEN	30
GLOSSAR		**31**
DIE PROJEKTVERANTWORTLICHEN UNTERNEHMEN		**32**
CHECKLISTE: GOVERNANCE IN FAMILIENUNTERNEHMEN		

1 Einleitung

:

1 Familienunternehmen bilden das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Von den rund 309'000 Unternehmen werden 272'000 oder rund 88% von Einzelpersonen und Familien beherrscht oder geführt[1]. Familienbetriebe beschäftigen in der Schweiz die grosse Mehrheit aller Arbeitnehmenden.

2 Charakteristisch für Familienunternehmen und die meisten Unternehmen mit einem beschränkten Aktionärskreis sind die langfristige Sichtweise, der schnelle Entscheidungsprozess und die hohe Bedeutung ethischer Werte. Für Familienunternehmen steht der Shareholder Value weniger im Fokus als die Interessen der Stakeholder.

3 Trotzdem wird die grosse Bedeutung der privaten Unternehmen für die Schweizer Wirtschaft oft nur ungenügend wahrgenommen. Ein Grund dafür ist die mangelnde Transparenz von Familienunternehmen. Klare Regelungen, offene Kommunikation und eine gute Governance geben Vertrauen und gewährleisten die Reputation der Familienunternehmen in der Öffentlichkeit. Durch Festlegung der Werte und der finanziellen Ansprüche der verschiedenen Parteien wird die Glaubwürdigkeit erhöht. Die dadurch gewonnene Stabilität und Kontinuität sorgen für ein Umfeld, in welchem die Beteiligten ihr Potential zu Gunsten des Unternehmens und damit auch der Familie ausschöpfen können. Eine attraktive Unternehmensführung erleichtert die Rekrutierung und die Motivation von Spitzenkräften.

4 Familienunternehmen können in der Regel schnell reagieren, da Kapital, Prägung und Führung in der Hand der Familie liegen bzw. von dieser bestimmt werden. Um diesen Kontrollvorteil zu nutzen, braucht es einvernehmliche Regelungen innerhalb der Familie, die klare Rahmen für die Unternehmensführung setzen. Eine transparente Governance (die der Gesamtheit aus Family, Corporate und Public Governance entspricht) reduziert im Innenverhältnis die Spannungen und erhöht die Glaubwürdigkeit gegen aussen.

5 In der Schweiz hat *Economiesuisse* Empfehlungen zur Selbstregulierung für kotierte Unternehmen (Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance vom 25. März 2002) erlassen, die durch eine Vorlage der SWX ergänzt wurden (SWX Richtlinie betreffend Informationen zu Corporate Governance vom 17. April 2002, in Kraft seit 1. Juli 2002). Beide Dokumente enthalten wenige spezifische Verhaltensregeln für nicht börsenkotierte Familienunternehmen. Diese sehen sich aufgrund der Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmen, der Familie und dem Umfeld zusätzlichen Herausforderungen gegenüber. Der vorliegende Leitfaden gibt Empfehlungen zur Bewältigung dieser dreifachen Herausforderung: Führung der **Familie** *(Family Governance)*, Führung des **Unternehmens** *(Corporate Governance)* und Umgang mit dem **Umfeld** *(Public Governance)*.

6 Diese Normensammlung unterstützt die Familie und das Unternehmen darin, die Interessen von Familie, Unternehmen und Umfeld möglichst gut aufeinander abzustimmen. In einem ersten Schritt muss sich die Familie über ihre Absichten klar werden:

- Welche materiellen Interessen verfolgt die Familie?
- Welche Wertvorstellungen haben die Familienmitglieder?
- Welche Rolle spielt das Unternehmen für die Familie?
- Welche Rolle spielt die Familie für das Unternehmen?
- Gehen Unternehmensinteressen den Familieninteressen vor?
- Was sind die Konsequenzen eines solchen Entscheids?
- Wer gehört überhaupt zur Familie?

Solche familiären Grundsatzentscheidungen bilden die Rahmenbedingungen für die Unternehmensstrategie.

7 Die Umsetzung der Empfehlungen schafft klare Eigentumsverhältnisse und Vertrauen und Identität bei Familie, Geschäftsführung und Mitarbeitenden. Sie kann damit die Basis für langfristigen Erfolg legen.

In den folgenden Kapiteln sind die Empfehlungen stets am Anfang des entsprechenden Themenblocks wie dieser Satz herausgehoben und eingerahmt.

1 Frey/Halter/Zellweger, Struktur und Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz, St. Gallen 2004, S. 5

2
Hinweise zur Umsetzung der Empfehlungen

8 Die Umsetzung der Empfehlungen setzt eine Klärung der Ausgangslage voraus. Diese Analyse ist sinnvollerweise in wirtschaftlich guten Zeiten oder rechtzeitig vor einem anstehenden Generationenwechsel einzuleiten. Gestützt darauf können die konzeptionellen Arbeiten vorgenommen und abschliessend die Änderungen im Rahmen der strukturellen und rechtlichen Bedingungen umgesetzt werden.

Die dreistufige Vorgehensweise

Good Governance in Familienunternehmen ist stufenweise zu realisieren.

1 Erwartungen und Möglichkeiten klären, mögliche Konsequenzen daraus abschätzen

2 Konzeptionelle Grundlagen bereitstellen

3 Änderungen im Rahmen der strukturellen und rechtlichen Bedingungen vornehmen

Good Governance ist von innen heraus zu gestalten.
Zunächst ist die „persönliche/innere Dimension" zu klären: Die Bedürfnisse der Familie und tatsächlichen Möglichkeiten sowie das Bewusstwerden der Konsequenzen für Familie und Unternehmen.
Gestützt auf die Grundsatzentscheidungen ist die äussere Dimension zu gestalten: das Unternehmen und die Beziehungen zum Umfeld.

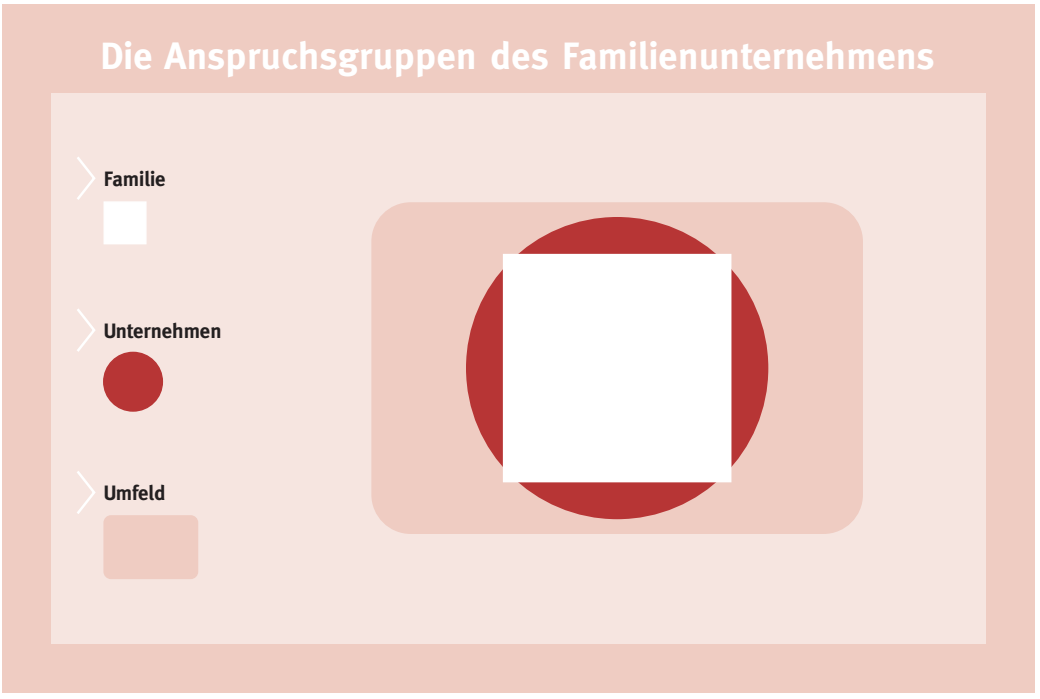
Wichtig ist, den Veränderungsprozess adäquat zu instrumentieren und dokumentieren.

Ein Fahrplan zeigt, wie das Instrumentarium in den unterschiedlichen Anspruchsgruppen umgesetzt wird.

3 Familienunternehmen und die involvierten Akteure

9 Familienunternehmen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Familie und Umfeld. Durch ein intelligentes Management der unterschiedlichen Erwartungen können Erfolge verstetigt und mögliche Konflikte aufgefangen werden. Dies erfordert klare Prioritäten und eine grundsätzliche Entscheidung, ob „Business First", „Family First" beziehungsweise „Me First" - eine bei Gründern oft festzustellende Haltung - oder eine Mittellösung zwischen diesen Extrempositionen gelten soll. Bei dieser Entscheidung muss sich die Familie über deren Konsequenzen für Familie und Unternehmen klar sein.

10 Der Leitfaden unterscheidet drei Anspruchsgruppen: Familie, Unternehmen und Umfeld.



3.1 Die Familie

11 In der Familie werden je nach Funktion und Art der Einflussnahme folgende Familienmitglieder unterschieden:

- In der Unternehmensleitung aktive Familienmitglieder;
- Familienmitglieder mit Aufsichtsfunktionen;
- Eigentümer bzw. am Unternehmen beteiligte Familienmitglieder;
- Die Grossfamilie, die neben den Familienmitgliedern, die am Unternehmen beteiligt und im Betrieb aktiv sind, auch deren Ehepartner, potenzielle Erben, die bereits ausgetretene Generation, Verschwägerte etc. umfasst.

Doppelrollen sind in der Praxis häufig anzutreffen, indem beispielsweise Eigentümer Leitungsfunktionen und/oder Verwaltungsratsmandate wahrnehmen.

3.2 Das Unternehmen

12 Eigentümer (Gesellschafter, Aktionäre), Verwaltungsrat und Geschäftsleitung stellen die Akteure im Unternehmen dar.

13 Abhängig vom Einfluss der Familie im Unternehmen kann grob unterschieden werden zwischen eignergeführten, familiengeführten und familienkontrollierten Unternehmen. Dazu gibt es Mischformen mit externen Führungspersonen. Bei Rollenüberlappungen und mit zunehmender Grösse des Familienunternehmens wird die klare Regelung der strategischen und der operativen Führung entscheidend.

3.3 Das Umfeld

14 Die dritte Anspruchsgruppe umfasst die Mitarbeitenden, Kunden, Kapitalgeber, Geschäftspartner, die Öffentlichkeit und den Staat. Je nach Situation und Branche können weitere (oder auch weniger) Akteure auftreten. Eine glaubwürdige Unternehmensführung verhält sich trotz Zielkonflikt kundenorientiert, wirtschaftlich und im Interesse der Mitarbeitenden, der Gesellschaft und der Umwelt.

3.4 Übersicht

15 Zusammenfassend die Übersicht über die relevanten Akteure:

4
Herausforderungen für die Familie:
Family Governance

16 *Family Governance* befasst sich mit den Steuerungsmechanismen in der Unternehmerfamilie. Je nach unternehmerischer Konstellation (vgl. Ziffer 13) fällt der Bedarf für Steuerungs- und Kontrollmechanismen unterschiedlich aus.

17 Klare Regelungen schützen das Unternehmen vor Machtgelüsten einzelner Familienmitglieder und vor einer möglichen Enteignung der Familie durch Familienexterne. Sie sorgen für die notwendige Stabilität im Unternehmen.

4.1 Familienleitbild

Das Familienleitbild enthält die Ziele und Werte der Familie sowie die Instrumente zu deren Umsetzung. Die Grundsätze des Umgangs mit der Minderheit sind wichtiger Bestandteil des Leitbilds.

18 Die Werte, Verhaltensmuster und Präferenzen der Familie entwickeln sich stetig und werden in der Regel von wenigen Exponenten beeinflusst, die aktiv im Familienunternehmen tätig sind. Im *Familienleitbild* wird dieses Wertesystem festgehalten. Je nach Konstellation des Unternehmens und der Familie empfiehlt es sich, das Familienleitbild schriftlich abzufassen. Es enthält die Grundsatzentscheidungen der Familie im Hinblick auf das Familienunternehmen:

Ziele der Familie:

- Was will die Familie erreichen? Steigerung des Unternehmenswerts und des Familienvermögens; Selbstverwirklichung; Ausnützen einer Erfindung; Beschäftigungsmöglichkeit für Familienmitglieder?
- Wer soll am Unternehmen in welcher Entwicklungsphase wie beteiligt sein? Wie steht die Familie zur Beteiligung Externer (Management, Drittinvestoren als Privatpersonen, Private Equity-Investoren) am Unternehmen?
- Wer soll wie von der Entwicklung des Unternehmenswerts profitieren können?
- Welche Erwartungen hat die Familie an die Unternehmensentwicklung?
  Grad der Eigenfinanzierung und der finanziellen Unabhängigkeit; Dividendenausschüttung; Investitionsfähigkeit und -bereitschaft; Priorität des Wachstums; Aufbau von Marktanteilen?

- Welche Rolle soll die Familie im Unternehmen haben?
  Engagement und Mitarbeit der Familie in der Unternehmensführung; Besetzung und Kriterien zur Auswahl der Geschäftsführung; Doppelmandate; Vorrang von Familienmitgliedern; Welches Gremium trifft welche Entscheide?
- Wie steht die Familie zur Finanzierung des Unternehmens? Sollen Private Equity oder der Kapitalmarkt genutzt werden? Wie steht die Familie zu einer Abhängigkeit von Dritten? Welches sind die Konsequenzen einer Eigenfinanzierung? Welches jene einer Fremdfinanzierung?
- Welche Rolle spielt die Familie im Unternehmen bei Partnerschaften, Fusionen, Übernahmeangeboten sowie in Krisensituationen?
- Wie werden die Vermögensanteile am Unternehmen strukturiert (Aktien, Stimmrechtsaktien, Genussscheine etc.)?
- Welchen Stellenwert hat das Familienunternehmen innerhalb des familiären Gesamtvermögens?

Wertvorstellungen der Familie:

- Worauf ist die Familie stolz?
- Welche moralischen Werte möchte die Familie auch im Unternehmen hochhalten?
- Gilt die Grundhaltung „Family First" oder „Business First" (vgl. Ziffer 9)?
- Welche Unternehmenskultur soll angestrebt und gelebt werden?
- Welches Engagement soll die Familie bzw. das Familienunternehmen gegenüber der Öffentlichkeit eingehen? Corporate Social Responsibility; Sponsoring etc.
- Welche Ansprüche hat die Familie an die Qualität der Leistungen?
- Steht Qualität vor Quantität oder umgekehrt?

Instrumentarium: Wie will die Familie ihre Ziele erreichen und ihre Wertvorstellungen einhalten?

- Wie ist die Familie zu organisieren?
  Zusammensetzung, Organisation und Aufgaben der Familienversammlung und des Familienrats (vgl. Kapitel 4.3); Einbezug der nachfolgenden Generation?
- Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie kann das Familienleitbild geändert werden?
- Wer entscheidet über die Entschädigung von Familienmitgliedern, die im Unternehmen aktiv sind?
- Wie wird innerhalb der Familie informiert? Wie wird gegen aussen informiert (vgl. Kapitel 4.4)?
- Wie soll die Nachfolge geregelt werden (vgl. Kapitel 4.5)?
- Gibt es einen „Crash"-Plan, ein Notfall-Couvert, für den Fall des unerwarteten Ausfalls des Unternehmers?
- Wie wird mit Streitigkeiten umgegangen? Was passiert bei Machtmissbrauch durch ein Familienmitglied? Wer hat das letzte Wort? Wie ist die Regelung in Patt-Situationen?
- Wie sollen Familienmitglieder behandelt werden, die zur Minderheit gehören oder sich vom Unternehmen trennen möchten?

19 Das Familienleitbild dient als Grundlage für das *Unternehmensleitbild*, das durch die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat des Unternehmens zu entwickeln ist (vgl. Kapitel 5.1). Die Familie muss sich über die Konsequenzen ihrer Grundsatzentscheidungen bewusst sein.

20 Wichtig ist, das Familienleitbild unter den Familienmitgliedern stetig zu kommunizieren und diskutieren. Regelmässig, beispielsweise alle fünf Jahre, soll das Familienleitbild revidiert werden. Die familiären Prioritäten, die Geschichte (die Wurzeln) des Unternehmens und dessen Zukunft können so aufgearbeitet und an die nächste Generation weitergegeben werden.

4.2 Vermögensstrategie

Eine vorausschauende Vermögensstrategie sichert den Fortbestand des Familienvermögens. Sie teilt das Vermögen auf verschiedene Investitionsfelder auf. Das Geschäftsvermögen ist vom übrigen Vermögen zu trennen.
Es sind Vorkehrungen zu treffen, damit einzelne Familienmitglieder aus dem Unternehmen ausscheiden können (Exit-Strategie).

21 Eine optimale Strukturierung des gesamten Familienvermögens berücksichtigt die persönlichen Entwicklungen, Bedürfnisse, Vermögenssituationen und Risikoneigungen der einzelnen Beteiligten. Mit einer vorausschauenden *Vermögensstrategie* kann der Generationenwechsel geplant und erleichtert werden. Diese sogenannte Eigner-Strategie verteilt das Familienvermögen beispielsweise auf verschiedene Investitionsfelder (Unternehmen, Finanzbeteiligungen, Immobilien, Wertschriften, Residenzen, Kunstsammlungen) und umschreibt für jedes Investitionsfeld die zukünftige Stossrichtung. Das Familienunternehmen sollte durch Erbteilungen, güterrechtliche Auseinandersetzungen oder Steuern so wenig wie möglich belastet werden.

22 Die einzelnen Investitionsfelder in der Vermögensstrategie sollten möglichst unabhängig voneinander verfügbar sein. Das Familienvermögen ist, soweit machbar, vom Geschäftsvermögen zu trennen. Dabei gilt in der Regel das Prinzip des „leichten und eigenständigen" Unternehmens: keine betrieblich nicht notwendigen Immobilien, die Zahlung marktgerechter Gehälter an alle mitarbeitenden Familienmitglieder, möglichst keine privaten Bürgschaften und Patronatserklärungen zugunsten des Unternehmens und ein eigenständiges betriebliches Liquiditätsmanagement.

23 Die Vermögensstrategie wird idealerweise in der Familienversammlung (vgl. Kapitel 4.3) diskutiert und verabschiedet. Um Konflikte unter vielen verschiedenen Interessen zu vermeiden, sind die Grundsätze so früh wie möglich festzuhalten.

4.3 Familienversammlung und Familienrat

Transparenz fördert Vertrauen. In der Familienversammlung als Organ der gesamten Familie wird regelmässig über das Unternehmen und seine Entwicklung berichtet. Die Familienversammlung verabschiedet das Familienleitbild und die Vermögensstrategie und überprüft sie periodisch. Entscheide beruhen auf einer offenen Diskussion und Beratung. Der Familienrat als Ausschuss der Familienversammlung institutionalisiert die Zusammenarbeit in grossen Familien und ist Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen.

24 Ab einer gewissen Grösse und Komplexität ist die Einführung einer Familienversammlung und allenfalls eines Familienrates zu empfehlen. Entscheidend für das Gelingen der Einführung solcher Gremien ist, dass diese eine natürliche Entwicklung darstellt. Die Verwirklichung sollte ohne Druck auf die jüngeren oder die älteren Familienmitglieder erfolgen.

25 Die *Familienversammlung* ist das Organ der gesamten Familie. Der Kreis der Familienversammlung ist im Familienleitbild (vgl. Kapitel 4.1) festzulegen. Je nach Situation (vgl. Ziffer 11) und Familientradition gehören dazu nicht nur die am Unternehmen direkt beteiligten Eigner, sondern auch Ehepartner, Nachkommen und deren Ehepartner sowie die bereits ausgeschiedene Generation. Ferner ist zu bestimmen, ab welchem Alter die Nachkommen in die Familienversammlung aufzunehmen sind.

26 In der Familienversammlung wird in der Regel über den Geschäftsgang, wichtige Ereignisse und die künftige Entwicklung des Unternehmens informiert. Dabei sind gute wie auch schlechte Nachrichten zu überbringen. Anfänglich kann die Versammlung informell durchgeführt werden. Dabei ist vom Unternehmer vorerst festzulegen, wie weit die finanzielle Situation und unternehmerische Entwicklung offen gelegt werden sollen. Durch eine frühe Einbindung der künftigen Generation werden das Verständnis für und die Identifikation mit dem Familienunternehmen gefördert.

27 Wichtigste Aufgaben der Familienversammlung sind die Verabschiedung und die periodische Überprüfung des Familienleitbildes und der Vermögensstrategie. Welche weiteren Entscheidungsbefugnisse der Familienversammlung zukommen sollen, ist im Familienleitbild festzuhalten. Zu regeln ist auch, wie Entscheide getroffen werden.

28 In grösseren Familien empfiehlt es sich, einen Ausschuss aus der Familienversammlung - den *Familienrat* - zu bilden, der auch die Vorbereitung und Durchführung der Familienversammlung übernimmt. Im Familienleitbild sind die genaue Zusammensetzung, die Aufgaben und die Beschlussfassung des Familienrats festzuhalten.

29 Der Familienrat setzt sich sinnvollerweise aus den direkt beteiligten Gesellschaftern des Unternehmens und den Familienmitgliedern zusammen, die in der Unternehmensführung aktiv tätig sind. Zudem ist es ratsam, wenn darin die künftige und je nach Alter zumindest für eine gewisse Zeit die abgetretene Generation vertreten sind. Die Leitung des Familienrats sollte einer erfahrenen, kommunikativen Integrationsfigur innerhalb der Familie überlassen werden. Um eine offene Diskussion zu fördern, sollte dies nicht der Geschäftsführer des Unternehmens sein, insbesondere nicht, wenn mehrere Generationen oder Familienmitglieder beteiligt sind.

4.4 Information und Kommunikation

Die Familie pflegt einen ehrlichen, situationsgerechten Informationsaustausch. Familiäre Grundsatzentscheide werden unter Wahrung der Geschäftsgeheimnisse nach innen und aussen kommuniziert. Gegebenenfalls sind weitere Themen zu definieren und kommunizieren, die dem Familienunternehmen bzw. dem Familienunternehmer ein Gesicht in der Öffentlichkeit verleihen und dennoch seine Privatsphäre wahren.

30 Grundlage jeder guten Family Governance ist die aktive und ehrliche Kommunikation über wichtige Ereignisse und Veränderungen in den drei Anspruchsgruppen. In kleineren Familien kann diese Informationsweitergabe beim gemeinsamen Essen erfolgen. In grösseren Familien sind daneben beispielsweise auch Familienbriefe oder regelmässige Familienversammlungen sinnvoll.

31 Die informelle und die formelle Kommunikation sollten sich ergänzen. Wichtig ist, dass die Familienmitglieder offen miteinander umgehen und dass potenzielle Konfliktsituationen möglichst frühzeitig besprochen werden. Dies gilt insbesondere bei Meinungsverschiedenheiten über die einvernehmlichen Regelungen in der Familie, bei einer anstehenden Nachfolgeregelung oder beim Ausfall des bisherigen Unternehmensleiters.

32 Die Familienmitglieder versuchen, andere Meinungen, Kritik und neue Ideen im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen. Bei schwerwiegenden Konflikten in komplexen Situationen können Gespräche durch einen externen Moderator/Mediator geleitet werden. So werden Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Familie ausdiskutiert und gelangen nicht an die breite Öffentlichkeit.

33 Das Familienunternehmen soll in der Öffentlichkeit ein Gesicht erhalten. Durch die Kommunikation von familiären Grundsatzentscheidungen nach aussen erhöht das Unternehmen seine Glaubwürdigkeit und gewinnt das Vertrauen der Öffentlichkeit. Beispiele für familiäre Grundsatzentscheidungen sind: die Haltung zur Beteiligung externer Gesellschafter beziehungsweise zu einem Verkauf des Unternehmens, oder die Planung und Regelung der Nachfolge.

4.5 Eintritt der Nachfolger ins Unternehmen und Unternehmensübergabe

Familieninterne Nachfolger sind möglichst früh aktiv in die Firmenentwicklung einzubeziehen.
Für familieneigene Kandidaten gelten dieselben Anforderungskriterien wie für externe Bewerber. Sie sammeln darum vorzugsweise Erfahrungen ausserhalb des Familienunternehmens.
Der Unternehmer überträgt frühzeitig Verantwortung an die nachfolgende Generation, die dadurch beweisen kann, ob sie der Übernahme einer leitenden Position gewachsen ist.
Ein Notfallplan regelt die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsprozesse, falls der Unternehmer überraschend ausfällt.

34 Die Sicherung der Nachfolge bedarf höchster Beachtung und ist frühzeitig an die Hand zu nehmen, um Überraschungen und unstrukturierten Notlösungen entgegenzuwirken.

35 Die Familie schafft durch Erziehung und Ausbildung die Voraussetzungen für die aktive Mitarbeit der nachfolgenden Generation. Durch ihre Vorbildfunktion können Eltern bei Kindern frühzeitig eine positive Einstellung zum Familienunternehmen bewirken. Indem sie die Unternehmensgeschichte schildern und offen über aktuelle Entwicklungen informieren, stärken sie die Identifikation mit dem Familienunternehmen.

36 Für Familienmitglieder gelten die gleichen Anforderungskriterien wie für externe Bewerber. Sie müssen sich für ihre Stelle qualifizieren. Im Familienleitbild (vgl. Kapitel 4.1) sind auch klare Regeln aufzustellen für den Fall, dass mehrere Familienmitglieder die erforderlichen Qualifikationen aufweisen und die Nachfolge antreten wollen.

37 Arbeitsverträge mit Familienmitgliedern unterscheiden sich nicht zu Verträgen mit familienexternen Mitarbeitenden. Bei ungenügender Leistung ist nach den bestehenden Mechanismen zu handeln. Es empfiehlt sich, eine Altersgrenze für den Austritt aus der Unternehmensführung und dem Verwaltungsrat zu bestimmen.

38 Im Familienleitbild (vgl. Kapitel 4.1) sind die Grundsätze festzulegen, wer im Rahmen der Nachfolgeregelung Gesellschafter werden oder bleiben soll und wie Aktionärsinteressen und Managementverantwortung zu kombinieren sind. Das Eigentum am Unternehmen soll möglichst wenig zersplittert werden. Denn das Unternehmen kann einfacher geführt werden, wenn Verantwortung und Eigentum in einer Hand vereinigt sind. Auch dann sind adäquate Kontrollmechanismen und der Zugang zu externem Wissen und Praxis der Unternehmensführung wichtig, beispielsweise durch die Einsetzung unabhängiger Verwaltungsräte.

39 Wichtig sind klare Vereinbarungen wie *Aktionärbindungsverträge*, die den Umgang der Mehrheit mit der Minderheit regeln. Es ist festzulegen, wann und wie Familienmitglieder als Aktionäre ausscheiden können und wie das Unternehmen bewertet wird. Von besonderer Bedeutung ist dies für Erbteilungen und Scheidungen. Sinnvoll sind *Ehe- und Erbverträge* bzw. letztwillige Verfügungen *(Testamente)*.

40 Die Familie sollte für den plötzlichen Ausfall des Unternehmers eine Planung bereitstellen *(Notfallplan)*: Wer übernimmt kurz- und mittelfristig die Nachfolge? Welches Gremium entscheidet? Wie soll der Nachfolgeprozess konkret gestaltet werden? Falls unternehmensintern keine Nachfolgelösung möglich ist, könnte ein erfahrenes Verwaltungsratsmitglied die Betriebsführung auf Zeit übernehmen.

5
Herausforderungen für die Unternehmensführung:
Corporate Governance

41 Ein Familienunternehmen soll unbestritten gesund und vital sein. Einen wichtigen Beitrag dazu leisten die gezielte Besetzung und Erneuerung des Managements, die Anpassung der Unternehmensstrategie, die zukunftsgerechte Ausgestaltung der Unternehmensstruktur (Holding, Geschäftseinheiten, Betriebsgesellschaften) und die Beratung durch erfahrene Experten. Dazu sind oft weit reichende Entscheide erforderlich, wie beispielsweise die Beantwortung folgender Fragen: Welche Geschäftsaktivitäten sind aufzugeben? Soll in einen internationalen Vertrieb investiert werden? Muss ein Betrieb dazugekauft werden? Braucht es eine Holdinggesellschaft? Was ist deren Nutzen? Welches ist die zukünftige Logik der Geschäftsprozesse? Was soll an Dritte ausgelagert werden? Wie soll das Unternehmenswachstum finanziert werden? Soll ein aktiver Verwaltungsrat mit externen Mitgliedern eingesetzt werden? Solch komplexe Fragen sind konfliktträchtig. Sie sind offen, unter Abwägung aller Konsequenzen zu diskutieren.

42 Möglicherweise kommt es zum Konflikt zwischen Familieninteressen und unternehmerischen Bedürfnissen. Beispielsweise dann, wenn die Familie das benötigte Wachstum nicht finanzieren kann oder das Unternehmen nicht mehr unabhängig führen will. In solchen Fällen muss die Familie bereit sein, situationsgerecht familienexterne Führungskräfte und/oder Verwaltungsratsmitglieder aufzunehmen und allenfalls finanzielle Beiträge Dritter zu akzeptieren. Neben der klassischen Fremdfinanzierung über die Banken kommen in Familienunternehmen mehr und mehr auch Private Equity (Privates Beteiligungskapital in Form von Eigenkapital) und moderne Spezialfinanzierungen (z.B. Mezzanine, das heisst Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapital) zum Zuge (vgl. Kapitel 6.3).

43 Die Grundsatzentscheidungen zu solchen Fragen sind im Familienleitbild (vgl. Kapitel 4.1) festzuhalten. Dadurch werden die Rahmenbedingungen für die Unternehmensstrategie gesetzt. In Notsituationen kann auf diese einvernehmlichen Regelungen zurückgegriffen werden. Dies erspart aufreibende und hemmende Auseinandersetzungen.

5.1 Vision und strategische Ausrichtung

Unternehmensleitbild und Unternehmensstrategie formulieren die Prioritäten des Unternehmens. Sie stützen sich auf das Familienleitbild und die Vermögensstrategie.
Um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu sichern, sind Unabhängigkeit und Eigenständigkeit wichtig.

44 Ein aktiv gepflegter, visionärer Familiengeist ist die Grundlage für die erfolgreiche strategische Ausrichtung des Betriebes. Gut geführte Unternehmen bauen auf Vorstellungen der Familie auf, die im Familienleitbild und in der Vermögensstrategie festgehalten sind (vgl. Kapitel 4.1 und 4.2), und konkretisieren ihre unternehmerische Vision der zukünftigen betrieblichen Entwicklung. Zentrale ethische Werte und Betriebsgrundsätze werden in einem *Unternehmensleitbild* festgeschrieben.

45 Basierend auf dem Unternehmensleitbild erarbeitet die Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat die *Unternehmensstrategie*. Diese Strategie fliesst in den Businessplan mit ein, der die vorhandenen finanziellen Mittel berücksichtigt und den Bedarf an zusätzlichen Finanzen aufzeigt. Wichtig ist, die Unternehmensstrategie und den Businessplan konsequent zu dokumentieren und sie stufen- und funktionsgerecht zu kommunizieren. Mindest einmal jährlich findet eine Standortbestimmung statt.

5.2 Strukturen und Gremien

Der Konzeption der Unternehmensstruktur gebührt besonderes Augenmerk.
Das Organisationsreglement definiert klare Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse.

46 Die Unternehmensstruktur ist ein wichtiges Element, um die familiären und unternehmerischen Werte zu sichern und zu vermehren. Mit einer intelligent geplanten Unternehmensstruktur kann einerseits das weitere betriebliche Wachstum ermöglicht und anderseits eine zu einseitige Vermögenskonzentration verhindert werden. Das *Organisationskonzept* mit den Grundsatzentscheidungen ist niederzuschreiben.

47 Regeln der Entscheidungsfindung sowie die Informationsrechte und Zuständigkeiten der Organe und Gremien sind in einem *Organisationsreglement* klar festzulegen. Anzustreben ist eine Gleichbehandlung von familieninternen und -externen Führungskräften. Das Organisationsreglement wird regelmässig überprüft, gegebenenfalls angepasst und entsprechend kommuniziert.

5.2.1 Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat nimmt die Oberleitung der Gesellschaft aktiv wahr und sorgt für die Zukunftssicherung des Unternehmens.
Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats hängt von der Grösse und Komplexität des Unternehmens und seiner Strukturierung ab. Im Sinne einer unabhängigen Willensbildung hat sich die Wahl familienexterner Mitglieder bewährt.

48 In vielen Familienunternehmen besteht eine starke Machtkonzentration, da vielfach der Hauptaktionär zugleich auch Geschäftsleiter ist. Insbesondere in Phasen des Wachstums und vor einem anstehenden Generationenwechsel kommen deshalb der Rolle und Besetzung des Verwaltungsrates besondere Bedeutung zu.

49 Die Aufgaben des Verwaltungsrates regelt das Gesetz. In seinem Verantwortungsbereich liegen insbesondere die Strategie, die Struktur und die Führungsorganisation, die Informations- und Kontrollsysteme sowie die Wahl und Beaufsichtigung der leitenden Mitarbeitenden. Grosses Augenmerk legt der Verwaltungsrat auf die längerfristige Nachfolgeplanung auf Geschäftsleitungsebene.

50 Die Zusammensetzung dieses obersten Leitungs- und Verwaltungsorgans richtet sich nach der Komplexität und Strukturierung des Unternehmens (Holding-, Vertriebs-, Betriebs- beziehungsweise Immobiliengesellschaft): So klein wie möglich, so gross wie nötig. Familienexterne Mitglieder mit Kernkompetenzen, welche die Fähigkeiten der Familienmitglieder ergänzen, sind unerlässlich, um eine unabhängige Willensbildung zu fördern. Der Verwaltungsrat versteht sich als Sparringspartner des Unternehmensleiters.

51 Im Idealfall besteht die Mehrheit des Verwaltungsrates aus nicht im Unternehmen tätigen Mitgliedern. Können oder sollen Doppelfunktionen (Personalunion von Verwaltungsratspräsidium und Vorsitz der Geschäftsleitung) nicht vermieden werden, sind wirksame Kontrollmechanismen einzuführen.

52 Der Verwaltungsrat tritt regelmässig zusammen. Jedes Mitglied des Verwaltungsrates kann einen Kompetenzschwerpunkt wahrnehmen. Alle sind jedoch immer auch zur Gesamtverantwortung verpflichtet. Zur Steigerung der Effizienz bilden grössere Verwaltungsräte spezielle *Ausschüsse* oder ernennen Einzelbeauftragte. Üblich sind je nach Unternehmensgrösse und Komplexität der Aufgaben spezielle Ausschüsse bzw. Beauftragte für Wirtschaftsprüfung (Audit), Strategie, Finanzen und Personal-/Entschädigungsfragen.

53 Der Verwaltungsratspräsident sorgt für eine periodische und zeitnahe Information der übrigen Verwaltungsratsmitglieder über den Geschäftsgang und die finanzielle Situation des Unternehmens. Er ist Ansprechperson für die Geschäftsleitung und den Familienrat. Zudem stellt er die rechtzeitige und angemessene Information der Aktionäre sicher.

5.2.2 Geschäftsleitung

Das Organisationsreglement legt die Rahmenbedingungen für die operative Geschäftsführung fest, die von einer einzelnen Person oder einem Team wahrgenommen wird. Anzustreben ist die Gleichbehandlung von familieninternen und -externen Führungskräften. Die Familie hat gegenüber der Geschäftsleitung keine Weisungsbefugnis.

54 Die Geschäftsleitung ist für die operative Führung des Unternehmens zuständig. Sollte die Unternehmensgrösse dies erfordern, kann ein Team die Rolle der Geschäftsleitung wahrnehmen. Im *Organisationsreglement* sind die grundsätzlichen Verantwortungsbereiche, Kompetenzen und Pflichten der Geschäftsleitungsmitglieder festgelegt, ebenso die Abgrenzung zu den Aufgaben und Kompetenzen des Verwaltungsrates.

55 Die Familie erteilt der Geschäftsleitung keine Weisungen. Die Mitwirkung der Familie im Unternehmen richtet sich nach den Rahmenbedingungen im Familienleitbild (vgl. Kapitel 4.1). Die Interessen der Familie bezüglich der unternehmerischen Weiterentwicklung können auch durch einen allfälligen Familienrat im Rahmen regelmässiger Aussprachen mit dem Verwaltungsratspräsidenten wahrgenommen werden.

5.2.3 Gesellschafter

Verwaltungsrat und Familienrat binden die Gesellschafter aktiv ein.
Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass den Gesellschaftern die erforderlichen Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stehen.
Die aktive und die zukünftige Generation einigen sich darüber, wie sich der Aktionärskreis zusammensetzen soll und unter welchen Bedingungen Austritte und Neuaufnahmen von Gesellschaftern erfolgen.

56 Die Gesellschafter engagieren sich langfristig im Unternehmen und haben ein grosses Interesse an der unternehmerischen Werterhaltung und Wertsteigerung. Sie erhalten ausreichende Auskünfte über den Geschäftsgang und die Firmenentwicklung, um ihre Rechte wahrnehmen zu können und halten sich (bei börsenkotierten Familienunternehmen) an die für Insider geltenden Vorschriften. Zwischen den Gesellschaftern, dem Verwaltungsrat und der Geschäftsführung findet ein regelmässiger Informationsaustausch statt. Dieser kann an offiziellen Sitzungen, über elektronische Kanäle (z.B. E-Mails und Telefonkonferenzen) oder schriftliche Kommunikationsinstrumente erfolgen.

57 Die aktive und die künftige Generation einigen sich darüber, wie sich der Aktionärskreis zusammensetzen soll. Damit vermeiden sie Konflikte und Blockaden unter den Eigentümern (beispielsweise unter zwei Geschwistern). Eine vorausschauende Vermögensstrukturierung, *Aktionärbindungsverträge* oder andere Massnahmen können mithelfen, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und den Frieden in der Familie zu bewahren (vgl. Ziffer 38 ff.).

5.3 Führungsinstrumentarium

Ein strategisches und operatives Berichtswesen (Reporting), das den Bedürfnissen angepasst ist, ermöglicht die notwendige Steuerung und Kontrolle des Unternehmens.
Der Verwaltungsrat verabschiedet klare Regelungen über das Entlöhnungssystem der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte.

58 Entscheidungen bedingen eine systematische Vorbereitung. Die Geschäftsleitung gewährleistet, dass relevante Informationen allen Akteuren zeitnah, klar und bedarfsgerecht verteilt werden. Mit den wichtigsten Anspruchsgruppen erfolgt eine offene Information und Kommunikation über institutionalisierte Gremien und periodische Informationsmedien.

59 Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für die *Risikobeurteilung* und führt mindestens einmal jährlich in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung eine systematische Risikoeinschätzung durch. Dabei werden die unternehmerischen Gefahren aufgezeigt und Lösungsvorschläge diskutiert. Ferner werden strategische Risiken hinterfragt und allfällige Reputationsrisiken beleuchtet. Die Geschäftsleitung prüft regelmässig die konkrete Risikolage und informiert den Verwaltungsrat über unerwartete Veränderungen.

60 Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen werden monatlich zusammengestellt, in der Geschäftsleitung besprochen und dem Verwaltungsrat mindestens vierteljährlich abgegeben. Das Berichtswesen ist den Verhältnissen des Unternehmens angepasst.

61 Die Ausgestaltung der *Entlöhnungssysteme* für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat wird vom Verwaltungsrat genehmigt und gewährleistet, dass eine Zielkongruenz zwischen unternehmerischen und persönlichen Ambitionen gegeben ist. Bei den erfolgsabhängigen Lohnbestandteilen dienen langfristige Faktoren als Beurteilungsgrundlage. Bezüglich der Entschädigung der Verwaltungsräte ist darauf zu achten, dass keine zu kurzfristigen Anreize gesetzt werden und die Unabhängigkeit der externen Mitglieder erhalten bleibt.

62 Die Kontrolle der Einhaltung der relevanten rechtlichen Vorschriften (Compliance) ist einem Mitglied der Geschäftsleitung zu übertragen. Die Verantwortung liegt beim Verwaltungsrat.

5.4 Unternehmenskultur und Motivation

Eine gelebte Unternehmenskultur leistet einen wesentlichen Beitrag zum langfristigen Erfolg des Unternehmens.

63 Die Unternehmenskultur bezeichnet die Gesamtheit der geteilten Werte, Normen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeitenden des Familienunternehmens nach innen und aussen prägen. In diesem Sinne wirkt die Unternehmenskultur verhaltenssteuernd und leistungssteigernd, identifizierend und profilierend gegenüber der Umwelt.

64 Die Unternehmenskultur wird stark durch die Geschäftsleitung geprägt. Die schriftlich fixierten *Führungsgrundsätze* sollten konsequent vorgelebt werden.

65 Das Unternehmen schafft die Voraussetzungen für die Förderung aller Mitarbeitenden. Innerbetrieblich wird grosser Wert gelegt auf ein stetes gemeinsames Streben nach Bestleistung, auf eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens und auf eine einwandfreie Geschäftsethik. Ein bewusst gepflegtes Betriebsklima fördert die Loyalität und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden. Zufriedene Mitarbeiter erbringen bessere Leistungen. Dies trägt wesentlich zur Kundenzufriedenheit und damit zum Betriebserfolg bei.

5.5 Anforderungen an die Schlüsselpersonen

„Gute Unternehmensführung" verlangt nach leitenden Mitarbeitenden (Schlüsselpersonen), die kompetent, engagiert, offen, ehrlich und integer sind.
Die Unternehmensstrategie wird von Personen mit adäquater fachlicher und persönlicher Qualifikation umgesetzt.

66 Die Schlüsselpersonen nehmen die unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Akteure wahr und tragen ihnen angemessen Rechnung. Für die Zukunftssicherung des Unternehmens ist deren fachliche und persönliche Qualifikation ausschlaggebend. Von einer Bevorzugung von Familienmitgliedern oder Kompromissen zu deren Gunsten ist abzusehen. Das Eigentum am Unternehmen gewährt keinen Anspruch auf eine Führungsposition.

67 Regelmässige *Beurteilungen der Führungskräfte* zeigen allfällige Schwachstellen im Leitungsteam auf. Dank Feedback-Mechanismen werden rechtzeitig wichtige Massnahmen zur Sicherung der Unternehmenszukunft eingeleitet, allenfalls auch gegen die Interessen einzelner Familienmitglieder. Die Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates besuchen den Anforderungen entsprechende Aus- und Weiterbildungslehrgänge.

5.6 Generationenwechsel

Der Nachfolgeregelung ist frühzeitig hohe Priorität einzuräumen.
Die internen oder externen Kandidaten müssen über die notwendige Kompetenz zur Führung des Familienunternehmens verfügen und bei Familie, Geschäftsleitung und Mitarbeitenden breite Akzeptanz finden. Wichtig ist, dem Nachfolger rechtzeitig Spielraum für eigene Ideen einzuräumen.

68 Der Generationenwechsel an der Unternehmensspitze wird in seiner Bedeutung und Komplexität oft unterschätzt. Meist beansprucht er viel Zeit und ist von Emotionen geprägt. Die Regelung der Führungsnachfolge hat rechtzeitig und in Abstimmung mit Familie und Verwaltungsrat zu erfolgen. Den Entscheid trifft der Verwaltungsrat. Er trägt die Verantwortung für eine sorgfältige Einführung. Eine unproblematische Nachfolge kann innerhalb von fünf Jahren von der Entschlussfassung bis zur definitiven Übergabe an den Nachfolger abgeschlossen werden.

69 Mit einem Generationenwechsel sind meistens ein Stilwechsel und die Einführung neuer Denk- und Vorgehensmodelle verbunden. Bei der Planung und Umsetzung ist der Nachfolgegeneration der dafür notwendige Spielraum einzuräumen. Die neue Führungsperson ist sorgfältig einzuarbeiten und insbesondere in der Anfangsphase stark zu unterstützen. Es wird ihr schrittweise Verantwortung übertragen, damit sie sich für die Nachfolge empfehlen kann. In einem solchen Ablöseprozess können erfahrene Verwaltungsräte für die notwendige Objektivität sorgen.

70 Der Geschäftsführer hat prägenden Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens. Bei dessen Ernennung ist daher ein Kompromiss zugunsten eines Familienmitgliedes zu vermeiden. Anhand detaillierter Anforderungskriterien soll der bestgeeignete Kandidat (allenfalls unter Beizug externer Spezialisten) ausgewählt werden. Bei gleichwertigen Bewerbern soll das Familienmitglied den Vorrang erhalten. Wichtig ist, dass die Nachfolgerin bzw. der Nachfolger das Vertrauen der Familie, der Unternehmensleitung und der Mitarbeitenden geniesst.

71 Die innerfamiliäre Fokussierung auf mögliche Kandidaten für eine Unternehmer-Nachfolge kann nicht früh genug erfolgen (vgl. Kapitel 4.5). Es bewährt sich, die nachfolgende Generation schon in jugendlichen Jahren ungezwungen mit dem Unternehmen in Kontakt zu bringen. Nachfolger haben sich vor ihrer Nomination ausserhalb des eigenen Unternehmens als Führungsperson zu bewähren.

6
Herausforderungen im Umgang mit dem Umfeld:
Public Governance

72 Unternehmen sind heute auf eine enge Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Akteuren in ihrem Umfeld angewiesen. Schliesslich prägen diese dessen wirtschaftliche Entwicklung und soziales Klima. Deshalb tragen sie eine Verantwortung, die über die Betriebsgrenzen hinaus geht und nebst den direkten Unternehmensinteressen soziale und ökologische Aspekte umfasst.

73 Das externe Engagement des Unternehmens (Corporate Social Responsibility) sollte in einem *Umfeld-Konzept* beschrieben sein. Wo zweckmässig, ist zudem die eigene Haltung zu den verschiedenen Akteuren auch in den familiären und unternehmerischen Leitbild- und Strategiedokumenten zu verankern.

6.1 Kunden

Im Interesse einer langfristig rentablen Kundenbeziehung wird die Zufriedenheit der Kunden regelmässig erfasst, hinterfragt und daraus allfälliger Handlungsbedarf abgeleitet.

74 Kunden bilden die Existenzgrundlage und -berechtigung jedes Unternehmens. Wichtig ist es, die Kunden zu kennen und gute Kunden besonders gut zu betreuen. Von der Kundenzufriedenheit hängt das gegenwärtige und das zukünftige Geschäftsergebnis ab. Mit periodischen Befragungen oder Kundenforen lässt sich die Akzeptanz der gegenwärtigen Angebotspalette sowie von Veränderungen beispielsweise im Angebot, in der Dienstleistungserbringung, im Verkaufsprozess oder in der Information und Kommunikation überprüfen und daraus allfälliger Handlungsbedarf ableiten.

6.2 Mitarbeitende

Ein reibungsloser, innerbetrieblicher Kommunikationsfluss zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden stellt die Verbreitung und den Austausch von relevanten Informationen sicher.

75 In kleineren Betrieben haben die Mitarbeitenden einen direkten Zugang zur Unternehmensleitung, die in der Regel jedes Mitglied der Belegschaft persönlich kennt. Ab einer bestimmten Unternehmensgrösse ist dies nicht mehr möglich und die Wahrnehmung der Mitarbeiterinteressen ist dementsprechend zu institutionalisieren. Es empfiehlt sich dazu der Einsatz geeigneter *Mitarbeiterinformationssysteme*, wie Newsletter (Print oder online), Hauszeitung oder Intranet. Bewährt haben sich auch informelle Informationsrunden wie „Frühstücksgespräche", „Freitagsapéro" oder „Monatssitzung", wo sich die Unternehmensleitung persönlich dem Dialog stellt und das betriebliche Vertrauen weiter stärkt.

76 Die transparente und regelmässige Information über die Unternehmenssituation stärkt das Vertrauen der Arbeitnehmer in das Unternehmen, die Unternehmerfamilie und die Geschäftsleitung. Dies schafft ein Umfeld, in welchem die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten zugunsten des Unternehmens besser ausschöpfen können.

6.3 Kapitalgeber

Es besteht ein Grundverständnis über den möglichen Nutzen externer Finanzierungspartner und über die Konsequenzen dieser Zusammenarbeit.
Die Finanzierungspartner werden als Wissensträger und Sparringspartner akzeptiert und allenfalls in die unternehmerischen Gremien integriert.

77 Bei schnellem Wachstum und in Umbruchsituationen können private Unternehmen auf externe Geldgeber angewiesen sein. Dabei stehen neben der klassischen Finanzierung durch die Gesellschafter und Bankkredite vermehrt auch Finanzierungen durch private Einzelinvestoren, Private Equity oder Spezialfinanzierungen im Vordergrund.

78 Der Beginn der Zusammenarbeit mit externen Finanzierungspartnern bedarf eines bewussten Entscheids aufgrund einer umfassenden Meinungsbildung und Abwägung der Konsequenzen. Mit einem wachsenden Kreis an Finanzierungspartnern steigen die Anforderungen an deren Information.

6.4 Geschäftspartner

Das Familienunternehmen fühlt sich Lieferanten und Handelspartnern im selben Ausmass verpflichtet wie den übrigen Anspruchsgruppen und setzt auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

79 In unserer vernetzten Geschäftswelt kann kein Unternehmen ohne aktiv gepflegte Beziehungen zu Lieferanten und Vertriebspartnern auskommen. Bei der Fokussierung auf die eigenen Kernfähigkeiten sind periodisch Möglichkeiten zur Auslagerung nicht wertschöpfender Tätigkeiten oder zum Aufbau von zusätzlichen Tätigkeiten zu prüfen.

6.5 Öffentlichkeit

**Das Unternehmen trägt dem Umfeld und der Umwelt aktiv Sorge.
Informationen über wirtschaftliche ebenso wie über soziale und ökologische Leistungen können nachhaltig den Erfolg und die Reputation des Unternehmens stärken.**

80 Das Unternehmen achtet stets auf die Wahrung seines guten Rufs. Für die Öffentlichkeit ist das Unternehmen in seiner Gesamtheit von Bedeutung. Neben der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens sind auch seine sozialen und ökologischen Leistungen von Interesse. Werden Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz gefördert, Behinderte integriert, die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ermöglicht, flexible Arbeitsmodelle eingeführt, Umweltbelastungen reduziert, in der ganzen Wertschöpfungskette auf einen ökologisch sinnvollen Ressourceneinsatz geachtet, Sponsoring- oder andere Beiträge an die Öffentlichkeit geleistet, können solche Massnahmen das Unternehmensbild und indirekt den finanziellen Erfolg nachhaltig positiv beeinflussen.

81 Für karitative oder besondere Leistungen ausserhalb des Unternehmens kann es sinnvoll sein, eine vom Unternehmen unabhängige Organisation (insb. Stiftung) zu errichten.

82 Eine transparente Kommunikation der wichtigsten wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ziele und Ergebnisse - in guten und in weniger guten Zeiten - stärkt die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens. So haben transparente Unternehmen in der Regel eine bessere Position bei externen Finanzierungspartnern, bei sensibilisierten Kunden, aber auch bei der Gewinnung geeigneter Mitarbeitender, bei Medien, Verbänden und Behörden.

83 Zu berücksichtigen ist, dass Kommunikation des Unternehmens auch Kommunikation über die Familie darstellt; insbesondere, wenn die Firma den Familiennamen enthält.

6.6 Staat/Verbände/Standesorganisationen

Das Familienunternehmen wahrt seine und übergeordnete Interessen über politisches Engagement, Mitgliedschaften und aktives Lobbying in Fach- und Branchenverbänden.

84 Gesetze, Verordnungen und Verfügungen auf eidgenössischer, kantonaler und kommunaler Ebene regeln den unternehmerischen Verhaltensspielraum. Ihre Interessen machen Familienunternehmen gegenüber den dafür verantwortlichen politischen Exponenten und Gremien vorzugsweise über Fach- und Branchenverbände sowie im Einzelfall im direkten Kontakt geltend. Interessierten und fähigen Mitarbeitenden wird eine aktive Mitarbeit in Verbänden und politischen Gremien ermöglicht.

85 Exportorientierte Betriebe beachten die Rechte der Herkunfts- und Lieferländer sowie der entsprechenden Wirtschaftsräume der Handelspartner. Ihre Interessen nehmen sie auch über geeignete Organisationen wahr. Die steigende Komplexität der unternehmerischen Tätigkeit und das dadurch wachsende Risiko von Schadenersatzansprüchen decken Familienunternehmen über einen adäquaten Versicherungsschutz ab.

Glossar

:

Familienunternehmen

Im vorliegenden Leitfaden werden Familienunternehmen verstanden als Unternehmen, in denen die Familie kontrollierende Aktionärin ist und/oder über die Geschäftsleitung oder den Verwaltungsrat einen bestimmenden Einfluss auf die strategische und/oder operative Führung des Unternehmens ausübt. Die Ausführungen gelten analog auch für private Unternehmen, deren Anteile sich bei einer beschränkten Zahl von Eigentümern befinden.

„Business First"
„Family First"
„Me First"

Bei der Haltung „Business First" stehen die Interessen des Unternehmens über den Interessen der Familie; bei der Haltung „Family First" ist es umgekehrt. Die Haltung „Me First" stellt die Interessen des Handelnden alleine in den Vordergrund.

Eignergeführte Unternehmen (owner managed companies)

Unternehmen, in denen eine Person (der Eigentümer) das Sagen bzw. die Unternehmensleitung innehat (vgl. den niederländischen „The Family Business Governance Report", Seiten 10 - 11).

Familiengeführte Unternehmen (family managed companies)

Unternehmen, in denen ein Team von verschiedenen Familienmitgliedern den Betrieb führt (vgl. den niederländischen „The Family Business Governance Report", Seiten 10 - 11).

Familienkontrollierte Unternehmen (family controlled companies)

Unternehmen, in denen familienexterne Personen das Top-Management bilden und die Familie die Firmenentwicklung aus dem Verwaltungsrat heraus steuert (vgl. den niederländischen „The Family Business Governance Report", Seiten 10 - 11).

Family Governance

Family Governance befasst sich mit der Organisation und den Steuerungsmechanismen in der Unternehmerfamilie.

Corporate Governance

Corporate Governance befasst sich mit der zweckmässigen Organisation und den Steuerungsmechanismen im Unternehmen. Das Ziel ist es, durch eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle das Vertrauen der Aktionäre und weiterer Anspruchsgruppen zu sichern.

Public Governance

Public Governance umfasst die Mechanismen zur Steuerung der Wechselwirkungen zwischen Familie, Unternehmen und Umfeld/Öffentlichkeit.

Aktionärbindungsvertrag

Der Aktionärbindungsvertrag regelt das Verhältnis der Anteilseigner untereinander. Er definiert u.a. Kauf- und Vorkaufsrechte, Übernahmerechte, den Eintritt und das Ausscheiden von Aktionären, Art der Abstimmungen und Vertretungen sowie die Bewertung des Unternehmens im Falle des Ausscheidens eines Mitglieds.

Externe Finanzierung

Externe Finanzierungsmöglichkeiten sind bspw. Bankkredite, Private Equity (Privates Beteiligungskapital in Form von Eigenkapital) und moderne Spezialfinanzierungen (z.B. Mezzanine, d.h. Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapital).

Corporate Social Responsibility

Als Corporate Social Responsibility (CSR) wird unternehmerisches Handeln bezeichnet, das im Interesse der Öffentlichkeit über die eigentliche Geschäftstätigkeit eines Unternehmens hinaus geht. Meist werden darunter Aktivitäten und Engagement des Unternehmens für Umwelt, Kultur, Soziales, Sponsoring, Spenden etc. verstanden.

Die projektverantwortlichen Unternehmen

CONTINUUM AG unterstützt mittlere und grössere Familienunternehmen in deren langfristigen Weiterentwicklung. Als ihre Sparringspartnerin und Methodenspezialistin hilft sie bei der Ausgestaltung und Durchführung schwieriger Veränderungsprozesse. CONTINUUM-Partner sind betriebswirtschaftliche Generalisten, die denken und handeln wie der Unternehmer.

Als Spezialisten des Familienunternehmens verfügen die Partner über die notwendigen Kenntnisse für die Leitung und methodische Begleitung betrieblicher Veränderungsprojekte (Strategische Neuausrichtung, Strukturelle Erneuerung, Aufbaustrukturen, Performanceverbesserung) sowie die nötige Empathie für den Firmenchef und seine Familie. Sie sind konzeptionell stark und denken und handeln praxisorientiert. Sie erfassen die persönlichen und betrieblichen Herausforderungen und strukturieren adäquate Lösungsansätze. Bei Bedarf ermöglichen sie die Neuausrichtungen durch ein entsprechendes Projektmanagement, Training und Coaching.

Besondere Dienstleistungen der CONTINUUM umfassen auch die Qualifizierung und das Coaching der potentiellen Unternehmernachfolger sowie die Erarbeitung von Familienleitbildern und die Einführung von Familienräten.

CONTINUUM
Vertraut mit Familienunternehmen.

PRAGER DREIFUSS ist eine integrierte Anwaltskanzlei und erbringt ihre Dienstleistung als Unternehmen mit Büros in Zürich und Bern sowie einer Repräsentanz in Brüssel. Unabhängigkeit erachtet die Kanzlei als eine der Grundvoraussetzungen der anwaltlichen Tätigkeit und arbeitet deshalb mit verschiedenen spezialisierten Kanzleien in allen wichtigen Märkten zusammen. Für die Klienten sucht sie ganzheitliche und innovative Lösungen, die den rechtlichen und ökonomischen Gegebenheiten angepasst sind.

Die 35 Anwälte von PRAGER DREIFUSS beraten und vertreten schweizerische und internationale Unternehmen jeder Grösse in allen Bereichen des Wirtschaftsrechts sowie Privatpersonen und Familien in persönlichen und vermögensrechtlichen Angelegenheiten. Sie begleiten die Klienten als Berater oder übernehmen als Projektmanager die Koordination und den Vollzug von Geschäftsideen oder Transaktionen der Klienten. Einige Anwälte haben ausgewiesene Erfahrung als Verwaltungsratsmitglieder von nationalen und internationalen Gesellschaften. Andere führen regelmässig zum Teil umfangreiche und komplexe Verfahren vor Gerichten und Verwaltungsbehörden, sind als Schiedsrichter oder Parteivertreter in nationalen und internationalen Schiedsgerichtsfällen tätig und verfassen Rechtsgutachten.

PRAGER DREIFUSS

Die VEREINIGUNG DER PRIVATEN AKTIENGESELLSCHAFTEN (VPAG), gegründet 1952, ist die einzige Organisation in der Schweiz, welche branchenübergreifend die Interessen der privaten Aktiengesellschaften und ihrer Eigner wahrnimmt. Mitglieder sind private Aktiengesellschaften, deren Anteile sich bei einer beschränkten Zahl von Eignern befinden, die in der Regel neben der Kapitalverantwortung im Unternehmen sich gleichzeitig in der Führung und Prägung ihres Unternehmens mit Energie, Zeit und Ressourcen nachhaltig engagieren. Die VPAG ist anerkannte Verhandlungs- und Ansprechpartnerin sowohl für private Aktiengesellschaften und deren Eigner als auch für Behörden und Verwaltung. Gleichzeitig ist sie zentrale Anlaufstelle für alle gemeinschaftlichen Interessen der privaten Aktiengesellschaften. Die VPAG setzt sich schwergewichtig für die Realisierung von besseren Rahmenbedingungen für die privaten Aktiengesellschaften bei Behörden und Verwaltung von Bund und Kantonen ein und konzentriert sich auf die Bereiche Steuerrecht, Gesellschaftsrecht, Unternehmensnachfolge, Führungsstrukturen und Unternehmensstrategien. Sie unterstützt Unternehmenseigner, Aktionäre, Nachfolger, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Verwaltungsräte durch selektive Dienstleistungen. Die VPAG bietet ein umfangreiches Netzwerk an und eine Plattform für Informationsvermittlung und Gedankenaustausch durch Mitgliederversammlungen, dem regelmässig erscheinenden Magazin FOCUS, Positionspapieren, Weiterbildungsveranstaltungen und regionalen Unternehmerapéritifs.

Vereinigung der Privaten Aktiengesellschaften

Impressum

Herausgeber: Leonhard Fopp (Continuum AG)
Tis Prager (Prager Dreifuss)
VEREINIGUNG DER PRIVATEN AKTIENGESELLSCHAFTEN

Verlag: Swiss Equity Medien AG,
Hotelgasse 1, CH-3011 Bern

Druck: S-Medien AG, CH-6210 Sursee

Gestaltung: www.fly-productions.com,
DE-54290 Trier

ISBN 10: 3-9523210-0-1
ISBN 13: 978-3-9523210-0-3
Schutzgebühr: CHF 20.-

© 2006 by Continuum AG, Prager Dreifuss

Name

ausgefüllt am

Checkliste Governance für Familienunternehmen

	vorhanden	Handlungsbedarf	zu erstellen bis / zuständig	erledigt
Corporate Governance (Kapitel 5)				
– Periodische Risikobeurteilung (59)	☐	☐		☐
– Entlöhnungssysteme (61)	☐	☐		☐
– Führungsgrundsätze (64)	☐	☐		☐
– Mitarbeiterförderung/-motivation (65)	☐	☐		☐
– Beurteilungssysteme für Führungskräfte (67)	☐	☐		☐
– Weiterbildung der Verwaltungsräte (67)	☐	☐		☐
– Einführung des Nachfolgers (68)	☐	☐		☐
Public Governance (Kapitel 6)				
– Umfeld-Konzept (73)	☐	☐		☐
– Kundenzufriedenheit/-bindung (74)	☐	☐		☐
– Mitarbeiterinformationssysteme (75f)	☐	☐		☐
– Finanzierung (77ff)	☐	☐		☐
– Beziehungen zu Geschäftspartnern (79)	☐	☐		☐
– Unternehmensbild in der Öffentlichkeit (80)	☐	☐		☐
– Politik, Fach- und Branchenverbände (84)	☐	☐		☐

Continuum AG
Wehntalerstrasse 3
CH-8057 Zürich
Tel +41 (0)44 368 50 15
Fax +41 (0)44 368 50 11
www.continuum.ch

Prager Dreifuss
Mühlebachstrasse 6
CH-8008 Zürich
Tel +41 (0)44 254 55 55
Fax +41 (0)44 254 55 99
www.prager-dreifuss.com

Vereinigung der Privaten
Aktiengesellschaften (VPAG)
St. Jakobs-Strasse 7
CH-4002 Basel
Tel +41 (0)61 278 99 20
Fax +41 (0)61 272 71 35
www.vpag.ch