

"Family Business Governance"

Zehn Leitlinien einer "Good Governance" in Familienunternehmen



Dr. CHRISTOPH B. BÜHLER,
LL.M., Rechtsanwalt,
Basel

Inhaltsübersicht:

- I. Einleitung
- II. Zum Begriff des Familienunternehmens
- III. Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz
- IV. Kapitalmarktorientierter Ansatz der Corporate Governance-Diskussion
- V. Analyse der Risiken bei der "Governance" von Familienunternehmen
 - A. Kontrolldefizit durch Konzentration der Entscheidungsstrukturen
 - B. Vermischung der Sphären von Familie und Unternehmen
 - C. Selektive Informationsvermittlung an Familienmitglieder innerhalb von Verwaltungsrat und Aktionariat
 - D. Interessenkonflikt zwischen Familienaktionären und "ausstehenden" Minderheitsaktionären
 - E. Interessenkonflikt zwischen aktiven Unternehmeraktionären und passiven Investorenaktionären innerhalb der Familie
 - F. "Family Shareholder Activism"
- VI. "Good Governance" in Familienunternehmen
 - A. Anwendung der für Publikumsgesellschaften geltenden Leitlinien auf Familienunternehmen?
 - B. Zehn Leitlinien einer "Good Governance" für Familienunternehmen
 - 1. Leitlinien betreffend das Aktionariat
 - a) Leitlinie Nr. 1: Ausschüttung angemessener Dividenden
 - b) Leitlinie Nr. 2: Faire Ausstiegsmöglichkeit für ausstehende Minderheitsaktionäre
 - c) Leitlinie Nr. 3: Gleichbehandlung in der Information
 - 2. Leitlinien betreffend die Unternehmensleitung
 - a) Leitlinie Nr. 4: Ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrates
 - b) Leitlinie Nr. 5: Trennung der Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrates und des Vorsitzenden der Geschäftsleitung
 - c) Leitlinie Nr. 6: "Family Advisory Board"
 - d) Leitlinie Nr. 7: Professionelles Risikomanagement
 - 3. Leitlinien betreffend die Familie
 - a) Leitlinie Nr. 8: Trennung von Familie und Unternehmen
 - b) Leitlinie Nr. 9: Transparenz und Gleichbehandlung unter den Familienmitgliedern
 - c) Leitlinie Nr. 10: Frühzeitige Nachfolgeregelung
- VII. Schluss

I. Einleitung

Familienunternehmer sehen sich als Mehrheitsaktionäre und Manager regelmässig in mehrere, oft schwer vereinbare Funktionen eingespannt. Sie erleben sich selber zugleich als Halter des eigenen massgeblichen Aktienpakets, als Träger der Informations- und Ausgleichsfunktion unter den verschiedenen Familienzweigen, als Präsidenten des Verwaltungsrates und schliesslich und vor allem als Vorsitzende der operativen Geschäftsleitung. Sie sind, knapp gesagt, zugleich "Eigentümer", "Familienmoderator", "Chairman" und "CEO".

Dass die Vernetzung all dieser Funktionen innerhalb eines Familienunternehmens problematisch sein kann, hat uns unlängst der Zusammenbruch der *Erb-Gruppe* einprägsam vor Augen geführt. Dieser sei – so die rückblickende Analyse einzelner Autoren² – massgeblich auf grobe Mängel in der Corporate Governance zurückzuführen. "Checks and Balances" seien dem patriarchalisch geführten Unternehmen fremd gewesen. Es habe dem Unternehmen generell an *Transparenz* gefehlt, und die Besitzerfamilie sei hermetisch abgeschlossen gewesen. Nur wenige Verwaltungsräte hätten nicht zur Familie gehört und diese seien lediglich auf dem Zirkularweg über die Beschlüsse der Generalversammlung informiert worden. Niemand habe die Führungs- und Managementqualitäten und die *Fachkompetenz* der im Unternehmen aktiven Familienmitglieder hinterfragt. Es habe weder ein *Risk Management* noch ein *Corporate Center* gegeben. Auch eine Finanzabteilung und ein *Controlling* hätten gefehlt. So wie die Erb-Gruppe organisiert war, hätten zudem Unklarheiten in der Abgrenzung der Geschäftsbereiche und bei der Rollen- und Kompetenzverteilung bestanden. Auf Holding-Ebene sei keine *angemessene Revisionsstelle* eingesetzt gewesen. Und schliesslich: Als der Patron Mitte 2003 verstarb, sei das Unternehmen vor einer ungelösten *Nachfolgerefrage* gestanden.

Vor dem Hintergrund dieses aktuellen Beispiels beleuchtet der vorliegende Beitrag die "Governance" von *Familienunternehmen*, wobei sich zunächst eine Begriffsbestimmung dieses Unternehmenstypus aufdrängt.

Dieser Beitrag basiert auf dem Referat, das der Autor am 24.8.2005 vor der Fachgruppe Gesellschaftsrecht der Advokatenkammer Basel zum Thema gehalten hat.

- 1 Vgl. PETER BÖCKLI, Reeder und Kapitän in Personalunion: zukunftsgerichtete Leitungsstrukturen, in: ATAG Ernst & Young (Hrsg.), *Der Unternehmer als Firmeninhaber – erfolgreiche Konzepte zur Zukunftsgestaltung*, Zürich 1993, 1.
- 2 Vor allem THOMAS BUOMBERGER, *Die Erb-Pleite*, Zürich 2005; vgl. auch STEFAN HOLENSTEIN, *Good Governance bei Familienunternehmen – Kontrollinstrumente sichern die Bodenhaftung*, NZZ Nr. 303 vom 28.12.2004, 25.

II. Zum Begriff des Familienunternehmens

Die Erscheinungsformen von Familienunternehmen sind vielfältig. Deren Spanne reicht von der Bäckerei mit fünf Angestellten bis zum international tätigen Konzern mit mehreren tausend Beschäftigten⁴.

Die Eigenheit von Familienunternehmen ist zunächst darin zu sehen, dass die beiden Sozialsysteme "Familie" und "Unternehmen" mehr oder weniger stark miteinander verbunden sind⁵. Typisch für Familienunternehmen ist die Konzentration des Aktienkapitals auf einen meist kleinen Aktionärskreis, wobei die Führungs- und Kapitalverantwortung oft in einer Hand liegen. Bestimmte Indikatoren können auf ein Familienunternehmen hindeuten: (i) Eine Familie hält die Mehrheit am Aktienkapital einer Unternehmung; (ii) die Leitungsfunktionen im Unternehmen sind mehrheitlich mit Angehörigen einer Familie besetzt oder (iii) mehrere Generationen derselben Familie sind im Unternehmen tätig⁶.

Allen Definitionsversuchen gemeinsam ist das Halten eines kapitalmässig bzw. mindestens *stimmenmässig* relevanten Anteils, der es der Familie gestattet, einen beherrschenden Einfluss auf das Unternehmen auszuüben⁶. Basierend auf diesem pragmatischen Begriffsverständnis liegt ein Familienunternehmen immer dann vor, wenn eine Unternehmung von einer bestimmten Familie *kontrolliert* wird⁷. Es geht im Wesentlichen darum, ob die Familie gestützt auf ihre Mehrheitsbeteiligung das letzte Wort in der strategischen Ausrichtung der Firma und der Ernennung des CEO hat.

III. Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz

Gemäss der letzten Betriebszählung sind in der Schweiz rund 300'000 Unternehmen ansässig⁸, die ca. 3.2 Mio. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Bis auf 0.2% aller Betriebe handelt es sich um KMU mit weniger als 250 Mitarbeitern, die es zusammen auf rund zwei Drittel aller Arbeitsplätze bringen. Laut einer aktuellen Untersuchung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen werden etwa 88% aller Schweizer Unternehmen von Familien geführt⁹.

Eine frühere Studie aus dem Jahr 2004¹⁰ kam bereits zum Schluss, dass es sich bei 37% aller an der Schweizer Börse SWX kotierten Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz um Familienunternehmen handelt. Deren Aktien haben sich seit Anfang der neunziger Jahre überdurchschnittlich stark entwickelt. So habe der so genannte "Swiss Family Index" den SPI in dieser Zeit regelmässig geschlagen. Im Laufe von drei untersuchten Bull-Market-Perioden seit 1990 hätten Familienunternehmen überdurchschnittlich gut abgeschnitten, im Laufe von drei Bear-Market Perioden sind deren Kurse dagegen mindestens so stark zurückgegangen wie die des Restmarktes.

IV. Kapitalmarktorientierter Ansatz der Corporate Governance-Diskussion

Die Corporate Governance-Diskussion ist eine mit der "agency theory"¹¹ zusammenhängende, stark und überwiegend kapitalmarktorientierte Auseinandersetzung¹², die sich bisher auf die Publikumsgesellschaften konzentriert hat. Dabei geht es letztlich um die Frage, wie die Eigentümer ("principals") sicherstellen können, dass die von ihnen beauftragten Manager ("agents") ihren Geschäftsführungsauftrag auch wirklich im Interesse der Eigentümer ausführen. Die Geschäftsleiter sind zwar rechtlich auf das Unternehmensinteresse verpflichtet, können aber faktisch auch eigennützige Ziele verfolgen, die damit nicht kompatibel sind¹³. Die Grundsätze der Corporate Governance sollen

- 3 Man denkt etwa an Unternehmen wie die *Maus-Frères SA* oder *Bühler AG* in Uzwil. Aber auch grosse Publikumsgesellschaften wie z. B. die *F. Hoffmann La-Roche AG* oder *Schindler AG* können die massgeblichen Eigenheiten eines Familienunternehmens aufweisen.
- 4 URS FUEGLISTALLER/FRANK HALTER, Familienunternehmen in der Schweiz, ST 79 (2005), 35.
- 5 Vgl. FRED NEUBAUER/ALDEN G. LANK, *The Family Business*, London 1998, 3 ff.; ANDRÉ VON MOOS, *Besonderheiten der Familiengesellschaft*, ST 73 (1999), 109.
- 6 Vgl. ANDRÉ VON MOOS, *Familienunternehmen erfolgreich führen*, Zürich 2003, 15; S. CHUA/J. CHRISMAN/P. SHARMA, *Defining the Family Business by Behavior, Entrepreneurship, Theory & Practice* (1999), 19 ff.
- 7 So auch FRED NEUBAUER/ALDEN G. LANK (FN 5), 8.
- 8 Nach der Studie von PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*, Zürich 2005, gibt es in der Schweiz 272'000 Familienunternehmen.
- 9 U. FREY/F. HALTER/T. ZELLWEGER, *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG), St. Gallen 2004, 5; vgl. auch die Kommentierung dieser Studie in: URS FUEGLISTALLER/FRANK HALTER (FN 4), 35.
- 10 ERNST & YOUNG, *Schweizer Familienunternehmen an der Börse*, St. Gallen 2004, 10.
- 11 Die sog. "Agency-Theory" wird auf ADOLF BERLE/GARDINER MEANS, *The Modern Corporation and Private Property*, New York 1932, 112 ff., zurückgeführt.
- 12 PETER NOBEL, *Corporate Governance und Aktienrecht, Bedeutung für KMU?*, in: H. C. VON DER CRONE/R. H. WEBER/R. ZÄCH/D. ZOBL (Hrsg.), *Neuere Tendenzen im Gesellschaftsrecht*, FS für Peter Forstmoser zum 60. Geburtstag, Zürich 2003, 325 ff., 331.
- 13 Bereits ADAM SMITH hegte in seiner 1776 publizierten Schrift über den Wohlstand der Nationen Zweifel an den Erfolgchancen von Aktiengesellschaften, da die Manager weniger sorgfältig mit dem Kapital umgehen würden als die Unternehmer.

daher Mechanismen bereitstellen, die gewährleisten, dass das Unternehmen im Interesse der Eigentümer geführt wird¹⁴.

Der "Swiss Code of Best Practice"¹⁵ vom Juli 2002 bezeichnet Corporate Governance bekanntlich als "Leitidee" und definiert diese im Ingress als "die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben."

Hervorgehoben wird die Wahrung des Aktionärsinteresses – verstanden als das auf die Einzelaktionäre und die weiteren Anspruchsgruppen (die so genannten "Stakeholder") ausgerichtete Interesse. Ziel einer guten Corporate Governance ("Good Governance")¹⁶ ist ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle im Unternehmen ("checks and balances") und die Schaffung von Transparenz, wobei im Sinne einer Rahmenbedingung die Entscheidungsfähigkeit und Effizienz der Unternehmensführung nicht eingeengt werden sollen¹⁷.

Bei den Familienunternehmen führt die enge Verbindung des Unternehmens mit einer Eigentümerfamilie zu einer Verschiebung der die Corporate Governance-Diskussion bestimmenden Gewichte. Der Interessengegensatz zwischen Unternehmensleitung und Aktionariat ist beim Familienunternehmen dadurch gemildert, dass die Familienaktionäre oder mehrere unter ihnen in der Regel auch mit der Geschäftsführung betraut sind¹⁸. Andererseits erzeugt diese Verbindung auch Phänomene, die bei der typischen Publikumsgesellschaft ohne Familienaktionariat eher fremd sind. Während die übliche Corporate Governance-Debatte vom Problem der Trennung von Eigentum und Führung, der Informations-Asymmetrie zwischen Unternehmensleitung und Aktionariat und dem daraus resultierenden Überwachungs- und Kontrollproblem geprägt ist, akzentuieren sich bei den Familienunternehmen andere strukturelle Risiken.

V. Analyse der Risiken bei der "Governance" von Familienunternehmen

A. Kontrolldefizit durch Konzentration der Entscheidungsstrukturen

Die Ansiedlung der Führungsverantwortung bei der Familie, die definitionsgemäss zugleich den grössten Teil des Aktienkapitals hält¹⁹, bewirkt eine Konzentration der Entscheidungsstrukturen bei wenigen Personen. Dies kann die Diversifikation unternehmensrelevanter Risiken verhindern. Ausserdem besteht tendenziell ein Kontrolldefizit und damit ein latentes Risiko strategischer und operativer Fehlentscheidungen²⁰. Andererseits wird dieses Defizit auch durch die Doppelrolle des Familienunternehmers als Eigentümer und Führungskraft aufgefangen, indem dieser im Verwaltungsrat bzw. in der Geschäftsleitung sozusagen aus "Eigeninteresse" immer auch die Anliegen des Aktionariats vertritt.

B. Vermischung der Sphären von Familie und Unternehmen

Die Nähe der Familie zum Unternehmen bzw. des Management zum Aktionariat ist ein Wesensmerkmal, das grundsätzlich eine besondere Stärke des Familienunternehmens darstellt²¹. Die in der Unternehmensleitung aktiven Familienaktionäre bringen sich in der Regel mit ihrer ganzen wirtschaftlichen Persönlichkeit – ihrer Arbeitskraft, dem ihnen verfügbaren Kapital und dem Kredit, den sie genießen – in das Unternehmen ein. CRAIG E. ARNOFF und JOHN L. WARD²² haben diese eigenartige Synergie wie folgt beschrieben:

"The values, ideals and sense of purpose nurtured by the owning family are potentially a vast source of strength and energy for a business. A healthy owning family with strong values, in fact, may be the greatest resource a business can have."

- 14 Vgl. PETER FORSTMOSER, Corporate Governance – eine Aufgabe auch für KMU?, in: H. C. VON DER CRONE/P. FORSTMOSER/R. H. WEBER/R. ZÄCH (Hrsg.), Aktuelle Fragen des Bank- und Finanzmarktrechts, FS für Dieter Zobel zum 60. Geburtstag, Zürich 2004, 475 ff., 478; PETER BÖCKLI, Schweizer Aktienrecht, 3. A., Zürich 2004, § 14 N 18 ff.; CHRISTOPH B. BÜHLER, Corporate Governance: Schweizer "Best Practice" im Lichte des Sarbanes-Oxley Act, in: PETER NOBEL (Hrsg.), Aktuelle Rechtsprobleme des Finanz- und Börsenplatzes Schweiz, Bd. 11 (2002/2003), Bern 2004, 234; GION GIGER, Corporate Governance als neues Element im schweizerischen Aktienrecht, SSHW 224, Diss. Zürich 2003, 31 ff.; HANS CASPAR VON DER CRONE, Verantwortlichkeit, Anreize und Reputation in der Corporate Governance der Publikumsgesellschaft, ZSR 119 (2000) II, 239 ff., 241 ff.; DERS., Risiko und Corporate Governance, in: H. C. VON DER CRONE/P. FORSTMOSER/R. H. WEBER/R. ZÄCH (Hrsg.), Aktuelle Fragen des Bank- und Finanzmarktrechts, FS für Dieter Zobel zum 60. Geburtstag, Zürich 2004, 553 ff.
- 15 SCBP, 6.
- 16 Vgl. zu diesem Begriff bereits PETER FORSTMOSER, Good Governance und Transparenz, Zwei Bausteine zum Wiederaufbau des Vertrauens in die Wirtschaft und ihre Vertreter, in: Wege aus der Vertrauenskrise, Frankfurt am Mai 2003, 115 ff.; ANDRÉ VON MOOS (FN 6), 45 ff.
- 17 Vgl. statt vieler PETER BÖCKLI, Harte Stellen im Softlaw, ST 76 (2002), 981 ff., 983; DERS. (FN 14), § 14 N 22 ff.; GION GIGER (FN 14), 9 ff.; PETER FORSTMOSER (FN 14), 477; CHRISTOPH B. BÜHLER (FN 14), 243/44.
- 18 Nach der vorerwähnten Studie von U. FREY/F. HALTER/T. ZELLWEGER (FN 9), 18 sind durchschnittlich immerhin 36.2% der Verwaltungsräte von Familienunternehmen ausschliesslich mit Familienmitgliedern besetzt.
- 19 Vgl. hiervor II.
- 20 Vgl. STEFAN HOLENSTEIN (FN 2), 25; STEFAN JAEGER/ROLANDO ZANOTELLI, Effiziente Kontrolle in Familienunternehmen, NZZ Nr. 28 vom 3.2.2005, 27.
- 21 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 14), 483 f.
- 22 CRAIG E. ARONOFF/JOHN L. WARD, Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business, Family Business Leadership Series No. 2, Georgia 1992, 1.

Diese Stärke des Familienunternehmens entpuppt sich aber bei näherem Hinschauen zugleich als dessen grösste Schwäche²³: Ist die Gründerphase einmal vorbei, so haben *Familie* und *Unternehmen* mehr und mehr je eigene Bedürfnisse und Ziele²⁴. Sie verkörpern zwei Sphären, die von unterschiedlichen Prinzipien geleitet werden. Während die Familie primär nach *Harmonie* und Bevorzugung ihrer Angehörigen strebt, bezweckt das Unternehmen in erster Linie die *Erzielung von Gewinn* unter Einsatz der Tüchtigsten. Persönliche Streitigkeiten auf familiärer Ebene schlagen sich hier nur allzu oft auch im Unternehmen nieder. Unternehmerische Grundentscheidungen wie die Bestimmung des Unternehmensführers oder die Kapitalausstattung der Gesellschaft werden nicht selten stärker an den persönlichen Bedürfnissen der Eigentümerfamilie als an denjenigen des Unternehmens orientiert und nötigenfalls auch ohne Einhaltung der aktienrechtlichen Schutzvorschriften auf Kosten der Gesellschaft durchgesetzt²⁵. Im Familienunternehmen geht es somit vor allem darum, die Interessenssphäre der Gesellschaft vor derjenigen des Familienaktionariats zu schützen.

C. Selektive Informationsvermittlung an Familienmitglieder innerhalb von Verwaltungsrat und Aktionariat

Die stärkere Nähe des Managements zum Aktionariat lässt insbesondere in kleineren Familienunternehmen der informellen Information mehr Raum und schafft an sich günstige Voraussetzungen für einen reibungslosen unternehmensinternen Informationsfluss. Es wäre jedoch verfehlt, daraus abzuleiten, innerhalb des Familienunternehmens gäbe es das Problem der sich über das aktienrechtliche Gleichbehandlungsgebot hinwegsetzenden *selektiven Informationsvermittlung*²⁶ nicht. Dieses Problem kann gerade in Familienunternehmen besonders ausgeprägte Formen annehmen. Nur besteht es nicht primär zwischen dem Management und dem Familienaktionariat, dessen aktive Mitglieder ja oft zugleich die Führungsverantwortung im Unternehmen wahrnehmen, sondern im Verhältnis zwischen den *aussenstehenden Verwaltungsratsmitgliedern* und denjenigen der Familie²⁷. Eine *Informationsasymmetrie*²⁸ kann sich aber auch zwischen den *aussenstehenden Minderheitsaktionären* und den Familienaktionären ergeben; letztere können unter sich ein eigentliches "Syndikat" bilden. Diesem kann es in erstaunlichem Masse gelingen, die Information während des Laufs des Geschäftsjahres von der Minderheit abzuschotten²⁹.

D. Interessenkonflikt zwischen Familienaktionären und "aussenstehenden" Minderheitsaktionären

Bei Familienunternehmen, an denen auch *aussenstehende Minderheitsaktionäre* beteiligt sind, ist neben dem klassischen Prinzipal-Agent-Problem zwischen dem Aktionariat und dem Management zusätzlich ein *Interessengegensatz*

innerhalb des Aktionariats angesiedelt³⁰. Während die Familienaktionäre, welche über eine Mehrheitsbeteiligung verfügen, oft die Geschicke der Unternehmung aktiv mitgestalten wollen ("voice"), stehen für die aussenstehenden³¹ Minderheitsaktionäre die Investition und die daraus erzielten Erträge im Vordergrund ("exit")³². Die Minderheitsaktionäre einer nicht kotierten Familienunternehmung haben aber meist keine Möglichkeit, ihre Aktien auch nur teil-

23 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 14), 484.

24 Vgl. URS FUEGLISTALLER/FRANK HALTER (FN 4), 35; ANDRÉ VON MOOS (FN 6), 54; PETER FORSTMOSER (FN 14), 484.

25 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 14), 484.

26 Vgl. zu diesem Problem PETER BÖCKLI/CHRISTOPH B. BÜHLER, Vorabinformationen an Grossaktionäre: Möglichkeiten und Grenzen nach Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht, SZW 77 (2005), 101 ff.; PETER BÖCKLI (FN 14), § 13 N 701 ff.; PETER FORSTMOSER, Informations- und Meinungsäusserungsrechte des Aktionärs, in: JEAN NICOLAS DRUEY (Hrsg.), Rechtsfragen um die Generalversammlung, Zürich 1997, 86 ff.; PETER V. KUNZ, Das Informationsrecht des Aktionärs in der Generalversammlung, AJP/PJA 10 (2001), 883; ROLF H. WEBER, in: H. HONSELL/N. P. VOGT/W. WIEGAND, BSK, Obligationenrecht II, Art. 530–1186, 2. A., Basel 2002, Art. 697 N 6 f.; ROLF WATTER, Informationsversorgung des Aktionärs, insbesondere die SWX-Richtlinie betr. Information zur Corporate Governance, in: CHRISTOPH B. BÜHLER (Hrsg.), Informationspflichten des Unternehmens im Gesellschafts- und Börsenrecht, Bern 2003, 33 ff.; KARL HOFSTETTER, Die Gleichbehandlung der Aktionäre in börsenkotierten Gesellschaften, SZW 68 (1996), 222 ff.

27 Vgl. anschaulich am Beispiel des Verwaltungsrates der Erb-Gruppe THOMAS BUOMBERGER (FN 2), 149; vgl. auch PETER BÖCKLI, Ein Detektiv namens Verwaltungsrat, Die Informationsprobleme nicht exekutiver Mitglieder, NZZ Fokus, Checks and Balances in Unternehmen, Zürich 2004, 35 f.; JEAN NICOLAS DRUEY, Corporate Governance – Einige allgemeine Überlegungen, GesRZ (2002), 32 ff., 34.

28 Vgl. zu diesem Begriff HANS CASPAR VON DER CRONE (FN 14), 239 ff., 259 ff.; PAUL MILGROM/JOHN ROBERTS, Economics, Organization & Management, Englewood Cliffs 1992, 126 ff.; J. SCHUMANN/U. MEYER/W. STRÖBEL, Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 7. A., Berlin/Heidelberg 1999, 436 ff.

29 PETER BÖCKLI (FN 14), § 14 N 357.

30 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 14), 481; ANDRÉ VON MOOS, Corporate Governance im Familienunternehmen, 76 (2002), 1059 ff., 1060; HENRY HANSMANN/REINIER KRAAKMAN, Agency Problems and Legal Strategies, in: REINIER KRAAKMAN et. al. (Hrsg.), The Anatomy of Corporate Law, A Comparative and Functional Approach, New York 2004, 21 ff.

31 Bei den Minderheitsaktionären kann es sich freilich ebenfalls um Familienaktionäre, z.B. Vertreter eines anderen Familienstammes, handeln.

32 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 14), 484; vgl. zu dieser Grundproblematik auch DENS., Exit oder Voice? Das Dilemma institutioneller Investoren, in: E. BUCHER/W. CANARIS/H. HONSELL/TH. KOLLER (Hrsg.), Norm und Wirkung, FS für Wolfgang Wiegand zum 65. Geburtstag, Bern/München 2005, 785 ff., 801 f.; GION GIGER (FN 14), 415.

weise zu einem angemessenen Preis zu verkaufen (keine echte "exit"-Option). Sie sind daher umso mehr auf ihre Aktionärsrechte angewiesen³³. Es stellt sich in dieser Konstellation insbesondere die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass die Minderheitsaktionäre angemessene Ausschüttungen und eine faire Ausstiegsmöglichkeit erhalten.

E. Interessenkonflikt zwischen aktiven Unternehmeraktionären und passiven Investorenaktionären innerhalb der Familie

Ab der dritten Generation driften Kapital und Führung im Familienunternehmen und damit auch die Interessen der Familienmitglieder oder -stämme zunehmend auseinander. Nur noch ein kleiner Teil der Familie gestaltet die Geschichte des Unternehmens aktiv mit. Die meisten Familienaktionäre stehen ausserhalb des Unternehmens und verdienen ihren Lebensunterhalt auf andere Weise oder aber sie zehren vom Kapital³⁴.

Aus dieser Konstellation kann sich nicht nur das viel diskutierte Nachfolgeproblem ergeben³⁵, sondern auch leicht ein Konflikt zwischen den *aktiven Unternehmeraktionären* und den *passiven Investorenaktionären* innerhalb der Familie³⁶. Die aktiven Familienaktionäre verdienen zu Lasten der passiven Aktionäre plötzlich zu viel oder kommen in den Genuss von Privilegien, die diesen vorenthalten sind. Möglich ist aber auch, dass die passiven Familienaktionäre gegenüber den übrigen aussenstehenden Minderheitsaktionären privilegiert behandelt werden. Wird z.B. geduldet, dass sich jene ihren Wagen in der Firmengarage waschen lassen, sich gratis in der Kantine verpflegen oder – mehr "aktiv" als "passiv" – sogar Anordnungen gegenüber den Mitarbeitern treffen, so ist das Gift für die Firma.

F. "Family Shareholder Activism"

Das Phänomen der in die Gesellschaft direkt hineinwirkenden Familienaktionäre ist geradezu typisch für das Familienunternehmen³⁷. Die rechtliche Grenze der Zulässigkeit eines solchen Vorgehens liegt auf jeden Fall dort, wo der Familienaktionär, ohne zugleich Mitglied im Verwaltungsrat zu sein, die Stellung eines so genannten "*faktischen Organs*" für sich beansprucht³⁸. Das Problem besteht vor allem darin, dass ein sich derart organotypisch verhaltender Familienaktionär grundsätzlich der gesetzlichen Treuepflicht des Verwaltungsrates nach Art. 717 Abs. 1 OR untersteht, die für ihn als Aktionär aber nicht gilt³⁹. Indem ein solcher von der Generalversammlung nicht gewählter und im Handelsregister nicht eingetragener Familienaktionär faktisch Organfunktionen übernimmt, verstösst er zudem gegen die Hauptregel der Selbstverwaltung einer Kapitalgesellschaft⁴⁰. Der Einflussnahme von Familienaktionären, die keine Organfunktion innehaben, sind durch Art. 716a Abs. 1 OR, wonach grundlegende Aufgaben dem Verwaltungsrat unübertragbar und unentziehbar zugewiesen sind, an sich klare Grenzen gesetzt⁴¹.

VI. "Good Governance" in Familienunternehmen

A. Anwendung der für Publikums-gesellschaften geltenden Leitlinien auf Familienunternehmen?

Wie sollte nun die "Corporate Governance" von Familienunternehmen angesichts dieser Eigenheiten und Risiken ausgestaltet sein?

Es drängt sich eine *differenzierte Betrachtungsweise* auf. Die vom Gesetzgeber für die kapitalbezogenen Publikums-gesellschaften entwickelten Corporate Governance-Regeln können nicht ohne Weiteres auf private Familienunternehmen übertragen werden⁴². Soweit auch *aussenstehende*

33 Vgl. PETER BÖCKLI (FN 14), § 14 N 353; PETER FORSTMOSER (FN 14), 482; THOMAS BURKHALTER, Zur KMU-Relevanz des Swiss Code of Best Practice, in: Jusletter vom 15.12.2003, Rz. 8.

34 Vgl. PETER BÖCKLI (FN 1), 3.

35 Vgl. Studie von PRICEWATERHOUSECOOPERS (FN 8); ANDRÉ VON MOOS (FN 6), 83 ff.

36 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 14), 481; ANDRÉ VON MOOS (FN 30), 1060.

37 Vgl. PETER BÖCKLI/CHRISTOPH B. BÜHLER (FN 26), 101 f. und 108; ROLF WATTER, Minderheitenschutz im neuen Aktienrecht, AJP/PJA 2 (1993), 117 ff., 121; MARKUS RUFFNER, Aktive Grossaktionäre: Neue Herausforderungen für das Aktienrecht?, in: ANDREAS KELLERHALS (Hrsg.), Aktuelle Fragen zum Wirtschaftsrecht, Zürich 1995, 233 ff., 236; HANS CASPAR VON DER CRONE, Strategische Leitung und Qualitätssicherung in der Aktiengesellschaft, SJZ 98 (2002), 2; V. GÖCMEN/T. MEYER, Mehr Wert dank Eigentümer-Unternehmen, Grossaktionäre bringen "ihre" Unternehmen voran, NZZ Nr. 148 vom 29.6.2004, 25; KURT SCHILTKNECHT, Wie aktiv sollen Aktionäre sein?, in: NZZ Fokus, Checks and Balances in Unternehmen, Zürich 2004, 65 f.; CRAIG MACKENZIE, The Shareholders Action Handbook, Newcastle upon Tyne 1993, 48 f.

38 Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts (BGE 128 III 29 ff. und 128 III 92 ff.) sind "*faktische Organe*" Personen, die tatsächlichen Organen vorbehaltene Entscheide treffen oder die eigentliche Geschäftsführung besorgen und so die Willensbildung der Gesellschaft massgebend mitbestimmen.

39 Vgl. PETER V. KUNZ, Der Minderheitenschutz im schweizerischen Aktienrecht, Bern 2001, § 8 N 45; PETER BÖCKLI (FN 14), § 13 N 659; a.M. offenbar ROLF WATTER (FN 37), 124 f.

40 PETER BÖCKLI/CHRISTOPH B. BÜHLER (FN 26), 109; PETER BÖCKLI (FN 14), § 13 N 92.

41 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 14), 498; PETER BÖCKLI/CHRISTOPH B. BÜHLER (FN 26), 109.

42 So auch MARKUS BERNI, Corporate Governance in KMU und Familiengesellschaften, in: BAKER & MCKENZIE, Corporate Governance in der Unternehmenspraxis, Zürich 2002, 46 ff., 50; JÜRGEN M. SCHWARZ, Ein Corporate-Governance-Konzept

Minderheitsaktionäre am Familienunternehmen beteiligt sind, kann es jedoch durchaus sinnvoll sein, die an sich für die Publikumsgesellschaften konzipierten Regeln und Prinzipien teilweise *analog* anzuwenden, selbst wenn das Familienunternehmen nicht an einer Börse kotiert ist⁴³.

Bei börsenkotierten Familienunternehmen, die auch als so genannte "unechte Publikumsgesellschaften"⁴⁴ bezeichnet werden, sind Besonderheiten zu berücksichtigen. In deren Umfeld existieren diverse externe Mechanismen zur Kontrolle des Handlungsspielraums des Managers, die bei der privaten Familienunternehmung weniger ausgeprägt wirken oder gänzlich fehlen. Es sind dies vor allem die Medien, der Markt für Manager, die Fremdkapitalgeber und Investoren, die gesellschaftlichen Regelsysteme oder die Finanzintermediäre⁴⁵.

B. Zehn Leitlinien einer "Good Governance" für Familienunternehmen

Die folgenden zehn Leitlinien einer "Good Governance" orientieren sich am Typus des Familienunternehmens, in welchem grundsätzlich drei Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen bestehen, die teilweise parallel ausgerichtet sind, teilweise aber auch im Konflikt zueinander stehen können: diejenige des *Aktionariats*, der *Unternehmensleitung* und der *Familie*.

1. Leitlinien betreffend das Aktionariat

a) Leitlinie Nr. 1: Ausschüttung angemessener Dividenden

Die im Unternehmen aktiven Familienaktionäre sind in der Regel weniger auf die Dividenden angewiesen, weil sie ihren finanziellen Bedarf durch Lohn und Verwaltungsrats honorare decken können oder auch "fringe benefits" geniessen, die den aussenstehenden Aktionären vorenthalten bleiben. Für diese sind demgegenüber Ausschüttungen von Bedeutung, kommen sie doch wegen der praktischen Unverkäuflichkeit ihrer Aktien auf eine andere Weise an das vermögensrechtliche Potential ihrer Investition gar nicht heran⁴⁶. Die aussenstehenden Minderheitsaktionäre sollten zumindest in der Lage sein, aus den Erträgen ihrer Investition die mit ihrer Beteiligung verbundenen Kosten, namentlich die Vermögenssteuer, zu bezahlen. Darüber hinaus sollte die Dividende im Grunde auch das erhöhte Risiko einer Investition in Eigenkapital, zumindest aber den Ertrag einer risikofreien Anlage, abgelten⁴⁷. Immerhin stellt das grundsätzlich unentziehbare Recht des Aktionärs auf Anteil am ausschüttbaren Bilanzgewinn⁴⁸ das wohl bedeutendste vermögensmässige Recht des Aktionärs dar⁴⁹. Im Familienunternehmen akzentuiert sich diese Bedeutung in besonderer Masse.

Eine entsprechende "Mindestausschüttungsregel", wonach ein bestimmter Prozentsatz des verwendbaren Bilanzgewinnes gemäss genehmigtem Jahresabschluss auszuschütten ist, kann in den Statuten oder aber – mit obligatorischer Wirkung – in einem Aktionärsbindungsvertrag verankert werden⁵⁰. In diesen rechtlichen Formen kann aber auch in

Abweichung vom Kapitalbeteiligungsprinzip eine *differenzierte Ausschüttungspolitik* gegenüber den aktiven Familienaktionären einerseits und den aussenstehenden Minderheitsaktionären andererseits festgelegt werden. Die Grundlage für die Differenzierung kann etwa geschaffen werden, indem unterschiedliche Aktienkategorien gebildet werden. Sinnvoll ist unter Umständen die Ausgabe von Vorzugsaktien⁵¹ an aussenstehende Aktionäre oder aber – innerhalb der gesetzlichen Schranken⁵² – die Schaffung von Stimmrechtsaktien für aktive Familienaktionäre⁵³. Auf diese Weise kann den unterschiedlichen Bedürfnissen dieser beiden Anspruchsgruppen – "voice" für Familienaktionäre und "return on investment" für aussenstehende Aktionäre – besser Rechnung getragen werden.

b) Leitlinie Nr. 2: Faire Ausstiegsmöglichkeit für aussenstehende Minderheitsaktionäre

Eröffnet sich für den Minderheitsaktionär ausnahmsweise doch einmal eine Gelegenheit zum Verkauf seiner Beteiligung, so ist ihm die "exit"-Möglichkeit in der nicht börsenkotierten Familienunternehmung oft zusätzlich durch eine

auch für KMU?, ST 77 (2003), 487 ff., 488; PETER FORSTMOSER (FN 14), 486/87; a.M. offenbar ANDRÉ VON MOOS (FN 30), 1059 und PETER NOBEL (FN 12), 325 ff., der die Anwendung der Regeln und Prinzipien des Swiss Code auf *alle* Gesellschaften vorzieht.

43 Vgl. PETER BÖCKLI (FN 14), § 14 N 311, 350 ff.; PETER FORSTMOSER (FN 14), 486 f.

44 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 16), 115 ff., 125; DERS. (FN 32), 785 ff., 792; GION GIGER (FN 14), 414; PETER BÖCKLI/CHRISTOPH B. BÜHLER (FN 26), 101 f.

45 Vgl. KURT SCHILTKNECHT (FN 37), 47 ff., 137 ff.

46 PETER BÖCKLI (FN 14), § 14 N 355.

47 PETER FORSTMOSER (FN 14), 483, 492.

48 Art. 675 Abs. 2 OR i.V.m. Art. 680 Abs. 2 OR.

49 Art. 660 Abs. 1 OR. Nach Art. 646 altOR stellte das Recht auf Dividende sogar ausdrücklich ein so genanntes wohl erworbenes Recht dar. Vgl. MARKUS NEUHAUS/PETER ILG, BSK, Obligationenrecht II, 2. A., Basel 2002, Art. 660 N 4; PETER FORSTMOSER (FN 14), 483 Fn 45; PETER BÖCKLI (FN 14), § 12 N 507 ff.

50 Vgl. Art. 675 Abs. 2 OR i.V.m. Art. 680 Abs. 2; PETER FORSTMOSER (FN 14), 492 ff.; PETER BÖCKLI (FN 14), § 12 N 515 ff.

51 Art. 654 und 656 OR. Vgl. PETER BÖCKLI (FN 14), § 4 N 156 ff. und 166 ff.; CLAIRE HUGUENIN JACOBS, Das Gleichbehandlungsprinzip im Aktienrecht, Habil. Zürich 1994, 87.

52 Insbesondere Art. 693 Abs. 2 OR (Begrenzung der Stimmrechtsprivilegierung auf das Zehnfache des Nennwertes) und Art. 704 Abs. 1 Ziff. 2 OR (qualifiziertes Mehr in der Generalversammlung). Vgl. PETER BÖCKLI (FN 14), § 4 N 137 ff. Ausserdem sind die aktienrechtlichen Grundsätze der Gleichbehandlung, Sachlichkeit von Eingriffen in die Aktionärsrechte und schonende Rechtsausübung zu beachten. Vgl. zu diesen Grundsätzen PETER FORSTMOSER/ARTHUR MEIER-HAYOZ/PETER NOBEL, Schweizer Aktienrecht, Bern 1996, § 39 N 11 ff., 87 ff., 95 ff. m.w.H.

53 So auch der Vorschlag von PETER FORSTMOSER (FN 14), 499 f.

statutarische Vinkulierungsklausel versperrt⁵⁴. Die Familienaktionäre können ihm über ihre Vertretung im Verwaltungsrat gemäss Art. 685b Abs. 1 OR unter Hinweis auf einen "wichtigen Grund" die Veräusserung seiner Namenaktien verwehren oder ihm die Aktien zu einem relativ unattraktiven "inneren Wert" abnehmen⁵⁵. Es liegt auf der Hand, dass diese so genannte "escape-clause" keine faire Ausstiegsmöglichkeit bietet.

Diesem Problem kann entgegengewirkt werden, indem – am besten in einem Aktionärbindungsvertrag – ein *gemässigt*es und zugleich *abgestuftes Vinkulierungsverfahren* installiert wird, das den Minderheitsaktionären den Ausstieg erleichtert und zugleich den Interessen der Familienaktionäre Rechnung trägt. In einem Familienunternehmen wird es in der Regel sinnvoll sein, den Familienaktionären ein *primäres* und den Minderheitsaktionären ein *sekundäres* Erwerbsrecht einzuräumen. Nur wenn sich auf diese Weise nicht für sämtliche Aktien ein Erwerber findet, muss die Veräusserung für Dritte zulässig sein⁵⁶.

Denkbar – wenn auch sehr anspruchsvoll – ist aber auch die Errichtung eines so genannten "Central Purchasing and Selling Office", sozusagen die Schaffung eines kleinen "internen Marktes" für den Aktienhandel innerhalb des Familienunternehmens, das den ausscheidungswilligen Minderheitsaktionären oder "passiven" Familienaktionären ermöglicht, ihre Aktien zu bestimmten, statutarisch oder vertraglich festzulegenden Bedingungen an einen Pool abzugeben.

c) **Leitlinie Nr. 3:
Gleichbehandlung in der Information**

Den Problemen der unternehmensinternen Informationsasymmetrie⁵⁷ und der Informationsabschottung der Mehrheitsgruppe der Familienaktionäre gegenüber den aussenstehenden Aktionären kann wohl am besten durch *informelle Kontaktaufnahmen* und *Konsultativabstimmungen* unter den Aktionären begegnet werden⁵⁸. Dafür lässt die statutarische Gestaltungsfreiheit innerhalb der Grenzen der aktienrechtlichen Gleichbehandlung bzw. des kapitalmarktrechtlichen Gleichbehandlungsprinzips, das sich am "level playing field" sämtlicher Marktteilnehmer orientiert, grundsätzlich Raum⁵⁹. Die Ausübung der Informationsrechte der Aktionäre kann unter diesen allgemeinen Rahmenbedingungen auch durch Aktionärbindungsverträge geregelt werden⁶⁰.

2. **Leitlinien betreffend
die Unternehmensleitung**

a) **Leitlinie Nr. 4: Ausgewogene Zusammensetzung
des Verwaltungsrates**

Im Verwaltungsrat muss eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet sein. Dazu können vor allem *familienexterne, unabhängige* Verwaltungsratsmitglieder beitragen⁶¹. Angesichts der Interessengegensätze zwischen Familien- und Minderheitsaktionären sollten neben dem Mehrheitsaktionär auch Personen im Verwaltungsrat Einsitz nehmen und

mit ihm im Dialog stehen, die (i) weder der Familie angehören, (ii) noch Führungsaufgaben innerhalb des Unternehmens wahrnehmen, (iii) noch in mehr als geringfügigen geschäftlichen Beziehungen zur Gesellschaft stehen⁶². Dabei sollte es sich um qualifizierte, kritische und ehrliche Köpfe mit einer buchstäblich "gesunden Streitkultur" handeln, die *Fachkompetenzen* einbringen, welche im Kreise der Vertreter der Familie fehlen⁶³. Sie sollten mit dem Familienunternehmen vertraut sein und den Mut haben, fragwürdige Einzelprojekte, eine mangelnde interne Kontrolle oder komplexe Organisationsstrukturen kritisch zu hinterfragen. Dadurch wird gewährleistet, dass den Interessen aller Anspruchsgruppen, insbesondere auch denjenigen der nicht aktiv in der Unternehmensleitung engagierten Aktionäre, angemessen Rechnung getragen wird.

Bei Familienunternehmen mit mehreren Familienstämmen sollte zudem möglichst ein *Vertreter jedes Familienstammes* dem Verwaltungsrat angehören oder aber zumindest – z.B. bei grosser Zahl – rotierend im Verwaltungsrat Einsitz nehmen. Zur Wahrung der Kontinuität und Gewährleistung einer reibungslosen *Nachfolge* kann es gerade in

- 54 Vgl. PETER BÖCKLI (FN 14), § 14 N 356.
 55 Vgl. dazu ausführlich PETER FORSTMOSER (FN 14), 497 f.; MATTHIAS OERTLE/SHELBY DU PASQUIER, BSK, Obligationenrecht II, 2. A., Basel 2002, Art. 685b N 12 sowie BGE 120 II 259 ff.
 56 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 14), 496 Fn 119; CHRISTIAN J. MEIER-SCHATZ, Statutarische Vorkaufsrechte unter neuem Aktienrecht, SZW 64 (1992), 224 ff.
 57 Vgl. dazu Abschnitt V. C. hier vor.
 58 Vgl. PETER BÖCKLI (FN 14), § 14 N 357; PETER FORSTMOSER (FN 14), 498/99.
 59 Vgl. dazu eingehend PETER BÖCKLI/CHRISTOPH B. BÜHLER (FN 26), 101 ff.; vgl. auch ROLF WATTER (FN 37), 117 ff., 121; KARL HOPSTETTER (FN 26), 222 ff., 228 f.
 60 Vgl. CLAIRE HUGUENIN JACOBS (FN 51), 260 ff.; P. FORSTMOSER/A. MEIER-HAYOZ/P. NOBEL (FN 52), § 39 N 43 ff.; PETER FORSTMOSER (FN 14), 499; PETER BÖCKLI (FN 14), § 13 N 691.
 61 Vgl. THOMAS BURKHALTER, Zur KMU-Relevanz des Swiss Code of Best Practice, in: Jusletter vom 15.12.2003, Rz. 21 f.; ANDRÉ VON MOOS (FN 6), 7 f.; PETER FORSTMOSER (FN 14), 489.
 62 Vgl. Ziff. 22 SCBP und Ziff. 3.1 Bst. c Anhang SCBP. Im Sinne einer Faustregel ist davon auszugehen, dass ein Verwaltungsratsmitglied dessen Verwaltungsrats honorar zu mehr als 1/3 seiner gesamten Einkommensbasis beiträgt, nicht mehr als unabhängig qualifiziert werden kann. Vgl. GEORG KRNETA, Praxiskommentar Verwaltungsrat, 2. A., Bern 2005, Art. 707 N 108 ff.; PETER BÖCKLI (FN 14), § 14 N 295 ff.; DERS. (FN 17), 981 ff., 990; CHRISTOPH B. BÜHLER (FN 14), 231 ff., 245 f. und 250; CHRISTIAN J. MEIER-SCHATZ, Der unabhängige Verwaltungsrat, in: R. S. SCHWEIZER/H. BURKERT/U. GASSER (Hrsg.), FS für Jean Nicolas Druey, Zürich 2002, 479 ff., 485.
 63 Vgl. GEORG KRNETA (FN 62), Art. 707 N 117 ff.

Familienunternehmen besonders sinnvoll sein, auf eine gestaffelte Altersstruktur der Mitglieder des Verwaltungsrates zu achten⁶⁴.

Im Übrigen ist auf den Swiss Code zu verweisen, der empfiehlt, dass der Verwaltungsrat so klein sein soll, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass seine Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle unter sich verteilen können⁶⁵.

Die ordentliche *Amts-dauer* der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder sollte zudem mindestens zwei, besser drei Jahre betragen. Kürzere Amtszeiten sind insofern problematisch, als die Unabhängigkeit der betreffenden Mitglieder durch den Druck einer jährlichen Bestätigungswahl in Frage gestellt wäre⁶⁶.

Eine entsprechende ausgewogene Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Verwaltungsrates können statutarisch durch die Schaffung von unterschiedlichen Aktienkategorien sichergestellt werden, wobei die Aktionäre jeder Kategorie je einen eigenen Vertreter in den Verwaltungsrat wählen können. In Ergänzung zur körperschaftsrechtlichen Ordnung kann eine ausgewogene Zusammensetzung des Verwaltungsrates nach den erwähnten Leitlinien aber auch in einem Aktionärsbindungsvertrag koordiniert werden⁶⁷.

b) Leitlinie Nr. 5: Trennung der Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrates und des Vorsitzenden der Geschäftsleitung

Einer der meist umstrittenen Punkte der Corporate Governance-Diskussion ist nach wie vor die Frage, ob Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eine einheitliche Spitze haben dürfen ("Personalunion" von Verwaltungsratspräsident und CEO) oder ob zwei Personen mit diesen Funktionen zu betrauen sind ("Doppelspitze")⁶⁸. Die Gegner der Personalunion argumentieren, dass der Verwaltungsrat nur dann eine effektive Kontrollfunktion wahrnehmen könne, wenn er den Entscheidungsspielraum des Managements zu limitieren vermöge⁶⁹. Zudem würde bei der Personalunion eine unbefangene und objektive Wahrnehmung zentraler Verantwortlichkeiten des Verwaltungsratspräsidenten verunmöglicht – insbesondere die Leitung bei der Ernennung, Evaluation, Kompensation und Entlassung des CEO. Ein unabhängiger Verwaltungsratspräsident könne schliesslich gewisse Kontakte zu anderen Unternehmen oder Aufsichtsbehörden unbeschwerter wahrnehmen und wertvolle Erfahrungen aus anderen Unternehmen einbringen⁷⁰.

Allerdings gibt es auch verschiedene Argumente, die gegen die Doppelspitze sprechen. Es versteht sich, dass die Personalunion an der Spitze die höchste Effizienz in der Führung bringen kann⁷¹. Ist der Verwaltungsratspräsident nicht blosser Aufseher und der CEO nicht blosser Ausführer, so überschneiden sich ihre Zuständigkeiten. Dies kann zu Konflikten führen⁷². Durch eine Funktionstrennung können zudem signifikante "Delegationskosten" entstehen. Aufgrund seiner Tätigkeit verfügt der CEO häufig über spezifisches Wissen, etwa über Produkte, die Konkurrenz oder die relevanten Märkte, das in der Regel auch für den

Verwaltungsratspräsidenten von grosser Bedeutung ist. Eine Ämtertrennung kann in diesem Fall zu einem zeit- und kostenintensiven – und häufig auch unvollständigen – Informationsaustausch zwischen CEO und Verwaltungsratspräsident führen⁷³.

Das Gesellschaftsrecht sowie die im Swiss Code aufgearbeitete "Best Practice"⁷⁴ lassen den Unternehmen in dieser Frage bekanntlich freie Hand⁷⁵. Für die Familienunternehmen ist es in der Regel naheliegend, dem Familienpatron die Geschäftsleitungsfunktion vorzubehalten. Bei diesem handelt es sich häufig um eine starke Persönlichkeit, die aufgrund ihres massgeblichen finanziellen Engagements die Risiken und Chancen ihrer unternehmerischen Tätigkeit gleich einem Einzelunternehmer direkt zu tragen hat. Nimmt dieselbe Person die Funktion des Verwaltungsratspräsidenten ein, so ist die Aufgabe des Verwaltungsrates als unabhängiges Aufsichts- und Kontrollorgan in Frage gestellt. Der Swiss Code⁷⁶ empfiehlt daher, im Fall der Personalunion einen adäquaten Kontrollmechanismus einzurichten, z.B. durch den Einsatz eines so genannten "lead

64 Vgl. DENISE KENYON-ROUVINEZ/JOHN WARD, *Les entreprises familiales*, Paris 2004, 88.

65 Ziff. 12 SCBP.

66 Vgl. zur Amtsdauer GEORG KRNETA (FN 62), Art. 710 N 402 ff.; PETER BÖCKLI (FN 14), § 13 N 53; ERIC HOMBURGER, *Zürcher Kommentar zu Art. 707–726 OR*, Zürich 1997, Art. 710 N 223.

67 PETER FORSTMOSER (FN 14), 492.

68 Vgl. GEORG KRNETA (FN 62), Art. 712 N 644 ff.; PETER BÖCKLI (FN 14), § 13 N 551 ff.; HANS CASPAR VON DER CRONE, Wenn der Präsident auch CEO ist ..., *Wie beurteilt Corporate Governance eine Personalunion?*, NZZ Fokus, Corporate Governance, Zürich 2001, 42 f.; PETER FORSTMOSER, *Corporate Governance in der Schweiz – besser als ihr Ruf*, in: Symposium zum 80. Geburtstag von Arthur Meier-Hayoz, Zürich 2002, 18; P. FORSTMOSER/A. MEIER-HAYOZ/P. NOBBI, (FN 52), § 29 N 17.

69 Vgl. BRUNO GLAUS, *Unternehmensüberwachung der schweizerischen Verwaltungsräte*, Diss. St. Gallen 1990, 204; FELIX WUNDERER, *Der Verwaltungsrats-Präsident*, Diss. Zürich 1995, 45 f.; MARTIN WERNLI, BSK, *Kommentar zum Obligationenrecht II*, 2. A., Basel 2002, Art. 712 N 11; GEORG KRNETA (FN 62), Art. 712 N., 650 ff.; MAX D. AMSTUTZ, *Doppelspitze oder Personalunion?* NZZ Nr. 221 vom 22.9.2005, 27.

70 MARKUS SCHMID/HEINZ ZIMMERMANN, *Die zwei Seiten des Doppelmandats*, NZZ Nr. 156 vom 7.7.2005, 27.

71 Vgl. PETER BÖCKLI (FN 14), § 13 N 551.

72 Vgl. HANS CASPAR VON DER CRONE (FN 68), N 42.

73 MARKUS SCHMID/HEINZ ZIMMERMANN (FN 70), 27.

74 Vgl. Ziff. 18 Abs. 1 SCBP.

75 Eine Sonderregelung besteht demgegenüber für die Banken, denn Art. 8 Abs. 2 BankV erklärt die Personalunion als unvereinbar. Vgl. GEORG KRNETA (FN 62), Art. 712 N 654; MARTIN WERNLI (FN 69), Art. 712 N 11.

76 Vgl. Ziff. 18 Abs. 2 SCBP.

director", eines nicht-exekutiven erfahrenen Mitglieds⁷⁷. Andererseits kann auch dieser das Problem der "Selbstbeaufsichtigung" nicht lösen, denn er kann die Machtfülle des Inhabers eines Doppelmandates nicht wirklich brechen⁷⁸. Diese Aufgabe dürfte im System der Doppelspitze ein geschäftlich zwar erfahrener, aber nicht mit operativen Führungsaufgaben im Unternehmen betrauter aussenstehender Verwaltungsratspräsident in der Regel wohl besser sicherstellen können⁷⁹.

c) Leitlinie Nr. 6: "Family Advisory Board"

Will eine Familie keine Aussenstehenden in die Unternehmensleitung aufnehmen, so kann ein sog. "Family Advisory Board" diejenigen Funktionen übernehmen, für welche in der Familie die entsprechenden Grundvoraussetzungen bzw. Fähigkeiten fehlen⁸⁰. In den meisten Fällen hat in den Family Advisory Boards der CEO oder Verwaltungsratspräsident den Vorsitz. Der Family Advisory Board hat verschiedene Vorteile: Seine Mitglieder unterstehen nicht der Verantwortlichkeit, was die Kosten für dieses Organ reduziert (Versicherungskosten) und für Aussenstehende einen gewissen Anreiz schafft. Sie können professionelle Erfahrungen zu vernünftigen Kosten einbringen und das Netzwerk der Unternehmung erweitern. Der Familienbeirat ist tendenziell weniger durch unsachliche bzw. "familiäre" Faktoren beeinflusst. Ausserdem kann er eine gewisse Kontinuität in der Unternehmensnachfolge zur nächsten Familiengeneration gewährleisten.

Es versteht sich, dass der Family Advisory Board in dieser Form nicht auch die *Kontrollfunktion* wahrnehmen kann, die aussenstehenden Mitgliedern im Verwaltungsrat zukommt. Zudem stellt sich – das hat bereits SIR ADRIAN CADBURY⁸¹ erkannt – gerade die fehlende Verantwortlichkeit der Mitglieder des Family Advisory Board letztlich als dessen entscheidender Nachteil heraus⁸²:

"Outside advice on a consultancy basis which can be acted on or not as the case may be, does not meet the needs of a family firm in the same way as having external board members with the same responsibility for the future of the firm as the family directors."

Der Familienbeirat wird in diesem Licht somit regelmässig nur als die zweitbeste Lösung erscheinen. Er ist letztlich ein Floh mehr, den man sich in den Pelz setzt.

d) Leitlinie Nr. 7: Professionelles Risikomanagement

Allzu oft verlässt sich der "Patron" im Familienunternehmen auf sein "Bauchgefühl", ohne die Unternehmensrisiken einer systematischen Analyse zu unterziehen. Ein *professionelles Risikomanagement*⁸³ erfordert keinen aufgebäumten Kontrollapparat, sondern ein paar wenige, dafür umso effizientere Kontrollinstrumente. Die Installation eines *Management Information Systems (MIS)* erlaubt die laufende Überwachung der Unternehmensdaten⁸⁴. Bei der Erkennung und Vermeidung der Risiken nimmt die *externe Revisionsstelle* eine zentrale Rolle ein⁸⁵. Diese muss vom Familienaktionariat und vom Verwaltungsrat *unabhängig*⁸⁶ sein und hat über Kompetenzen und Ressourcen zu verfügen, welche

der Grösse und Komplexität des Familienunternehmens angepasst sind⁸⁷. Daneben sollte dem Verwaltungsrat eine *interne Revision* als Überwachungsorgan zur Verfügung stehen, welche die Unternehmensprozesse und die Wirk-

- 77 Vgl. PETER BÖCKLI (FN 14), § 13 N 557.
- 78 Vgl. MAX D. AMSTUTZ (FN 69), 27.
- 79 In diesem Sinne auch PETER FORSTMOSER (FN 14), 490 f.
- 80 Vgl. FRED NEUBAUER/ALDEN G. LANK (FN 5), 99; W.C. TURNER, *International Advisory Councils, Directors & Boards*, Winter 1996, 43 ff.
- 81 ADRIAN CADBURY, *The role of directors in family firms*, *The Director's Manual*. Hemel Hempstead: Director Books in association with the Institute of Directors, London, 1993, 12.
- 82 So auch J.K. LOUDON, *The Liability of Advisory Boards, Directors & Boards*, Spring 1986, 19 f. und FRED NEUBAUER/ALDEN G. LANK (FN 5), 100.
- 83 Vgl. CARL HELBLING, *Risk & Management Control, Überwachung der Risiken als Teil der Corporate Governance*, ST 77 (2003), 681 ff.
- 84 Vgl. ULRICH VOGT/MICHAEL ABRESCH, *Die Revisionsstelle als wirksames Instrument der Corporate Governance*, ST 77 (2003), 811 ff., 812.
- 85 Vgl. WERNER STEBLER/MICHAEL ABRESCH, *Audit Committee, Abschlussprüfer und Interne Revision*, ST 78 (2004), 389 ff., 390; URS BERTSCHINGER, *Zum Wirkungsgrad der Revisionsstelle in der Corporate Governance*, ST 78 (2004), 383 ff.; DERS., *Wirtschaftsprüfung und Corporate Governance*, ST 74 (2000), 705 ff.; ULRICH VOGT/MICHAEL ABRESCH (FN 84), 812.
- 86 Art. 727c Abs. 1 OR. Vgl. ROLF WATTER, *BSK, Obligationenrecht II, 2. A.*, Basel 2002, Art. 727c N 1 ff.; DERS., *Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrates und Unabhängigkeit der Revisionsstelle*, in: R. J. SCHWEIZER/H. BURKERT/U. GASER (Hrsg.), *FS für Jean Nicolas Druey zum 65. Geburtstag*, Zürich 2002, 659 ff., 661; ANDREAS MÜLLER/CHRISTOPH DOLENSKY, *Die Unabhängigkeit als Fundament der Wirtschaftsprüfung*, ST 75 (2001), 807 ff.; URS BERTSCHINGER, *Der Wirtschaftsprüfer an der Schwelle zum 21. Jahrhundert*, ST 73 (1999), 911 ff.; CHRISTIAN WIND, *Die Unabhängigkeit der Revisionsstelle gemäss Art. 727c Abs. 1 OR*, *Diss. St. Gallen* 1998; THIERRY LUTERBACHER, *Die Pflicht zur Unabhängigkeit der Revisionsstelle*, ST 72 (1998), 481 ff.; CHRISTOPH B. BÜHLER (FN 14), 260 f.
- 87 Nach Art. 727a OR müssen die Revisoren befähigt sein, ihre Aufgabe bei der zu prüfenden Gesellschaft zu erfüllen. Je relativ grösser und komplexer die zu prüfende Gesellschaft ist, desto grösser sind auch die fachlichen Anforderungen, die an ihren Revisor zu stellen sind. Mittelgrosse Gesellschaften, die zwei der drei Grössemerkmale von Art. 727b Abs. 1 Ziff. 3 OR (Bilanzsumme von CHF 20 Mio., Umsatzerlös von CHF 40 Mio. oder 200 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt) entsprechen, müssen Revisoren in die Revisionsstelle wählen, die besonderen fachlichen Voraussetzungen entsprechen. Die *Botschaft zur Revision des Obligationenrechts (GmbH-Recht sowie Anpassungen im Aktien-, Genossenschafts-, Handelsregister- und Firmenrecht)* vom 19.12.2001, BBl 2002, 3148 ff. sieht eine neue, vierfache Abstufung der Anforderungen an die Revision vor.

samkeit des internen Kontrollsystems (IKS) prüft⁸⁸. Dieses ist wiederum als Teilsystem zur Überwachung der unternehmensinternen Prozesse zu verstehen⁸⁹. Mit einem wirksamen IKS soll die Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung, die zeitgerechte und verlässliche Finanzberichterstattung, eine wirksame und effiziente Geschäftsführung und nicht zuletzt der Kapitalschutz sowie die Einhaltung der massgeblichen Vorschriften sichergestellt werden⁹⁰.

3. Leitlinien betreffend die Familie

a) Leitlinie Nr. 8: Trennung von Familie und Unternehmen

In der engen Verbindung von Familie und Management liegt, wie erwähnt, eines der grössten Risiken der Familienunternehmung: die Verwischung der Grenze zwischen der familiären und der geschäftlichen Ebene.

Familienunternehmen stehen im Wettbewerb mit Konkurrenten, welche anonymen Geldgebern verpflichtet sind. Diese verlangen eine professionelle Führung. Nach den Kautelen der "Good Governance" ist daher für eine klare *Trennung* zwischen Familie und Unternehmen zu sorgen, indem Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nach deren Fähigkeiten "*at arm's length*" und nicht nach familiären Kriterien, wie Familienstatus oder "Stammbaum"-Prinzip, bestellt werden. Professionelle Kompetenz ("*sweat equity*") und nicht Herkunft ("*blood equity*") sollen primär den Ausschlag geben⁹¹. Gemäss diesen Kautelen sind auch die Familienmitglieder im Unternehmen *nach marktüblichen Grundsätzen zu entschädigen*⁹².

Zur Umsetzung einer klaren Trennung von Familie und Unternehmen kann unter Umständen eine Strukturänderung im Unternehmen beitragen: durch die Gründung einer *Holdingsgesellschaft*, an der die Familienaktionäre beteiligt sind, werden die Auseinandersetzungen im Kreis der Familienaktionäre in der Holding ausgetragen und von der operativen Gesellschaft "auf Distanz" gehalten⁹³. Zudem werden die Anliegen der Familie kanalisiert und in der Betriebsgesellschaft dann sozusagen "konfliktbereinigt" mit einer "einheitlichen" Stimme wahrgenommen. Alternativ lässt sich dieses Ergebnis grundsätzlich auch – ohne eine Anpassung der Unternehmensstruktur – über eine Bündelung der Familienanteile in einem *Aktionärbindungsvertrag* erreichen.

b) Leitlinie Nr. 9: Transparenz und Gleichbehandlung unter den Familienmitgliedern

Dem Interessengegensatz zwischen aktiven und passiven Anteilseignern, der für viele Familienunternehmen typisch ist, kann niemand aus dem Wege gehen. Durch die geschilderte klare Trennung der Eigentümerebene von der Unternehmensebene lässt sich dieser Gegensatz bereits mit einer einfachen Faustregel in den Griff bekommen. Der aus dem Auseinanderdriften des Familienaktionariats heranwachsenden Gefahr einer Ungleichbehandlung verschiedener Aktionärsgruppen in der Information kann aber wohl am effizientesten durch eine *Offenlegung der tatsächlichen Verhältnisse* begegnet werden⁹⁴. Die Kommunikation aller

für die Familie relevanten Informationen aus der Firma wie beispielsweise die Unternehmensstrategie, Nachfolge- und Managementplanung, Zusammensetzung des Verwaltungsrates, die Entlohnungsrichtlinien, Aktienübertragungen und Darlehen gegenüber den Aktionären schafft Vertrauen⁹⁵. Dieses beugt wiederum dem Aufleben von Neid und Missgunst unter den unterschiedlichen Aktionärsgruppen vor und wirkt dem drohenden Übergreifen solcher familieninterner Konflikte auf das Unternehmen entgegen⁹⁶.

c) Leitlinie Nr. 10: Frühzeitige Nachfolgeregelung

JOHN L. WARD hat bereits vor fast drei Jahrzehnten hervorgehoben, dass die Hauptursache für die Auflösung von Familiengesellschaften im Fehlen eines klaren Nachfolgekonzeptes für das Unternehmen selbst bestehe⁹⁷. Nach neusten Erkenntnissen⁹⁸ müssen sich mehr als 95 000 Familienunternehmen in der Schweiz in den nächsten fünf Jahren mit der Regelung der Nachfolge auseinandersetzen; meist ist das Alter des Familienpatrons der Hauptgrund dafür.

-
- 88 Vgl. MARTIN STUDER/CHERRIE CHIOMENTO, Berichterstattung über finanzielle Kontrollen – eine aktive Rolle für die Interne Revision, ST 78 (2004), 29 ff.; FLEMMING T. RUUD/JAN PFISTER, Das interne Kontrollsystem soll man ernst nehmen, NZZ Nr. 120 vom 26.5.2005, 29; FLEMMING T. RUUD/HANS-ULRICH PFYFFER, Die Statthalter des Verwaltungsrates, Wichtige Rolle der internen Revision, NZZ Fokus, Corporate Governance, Zürich 2001, 52 f.
- 89 Vgl. CONRAD MEYER/DIETER WIDMER, Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis – Eine Standortbestimmung, ST 79 (2005), 781 ff., 782.
- 90 Der Report of The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) unterscheidet die Kategorien "Operations" (Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit), das "Financial Reporting" (Ordnungsmässigkeit und Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung) und die "Compliance" (Einhaltung der massgeblichen Gesetze und Vorschriften).
- 91 JOHN L. WARD, Keeping the Family Business Healthy, San Francisco 1987, 244 f.
- 92 Vgl. statt vieler DANIEL DAENIKER, Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung schweizerischer Publikums-gesellschaften, SJZ 101 (2005), 381 ff.
- 93 Vgl. PETER FORSTMOSER (FN 14), 501; PETER BÖCKLI (FN 1), 3.
- 94 Vgl. MICHAEL RASCH, Transparenz ist besser als Regulierung, NZZ Nr. 30 vom 5./6.2.2005, 31; OLIVER RICHARD W., What is Transparency?, New York 2004; INGRID DUPLAIN, Transparenz als oberste Maxime, NZZ Fokus, Checks and Balances in Unternehmen, Zürich 2004, 72 ff.; PETER FORSTMOSER (FN 16), 115 ff.
- 95 Vgl. PETER BÖCKLI, Vertrauen an der Unternehmensspitze, Mit Kontrollieren allein kommen Verwaltungsräte nirgendshin, NZZ Nr. 199 vom 27./28.8.2005, 31, der Information und Vertrauen als zwei sich ergänzende Elemente beschreibt.
- 96 Vgl. ANDRÉ VON MOOS (FN 6), 53 f.
- 97 JOHN L. WARD (FN 91), 186 ff.
- 98 Vgl. die Studie von PRICEWATERHOUSECOOPERS, Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz, Zürich 2005, 12.

Dabei hat aber fast die Hälfte der Unternehmer noch keine entsprechenden Massnahmen getroffen.

Die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen ist ein eigenes, facettenreiches Thema, dessen eingehende Behandlung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Es kann hier nur herausgestrichen werden, dass die frühzeitige Nachfolgeplanung – möglichst mit einer Vorlaufzeit von mindestens drei Jahren – zu den wichtigen Leitlinien eines gut geführten Familienunternehmens gehört. Die Planung der zukünftigen Strategie im Rahmen des Nachfolgekonzeptes ist letztlich eine Aufgabe des Verwaltungsrats. Das "Decision shaping" überlässt er der operativen Führung.

Sind nachfolgefähige und -willige Nachkommen vorhanden, ist die *familieninterne Nachfolgeregelung* oft die bevorzugte Variante. Kommt eine Übergabe des Unternehmens an die nächste Familiengeneration nicht in Frage, sind auch familienexterne Lösungen in die Nachfolgeplanung einzu beziehen. Zu denken ist etwa an einen Verkauf, ein Management Buy-Out (MBO) oder Buy-In (MBI), Stiftungen oder – eher selten – ein Initial Public Offering (IPO)⁹⁹.

VII. Schluss

Es überrascht kaum, dass es auch für Familienunternehmen keine Allheilmittel einer "Good Governance" gibt. Wohl aber gibt es Erkenntnisse über Probleme und bestimmte Lösungsmöglichkeiten.

Nach dem Leitbild einer "gut geführten" Familienunternehmung erhalten die *aussonstehenden Minderheitsaktionäre* angemessene Dividenden, eine faire Ausstiegsmöglichkeit und die für sie relevanten Informationen. Die *Unternehmensführung* ist ausgewogen zusammengesetzt, lässt auch familienexterne, unabhängige Mitglieder zu und hat eine "Doppelspitze" bzw. sorgt – bei Personalunion des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO – für adäquate Kontrollmechanismen. Duldet die Familie keine Aussonstehenden in der Unternehmensleitung, so kann sie fehlende Fachkompetenzen durch den Beizug eines "Family Advisory Board" kompensieren. Sie sollte über ein professionelles Risikomanagement und eine unabhängige, der Grösse und Komplexität des Unternehmens angepasste *Revisionsstelle* verfügen. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sollten möglichst "at arm's length" bestellt und nach marktüblichen Grundsätzen entschädigt werden.

Eine angepasste Unternehmensstruktur (z.B. Familienholding) kann die *Trennung von Familie und Unternehmen* begünstigen. Transparenz und Gleichbehandlung der verschiedenen Aktionärsgruppen in der Information schaffen Vertrauen und wirken dem Übergreifen familieninterner Konflikte auf das Unternehmen entgegen. Eine frühzeitige *Nachfolgeplanung* stellt schliesslich die Existenz und Kontinuität des Familienunternehmens sicher.

Il n'est guère surprenant que les entreprises familiales ne connaissent pas non plus de panacée en matière de "good governance". En revanche, divers problèmes ont bien été mis en évidence, ce qui permet d'en tirer des enseignements et de proposer certaines solutions.

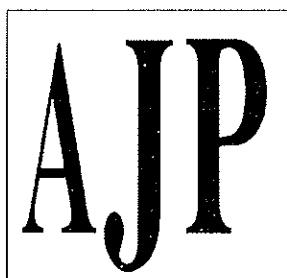
Selon le modèle d'une entreprise familiale "bien dirigée", les *actionnaires minoritaires extérieurs* reçoivent des dividendes adéquats, une possibilité de sortie correcte et les informations pertinentes à leur égard. La *direction de l'entreprise* est composée de manière équilibrée, admet également des membres externes à la famille et indépendants et comporte une "double tête" respectivement prévoit des mécanismes de contrôle appropriés en cas d'union personnelle du président du conseil d'administration et du CEO (Chief Executive Officer). Si la famille n'accepte pas de tiers au sein de la direction de l'entreprise, elle peut compenser les compétences professionnelles manquantes en requérant l'assistance d'un "Family Advisory Board". Elle devrait disposer tant d'un Risque-Management professionnel que d'un *organe de révision* indépendant et adapté à la taille et la complexité de l'entreprise. Le conseil d'administration et la direction devraient être nommés "at arm's length" et indemnisés selon les principes usuels du marché.

Une structure d'entreprise adaptée (p. ex. holding familiale) peut favoriser la *séparation de la famille et de l'entreprise*. Une information qui assure transparence et égalité de traitement aux divers groupes d'actionnaires favorise la confiance et combat l'empiètement de conflits intrafamiliaux sur l'entreprise. Enfin, la *planification anticipée de la succession* garantira l'existence et la continuité de l'entreprise familiale.

(trad. LF LAW'TANK, Fribourg)

99 Vgl. PHILIPP ARNET/HEINZ HARTMANN, Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen – Verkauf als Option, ST 78 (2004), 833 ff.; ANDRÉ VON MOOS (FN 30), 1059 ff.

Aktuelle



Dike Verlag AG St. Gallen (Schweiz)

JURISCHES PRAKTIKUM

Praxis

SONDERDRUCK
(nicht verkäuflich)

Verlag und Abonnementverwaltung:
Dike Verlag AG
Postfach 301, CH-8853 Lachen
Tel. 055/442 68 80, Fax 055/442 68 81
E-Mail: Bestellung@dike.ch
Internet: www.dike.ch