

Leitgrundsätze für eine Best Practice des KMU-Verwaltungsrates

Von Peter Böckli

Dr. iur., Advokat, em. Prof. der Universität Basel, Böckli Bodmer & Partner*

The “Swiss Code of Best Practice on Corporate Governance” – just published in a revised and updated version – addresses unlisted companies in a single section only. While more than a third of the Swiss Code’s recommendations may be adapted more or less easily to the world of Family Companies or Small and Middle-sized Enterprises (“SMEs”), more than half of the suggestions of the Code aims at a different world and are hardly helpful. As in a typical case a SME is family-owned, its destiny is tied to the change of generations. As time passes, a more structured governance turns out to be inevitable when the “founder-entrepreneur” has faded away. In the third generation, interests of the business en-

tity and the family – and aspirations among family members themselves – tend to diverge. Specific governance risks appear which call for specific governance solutions. The article underscores the six main fault lines which threaten a small or middle-sized corporation and its Board of Directors, which finds itself in a kind of sandwich position. Conclusions can be drawn for the relationship between the Board and the family as well as the Board and the business. A solid basis of practical experience in the field of family enterprises, properly combined with several guidelines that can be derived from the “Swiss Code”, permit to formulate twelve main recommendations for good governance of SME Boards.

Inhaltsübersicht

- I. Das kleine oder mittlere Unternehmen in der zweiten und dritten Generation
 1. Einleitung
 2. Die Generationenfolge in einem typischen Familienunternehmen
 3. Vorgehen
- II. Typisches Governance-Versagen bei KMU der zweiten und dritten Generation
 1. Versagen an der Schnittstelle Familie/Unternehmen
 2. Versagen an der Schnittstelle Verwaltungsrat/Unternehmen
- III. Auf dem Weg zu einer Best Practice für KMU-Verwaltungsräte
 1. Die erste Quelle: Angepasste und vereinfachte Leitgrundsätze aus dem «Swiss Code»
 - 1.1 Zur «principal/agent»-Problematik
 - 1.2 Zum «short-termism»
 2. Die zweite Quelle: Auf die Erfahrung gestützte Leitgrundsätze für KMU-Verwaltungsräte in Familienunternehmen
 3. Folgerungen für den KMU-Verwaltungsrat
 - 3.1 Der KMU-Verwaltungsrat im Verhältnis zur Familie
 - 3.2 Der KMU-Verwaltungsrat im Verhältnis zum Unternehmen

IV. Ergebnis

Anhang: Zwölf Leitgrundsätze für eine Best Practice von KMU-Verwaltungsräten

* Vollständig überarbeitete und erweiterte Fassung des am 3. Juni 2014 in Bern an der Mitgliederversammlung des Schweiz. Instituts für Verwaltungsräte *Sivg* gehaltenen Referats. Die Vortragsform ist beibehalten.

I. Das kleine oder mittlere Unternehmen in der zweiten und dritten Generation

1. Einleitung

Seit zwölf Jahren gibt es den «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (kurz «Swiss Code») – aber nur für börsenkotierte Gesellschaften. Dieser «Code», der bekanntlich nicht zwingend ist, sondern der Praxis Leitlinien vorgibt, hat sich im Allgemeinen bewährt. Gerade jetzt wurde der «Swiss Code» an die Erfahrungen angepasst und in aufgefrischter Form neu publiziert.¹

Von den *nicht kotierten Unternehmen*, die für die Volkswirtschaft eine enorme Bedeutung haben, ist im «Swiss Code» nur in geheimnisvollen Andeutungen die Rede:

«Bei mittleren oder kleinen Unternehmen können Anpassungen und Vereinfachungen vorgesehen werden... Solche Gesellschaften verwirklichen auf ihre Weise eine zweckmässige Gestaltung ... [sc. ihrer Corporate Governance].»²

¹ *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* (mit Anhang 1 zu den Vergütungen), Erste Ausgabe 2002/2007. Die überarbeitete und nachgeführte zweite Ausgabe wurde am 29. September 2014 veröffentlicht, herausgegeben wiederum von *economiesuisse* und weiteren Trägerorganisationen.

² «Swiss Code» (in der Fassung von 2014), Ziff. 27.

Auf ihre Weise...! Darüber, auf welche Weise nun die Vereinfachungen, die Anpassungen und die verwirklichte zweckmässige Gestaltung bewerkstelligt werden sollen, schweigt sich der «*Swiss Code*» aus. Und es fällt auf, dass nur der kleinere Teil des «*Swiss Code*» die besondere Problematik der Familienunternehmen anspricht. Hier ist anzuknüpfen.

2. Die Generationenfolge in einem typischen Familienunternehmen

Der Begriff der «*kleinen und mittleren Unternehmen*» oder *KMU* ist zu breit für eine relativ knappe Darstellung. Das Schwergewicht muss auf typischen Fällen nicht kotierter Unternehmen liegen und auf Konstellationen im Lebenslauf eines *KMU*, in der die Best Practices seines Verwaltungsrates Bedeutung erlangen:

- **In der ersten Generation:** Der *Gründerpionier* – als Vollblutunternehmer erfolgreich, sonst käme das Geschäft gar nicht in die zweite Generation – vereinigt alle vier Funktionen des Unternehmertums in einer einzigen Person. Er leistet im *Vollengagement* gleichzeitig:
 - den 100%igen Einsatz des *eigenen Vermögens* in einem Investitionsobjekt, in seinem Unternehmen;
 - den 100%igen Einsatz seiner *Arbeitszeit* im gleichen Geschäft;
 - 100% der *strategischen und der betrieblichen Führung* in seiner eigenen Hand;
 - zu 100% die *Aufsicht und Kontrolle* in seiner Hand – durch das «*Auge des Chefs*», ein Instrument, das an Wirksamkeit alle internen Kontrollsysteme übertrifft.

Manche Gründer stellen schon in der ersten Generation des Unternehmens einen Verwaltungsrat auf. Dieser steht jedoch in einem überaus klar definierten Gravitationsfeld – nicht unser Thema hier. Es wird im Folgenden vorausgesetzt, der Übergang zur zweiten Generation sei geglückt: Der *Gründerpionier* hat tragfähige Strukturen geschaffen, hat sich ersetzbar gemacht und ist ins zweite Glied getreten oder ausgeschieden.
- **In der zweiten Generation:** Das einmalige Gesamtengagement der Anfangsperiode geht mit dem Ausscheiden des *Gründerpioniers* für immer verloren. Das *KMU* ist zum Familienunternehmen geworden; die *vier Kernfunktionen* des typi-

schen Unternehmers – Konzentration von Eigentum, Arbeitszeit, Führung und Aufsicht – beginnen auseinanderzudriften. Das *KMU* ist bereits eine Aktiengesellschaft – sonst gäbe es keinen Verwaltungsrat. Typischerweise sind in der zweiten Generation *zwei bis fünf* und in der dritten Generation bereits *sechs bis zwölf Aktionäre* aus der Familie oder noch mehr vorhanden. Da der *Unternehmerpionier* nicht mehr da ist, beginnt in der zweiten und dritten Generation der Verwaltungsrat notwendigerweise eine wichtige Rolle zu spielen.

- **In der dritten Generation:** Der Verwaltungsrat kann kaum noch aus lauter Familienmitgliedern bestehen, und die Leitung der Geschäfte wird mehr und mehr Aussenstehenden anvertraut. Schon haben sich Familienzweige gebildet, und die Zahl der Aktionäre, die im Unternehmen tätig sind, hat abgenommen. Diese passiven Aktionäre bilden bald einmal eine Mehrheit und wollen – in diesem Sinne überhaupt nicht «passiv» – im Unternehmen mehr und mehr ein gewichtiges Wort mitreden.
- **In der vierten Generation:** Das *mittelgrosse Familienunternehmen* der *vierten Generation* ist aus dem *KMU-Kleid* meist herausgewachsen. Jetzt sind viele, oft ein oder zwei Dutzend Aktionäre da – und fast alles ist anders. Die Aktionäre sind untereinander schon nur noch schwach blutsverwandt (typischerweise gerade noch zu $\frac{1}{8}$, $\frac{1}{12}$ und oft noch weniger). Das echte familiäre Element tritt in den Hintergrund. Man spricht zwar immer noch von einem «*Familienunternehmen*», aber die Beteiligten bilden überhaupt nicht mehr das, was man in der Umgangssprache eine «*Familie*» nennt (Vater, Mutter, Kinder und Grosseltern). Der sich entwickelnde Gegensatz zwischen den Familienzweigen und zwischen aktiven und passiven Aktionären wird immer stärker.

Ins Augenmerk treten hier weder die erste noch die vierte Generation, sondern die zweite und die dritte, vor allem der **Übergang von der zweiten zur dritten**. In diesem Übergang – es ist oft der riskanteste seit der Gründungsphase – ist all das von Bedeutung, was der Verwaltungsrat in die Wege geleitet hat.

3. Vorgehen

Zuerst geht es darum, die *Hauptrisiken* herauszuschälen, die in der zweiten und dritten Generation von der Seite der *Good Governance* her einem Familienunternehmen drohen. Daraus ergibt sich die Suche nach *Leitgrundsätzen*, die solchen Entwicklungen entgegenwirken. Die Fragen lauten: Welche Erkenntnisse aus dem «*Swiss Code*», der auf die Welt der Publikumsgesellschaften ausgerichtet ist, sind mit «Vereinfachungen und Anpassungen» auf die KMU-Welt übertragbar? Und welche Besonderheiten führen zu andersartigen, KMU-spezifischen Leitgrundsätzen?

II. Typisches Governance-Versagen bei KMU der zweiten und dritten Generation

Die nicht börsenkotierten Unternehmen – und darunter vor allem die KMU – spielen in allen Volkswirtschaften, vor allem aber in jener der Schweiz, eine überragende Rolle. Mehr noch: Die Wirtschaftswissenschaftler sind sich weitgehend einig, dass die KMU sich im typischen Fall durch besondere *Effizienz* und *Innovationskraft* auszeichnen.

Auf der anderen Seite wird festgestellt, dass schon mehr als die Hälfte der KMU den Übergang in die zweite Generation nicht schaffen – nicht etwa, weil sie alle durch Insolvenz ausscheiden würden, sondern weil sie als selbständige Betriebseinheiten verschwinden, durch Verkauf (nach dem Ausscheiden des Gründers) oder eine Art «*shot-gun merger*» (d.h. eine Sanierungsfusion) oder dann durch eine ordnungsgemässe Liquidation. Von den KMU, die es in die zweite Generation schaffen, erleiden manche noch beim Übergang in die dritte, und dann vor allem in die vierte wiederum ein ähnliches Schicksal.

Sieht man von Fällen fehlender Nachfolge und offensichtlichen wirtschaftlichen Scheiterns ab, und fragt man nach dahinterstehenden «*Governance*»-Fehlern, so stehen typische Gründe im Vordergrund (wobei diese in der gelebten Wirklichkeit meist gerade *kombiniert* vorkommen). Die Probleme werden dort zuerst sichtbar, wo die Unternehmensinteressen auf besondere, davon abweichende Familieninteressen treffen, aber auch im Verhältnis des Verwaltungsrats zum Unternehmen. An diesen Schnittstellen kann es im Familienunternehmen zu gefährlichen Fehlentwicklungen kommen:

1. Versagen an der Schnittstelle Familie/Unternehmen

- (i) ***Unter dem Einfluss innerfamiliärer Probleme werden Entscheide gefällt, die das Unternehmen im Wettbewerb schwächen.*** Dazu gehört insbesondere die immer neu auftretende Versuchung, die *Leitungsfunktionen* mit Familienmitgliedern zu besetzen, die sich für den Posten nicht eignen.
- (ii) ***Familienmitglieder mischen sich in Unternehmensbelange ein.*** Solche Interventionen von Familienmitgliedern, die nicht zu den Führungsorganen gehören und entsprechend nur teilweise mit den betrieblichen Angelegenheiten vertraut sind, sorgen für Verwirrung und nachhaltige Demotivation beim Kader und bei den Mitarbeitern.
- (iii) ***Innerhalb der Familie herrscht unter den Aktionären Streit.*** Der Ungeist des Haders und des Misstrauens sickert unweigerlich und unheilvoll ins Unternehmen hinunter. Spaltungen in der Familie führen meist zu Spaltungen im Kader. Der Fokus auf Leistung und Wettbewerb geht verloren.

2. Versagen an der Schnittstelle Verwaltungsrat/Unternehmen

- (i) ***Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung denken zu kurzfristig.*** Beruhigt durch den bisherigen Erfolg verpasst die Unternehmensleitung Produkteinnovationen und eine rechtzeitige Neuausrichtung auf die sich rasch verändernden Märkte.
- (ii) ***Der Verwaltungsrat unterschätzt die Bedeutung der Finanzen und ihrer disziplinierten Planung.*** In der mittleren und längeren Frist hat die Sorge um eine ausreichende Eigenkapitalausstattung und Liquidität sowie eine disziplinierte Finanzplanung und -kontrolle gerade in einem KMU entscheidende Bedeutung.
- (iii) ***Die Nachfolgeplanung versagt.*** Für ausscheidende Schlüsselpersonen des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung fehlt es an gleichwertigem Ersatz.

III. Auf dem Weg zu einer Best Practice für KMU-Verwaltungsräte

Alle Leitgrundsätze der Welt können ein Versagen an den beiden Schnittstellen nicht völlig verhindern. Es kann lediglich, aber immerhin darum gehen, *Prinzipien für den KMU-Verwaltungsrat* zu formulieren, die solchen Entwicklungen entgegenwirken. Dafür gibt es zwei Quellen: Den «*Swiss Code*» einerseits und die Erfahrung mit den Problemen in der Welt der KMU andererseits. Dazu kommt natürlich als dritte Quelle das Gesellschaftsrecht selbst (das Recht der AG und der GmbH), doch wird dieses hier als weithin bekannt vorausgesetzt.

1. Die erste Quelle: Angepasste und vereinfachte Leitgrundsätze aus dem «Swiss Code»

Wer den «*Swiss Code*», dessen überarbeitete Ausgabe 2014 soeben erschienen ist, gewissermassen mit KMU-Augen durchgeht, dem fällt auf, dass nur eine *Minderzahl* aller seiner Empfehlungen für einen KMU-Verwaltungsrat massgebliche Leitgrundsätze ausdrückt. Es sind, wie sich zeigen wird, weniger als die Hälfte. Manche Lösungsansätze des «*Swiss Code*» spielen eine wichtige Rolle erst später, wenn ein grosses Aktionariat entstanden ist. Das hängt damit zusammen, dass der «*Swiss Code*» – und die Corporate Governance als solche – in erster Linie zwei Entwicklungen bekämpfen wollen, die für Publikums-gesellschaften kennzeichnend sind, in den KMU aber praktisch gar nicht vorkommen – die «*principal/agent*»-Problematik und den «*short-termism*».

1.1 Zur «*principal/agent*»-Problematik

Der «*Swiss Code*», auf die Situation einer *Gesellschaft mit einer grossen Zahl von Aktionären* ausgerichtet, will mit dem sog. «*principal/agent*»-Problem fertig werden – dieses hat in KMU vor allem der zweiten und der dritten Generation keine oder nur geringe Bedeutung. Es geht vielmehr um eine problematische Entwicklung in Grossunternehmen: Die Aktionäre – als «*principals*» bezeichnet – haben die Führung der Geschäfte den «*agents*», dem Management, anvertraut. Diese «*agents*» oder Manager sollten sich nun eigentlich auftragsgemäss nur um die Interessen der Aktionäre kümmern; sie entwickeln jedoch allmählich ein immer stärkeres *Eigeninteresse*. Corporate Governance – und konkret der

«*Swiss Code*» – will dieses Eigeninteresse der Unternehmensleiter in Bahnen lenken und zügeln. Eine ähnliche Konstellation kann im Laufe der Zeit vielleicht auch in sehr grossen Familienunternehmen sichtbar werden, nicht jedoch in den KMU. Das Band zwischen Unternehmensleitung und Anteilseignern lockert sich zwar allmählich, aber es ist noch recht eng.

1.2 Zum «*short-termism*»

Zweitens kämpft der «*Swiss Code*», wie alle Codes, gegen den letzthin vermehrt und zu Recht geisselten sog. «*short-termism*», eine vorrangig auf kurzfristige Effekte ausgerichtete Unternehmensführung. Das Management schaut oft wie gebannt auf den nächsten Quartalsabschluss, es operiert und optimiert auf die kurze Frist. Auch das trifft erfahrungsgemäss auf KMU ungleich weniger zu, weil sie nicht unter dem Druck des Kapitalmarktes und nicht unter dem Zwang zu ständigen Erfolgsmeldungen stehen. Einer der ureigensten Vorzüge der KMU ist gerade ihre mittel- und langfristige Ausrichtung.

Aus dem «*Swiss Code*» kann man daher für KMU-Verwaltungsräte nur jene Prinzipien übernehmen, welche Regeln einer guten Unternehmensleitung und -kontrolle von ganz allgemeiner Bedeutung enthalten.

2. Die zweite Quelle: Auf die Erfahrung gestützte Leitgrundsätze für KMU-Verwaltungsräte in Familienunternehmen

Die für *KMU-Verwaltungsräte* wichtigen Leitgrundsätze, müssen, ziemlich weit entfernt vom «*Swiss Code*», auf die ganz besondere Problematik der kleineren und mittleren Familienunternehmen abzielen. Im Bereich der *KMU* tauchen in der Tat andere Aspekte auf und beanspruchen die volle Aufmerksamkeit des Verwaltungsrates. Die Problematik beruht letztlich stets auf dem stets heiklen Verhältnis der wachsenden Familie zu «ihrem» Unternehmen; sie zeigt sich im Verhältnis des KMU-Verwaltungsrates zur Familie und in seinem Verhältnis zum Unternehmen.

Wie schon der Blick auf die typischen Fälle des Scheiterns von KMU wegen mangelhafter Governance zeigt, ist die Schnittstelle *Familie/Unternehmen* zwar einerseits ein Element des Rückhalts und der Stabilität im Gang der Dinge, aber auch umge-

kehrt die Quelle von emotionellen Spannungen, Interessengegensätzen, Missverständnissen und Einmischungsversuchen. Diese Problematik beruht auf KMU-typischen Tatsachen, die bei den den «*Swiss Code*» befolgenden Grossunternehmen weitgehend unbekannt sind:

Die Aktien eines KMU sind grundsätzlich nicht verkäuflich («no exit»). Nur der Mehrheitsaktionär oder die Mehrheitsgruppe kann selbständig handeln und die Kontrolle über das Familienunternehmen an einen Dritten verkaufen. Der typische Einzelaktionär eines KMU ist dagegen mit seinen Einzel- oder Minderheitsaktien so gut wie *blockiert*. Der Veräusserungswillige findet keinen Käufer – oder dann nur zu einem unerträglich niedrigen Preis. Die einzelnen Aktionäre sind in der Gesellschaft gefangen, und die Erben werden es ebenfalls sein, wegen der zunehmenden Zersplitterung des Aktienanteils immer mehr.

Im KMU entsteht zunehmend eine Spaltung in aktive und passive Aktionäre. Die passiven Aktionäre machen bald einmal die Mehrheit aus; sie sehen in den aktiven Aktionären (teilweise sicher zu Unrecht) vor allem Träger von Privilegien. Und die Tatsache des «no exit» verstärkt die gefühlte Problematik im Kreise der passiven Aktionäre. Die Spaltung geht quer durch die Familie und führt zu erhöhten Spannungen.

Zwischen den aktiven und den passiven Aktionären entsteht eine immer stärkere Informationsasymmetrie. Die «Aktiven» der Familie wissen ganz natürlicherweise, was im Unternehmen gut läuft und was schlecht läuft; die passive Aktionärsgruppe weiss es nicht, oder nur alle Jahre einmal aus der knapp gehaltenen Dokumentation zur ordentlichen Generalversammlung. In der Zwischenzeit verzerren Indiskretionen, Vermutungen und Gerüchte, die in der Familie herumgereicht werden, ihre Kenntnisse vom Unternehmen. Die Informationsasymmetrie – oftmals verstärkt durch die nicht gerade kommunikationsfreudigen «Aktiven» – trägt auch dazu bei, dass bei manchen «passiven Aktionären» letztlich unrealistische Vorstellungen über den Wert des Unternehmens entstehen – ein Keim von Familienstreit.

Die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen nimmt ab. War noch der Gründerpionier eins mit seinem Unternehmen, so geht dieses Gefühl von Generation zu Generation allmählich zurück. Der Zwiespalt zwischen «kurzfristigen Individualinteressen» und «langfristigem Unternehmensinteresse» wirkt sich in der dritten und vor allem in der vierten Generation immer stärker aus.

Im Aktionariat bilden sich Gruppen Unzufriedener. In vielen Familienunternehmen treten früher oder später *starke Minderheitsaktionäre* auf – z. B. mit 15%, 30% oder 40% der Aktien. Sie leiden unter dem schwachen aktienrechtlichen Minderheitenschutz und glauben umso mehr, moralisch und wirtschaftlich ein Anrecht auf eine *starke Mitsprache* zu haben. Dabei haben die Minderheitsaktionäre nach dem geltenden Recht keinen einzigen Sitz im Verwaltungsrat zugute, und – nach dem heutigen Stand des Aktienrechts – auch nicht Anspruch auf eine einzige wesentliche Information in der Zeit zwischen zwei Generalversammlungen.

Fazit: Die Spannungen im KMU-Aktionariat steigen grundsätzlich mit dem Zeitablauf an.

3. Folgerungen für den KMU-Verwaltungsrat

3.1 Der KMU-Verwaltungsrat im Verhältnis zur Familie

Daraus sind Schlüsse für den Verwaltungsrat des KMU zu ziehen. Als Organ steht er mitten drin im Spannungsfeld von Familie und Unternehmen, wobei seine Verantwortung für das Unternehmen immer das grösste Gewicht hat. Er sollte daher selbst – wenn immer möglich – *nicht* die Funktionen eines Familienrates übernehmen. Er muss aber die Familiensphäre stets im Auge behalten und darauf *hinwirken*, dass die Aktionäre der das Unternehmen tragenden Familie oder Familienzweige die Notwendigkeit wichtiger Weichenstellungen erkennen.

- a) Weisse Flecken auf der Landkarte des Ehegüter- und Eherechts sowie des Gesellschaftsrechts

Der Verwaltungsrat tut gut daran, der Familie eine bedeutsame *Schwäche* des Schweizer Privat- und Gesellschaftsrechts vor Augen zu führen: Dort wo in den Gesetzbüchern das Recht der Familienun-

ternehmen stehen sollte, befindet sich ein *grosser weisser Fleck*. Die Kontinentaleuropäer – im Gegensatz zu den USA, wo man gewohnt ist, sich durch umfangreiche Verträge sein eigenes Recht zu schaffen – vertrauen darauf, dass man die einschlägigen Spielregeln für Rechtsprobleme dann schon im Gesetzbuch findet. Das trifft für Familienunternehmen nicht oder nur sehr bruchstückhaft zu.

Die Angehörigen eines Familienunternehmens müssen von der Gründergeneration an die wichtigsten Spielregeln für die Probleme der Zukunft selbst aufstellen. Zwei Hauptbeispiele:

Das Aktienrecht ist nur in wenigen Sonderbestimmungen auf die Bedürfnisse eines Familienunternehmens ausgerichtet. Sogar die Lösungen des Gesetzes im Bereich der *Vinkulierung der Namenaktien* stehen nur als Option bereit und müssen sorgfältig auf die individuelle Lage hin ausgestaltet werden. Auch vieles im Recht des *Verwaltungsrates* ist eigentlich eher auf Publikumsgesellschaften zugeschnitten. Eine Aktionärsmehrheit von **50,1 %** wählt **100 %** der Verwaltungsräte. Ein Familienzweig mit einer Quote von 20 % oder sogar 40 % muss zusehen, wie seine praktisch unverkäufliche Investition – sie stellt für ihn ein Klumpenrisiko dar – *weitestgehend fremdbestimmt* ist. Verkauft dagegen die Mehrheitsgruppe, wie schon kurz erwähnt, die Kontrolle über das Unternehmen, kann sie die Aktienübertragung durch ihre Mehrheit im Verwaltungsrat *praktisch selber genehmigen*. Und: Auch ein gesetzliches *Vorkaufsrecht* an KMU-Aktien gibt es nicht, auch kein Mitverkaufsrecht einer Minderheit (tag-along), und ebenfalls kennt unser Gesetz kein Recht der Minderheitsaktionäre auf vorausgehende Information, auch nicht bei einem Kontrollübergang auf Dritte.

Das Ehegüterrecht und das Erbrecht sind nicht auf eine Unternehmerfamilie zugeschnitten. Das ZGB regelt die Probleme des «Normalbürgers» (mit einem Einfamilienhaus, einem Auto, einem Pensionsanspruch und einem Sparkonto). Die gesetzliche Errungenschaftsbeteiligung mit ihrer hälftigen Vorschlagsteilung – um nur ein Beispiel zu nennen – ist nicht auf Familienunternehmen zugeschnitten. Hier braucht es eine ständige Anstrengung der Familie, um mit klugen Regelungen kommenden Problemen vorzubeugen.

Aus der Familie kommt allzu oft kein entschlossener Anstoss zur Aufstellung der nötigen Spielregeln. Es liegt am *KMU-Verwaltungsrat*, darauf hinzuwirken, dass die Probleme an die Hand genommen und tatkräftig gelöst werden. An ihm liegt es, von Zeit zu Zeit nachzufassen, damit die Familie der sich allmählich verändernden Umstände bewusst wird und das Regelwerk anpasst.

b) Einwirkung des KMU-Verwaltungsrates auf die Familie

Ein umsichtiger KMU-Verwaltungsrat drängt in diesem Sinne darauf, dass die Familie mehrere Hauptgrundsätze eingehend erörtert:

Nötig ist eine Grundsatzdiskussion über die vorrangigen Werte und Ziele der Familie. Dabei dreht sich die Erörterung vor allem um den Willen zum Erhalt des Unternehmens im Familienbesitz, die Rolle von Familienaktionären im Unternehmen und die Sorgen für eine nachhaltige Selbstfinanzierung des Unternehmens. Diese Diskussionen führen zu einer Familiencharta, die z.B. alle sieben Jahre neu aufgerollt wird.

In der zweiten Generation frühestens, in der dritten spätestens braucht es praktisch einen Aktionärsbindungsvertrag. Dieser enthält im Minimum die im Aktienrecht weitgehend fehlenden Spielregeln für familieninterne Aktienübertragungen. Zu den wichtigen Punkten gehören auch die Gewinnausschüttungspolitik sowie das Prinzip, dass *Kandidaten aus der Familie keinen ererbten Anspruch auf Führungspositionen* haben, sondern eine entsprechende Ausbildung erwerben und sich zuerst bei einem anderen Unternehmen bewähren müssen. Eine Abweichung von dieser Regel aus Familienrücksichten kann ins Desaster führen. Der Wettbewerbsdruck hat in fast allen Branchen zugenommen; eine Führungsschwäche wirft das KMU gegenüber seinen Konkurrenten zurück, und ein Rückstand ist dann oft kaum mehr wettzumachen. Der Aktionärsbindungs- bzw. Familienpoolvertrag sollte aber auch bekräftigen, dass die Familie nach vielversprechenden internen Kandidaten oder Kandidatinnen für **Manager- oder Nichtmanagerstellen Ausschau hält**, diese ermutigt und in der Ausbildung fördert. Es ist eine Herausforderung und ein neuer Prüfstein für jede Generation, ein *Gleichgewicht* zu finden – nämlich in der Förderung von Talenten aus der Familie, ohne

Begünstigung von zur Unternehmensführung nicht befähigten Personen.

Der Vertrag sollte den Grundsatz der Trennung von Familien- und Unternehmensangelegenheiten verankern. Heute ist die Führung auch eines KMU anspruchsvoll, verlangt betriebswirtschaftliches Geschick, unternehmerische Vorausschau, ein konsequentes Marketing, Mut zu einem gewissen Risiko, verbunden mit einem vereinfachten, doch professionellen Finanz- und Risikomanagement. Die Einmischung von Personen, die *nicht voll informiert* sind und nicht auch die betriebliche Verantwortung direkt mittragen, in unternehmerische Vorgänge, stiftet Unheil. Das *Trennungsprinzip* muss im Interesse des Unternehmens und damit der ganzen Familie vorgehen.

Von der zweiten, spätestens dritten Generation an ist frisches Blut von aussen im Verwaltungsrat nötig. Die Wahl fähiger Dritter, die wirklich, wie man sagt, *«etwas bringen»*, in den Verwaltungsrat erhöht nicht nur die Qualität der Arbeit im Gremium; der Einzug eines oder mehrerer fähiger Dritter ändert auch den Ton. Dadurch wird verhindert, dass Familienthemen mehr und mehr in die Arbeit eindringen und der Verwaltungsrat unmerklich zum *Familienrat* wird.

Der KMU-Verwaltungsrat sollte die steuerlichen Randbedingungen mit der Familie erörtern. Die steuerlichen Randbedingungen ändern häufiger als früher und haben einen grösseren Einfluss auf mehrere strategische Ausrichtungsentscheide (z.B. 10%ige Aktienquote für den *Steuerrabatt auf Dividenden*; Vor- und Nachteile einer *Holdingstruktur*; geplante Einführung einer *Kapitalgewinnsteuer* für privat gehaltene Aktien; *Vermögenssteuerproblematik*). Der KMU-Verwaltungsrat tut gut daran, proaktiv diese Probleme zu bearbeiten und den Familienaktionären bewusst zu machen.

Der Aktionärbindungsvertrag sollte eine ständige Instanz zur Schlichtung aufkommender Streitigkeiten einrichten. Ein *Mediator*, der völlig unabhängig sein muss und stets im Bedarfsfall angerufen werden kann, ist in der Praxis wichtiger als ein Schiedsgericht. Viele Fälle können ohne förmliches Streitverfahren und ohne enormen Zeitverlust (den

ein Schiedsverfahren in praktisch allen Fällen zur Folge hat) aus der Welt geschafft werden.

3.2 Der KMU-Verwaltungsrat im Verhältnis zum Unternehmen

Der Verwaltungsrat des KMU befindet sich in einem *Spannungsfeld* zwischen den Belangen der Familie und des Unternehmens. Als Zwischenglied steht er auch psychologisch in einer *Sandwich-Position*. Er sieht sich, in ganz anderer Weise als bei einer Publikumsgesellschaft, mit mehreren KMU-spezifischen Problemfeldern konfrontiert:

Der KMU-Verwaltungsrat hat ihm gesetzlich zugewiesene Kernaufgaben und untersteht der persönlichen Haftung bei Unsorgfalt. Er muss daher gegenüber der Familie auf der wirtschaftlichen und rechtlichen Eigenständigkeit des Unternehmens und seines obersten Leitungs- und Aufsichtsorgans bestehen. Dieses steht in der Verantwortung gegenüber allen Aktionären (nach dem Gleichbehandlungsprinzip) und allen Stakeholdern (vor allem den Arbeitnehmern und den Gläubigern). Der Verwaltungsrat ist der Garant der Einhaltung der Rechtsordnung im Unternehmen.

Der KMU-Verwaltungsrat muss für eine betriebswirtschaftlich einwandfreie Führung sorgen. Er führt keineswegs selbst die täglichen Geschäfte, aber er muss dafür sorgen, dass diese zweckmässig geführt und von ihm begleitet werden. Der Verwaltungsrat leitet die Finanzen nach *«best practice»*, und zwar auch im KMU-Bereich, z.B. mit einer vereinfachten Geldflussrechnung und (bei mehreren betrieblich tätigen Tochtergesellschaften) mit einer Konzernrechnung und mit Leistungskennzahlen.

Das beste «interne Kontrollsystem» (IKS) ist immer das «Auge des Chefs». Je mehr die Anzahl der Mitarbeiter wächst und das Unternehmen arbeits teilig geführt wird, desto mehr muss der KMU-Verwaltungsrat für eine Funktion der vereinfachten internen Kontrolle sorgen. Diese beruht auch im KMU auf einer Risikobeurteilung. Das Ziel ist erreicht, wenn der Verwaltungsrat weiss, was im Unternehmen falsch laufen kann oder tatsächlich falsch läuft – und die Mitarbeiter wissen, dass der Verwaltungsrat es weiss.

Der KMU-Verwaltungsrat ist zu einer professionellen Verwaltungsratsarbeit verpflichtet. Das ist wichtig, vor allem auch im Hinblick auf den Wechsel zur zweiten und dritten Generation, und hat Folgen für die minimale Grösse, die Zusammensetzung, die Häufigkeit der Sitzungen und die Arbeitsweise. Ein relativ kleiner Verwaltungsrat ist gut, aber er sollte so gross sein, dass es bei einer Absenz nicht zu einem Patt oder zur Beschlussunfähigkeit kommt.

Der KMU-Verwaltungsrat achtet auf Interessenkonflikte. Solche Konflikte können gerade in KMU recht häufig auftauchen. Sie sind im Sinne des Vorranges der mittel- und langfristigen Unternehmensinteressen zu lösen. Er achtet darauf, dass – in der zweiten, sicherlich in der dritten Generation – auch geschäftskundige unabhängige Personen in den Verwaltungsrat gewählt werden.

Der KMU-Verwaltungsrat löst rechtzeitig die Frage der Personalunion. Es geht um die Frage, ob der Verwaltungsratspräsident gleichzeitig der Geschäftsleitung vorstehen soll («Président-Directeur Général», «Chairman/CEO»). Was sich in der ersten Generation fast immer und in der zweiten noch oft von selbst ergibt – die Personalunion –, kann in der Folge zum Problem werden, wenn die oberste Verantwortung für die Leitung und Überwachung auf Dauer in einer Hand liegt.

Der KMU-Verwaltungsrat muss sich um die Nachfolge im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung kümmern. Dabei wird er beachten, dass der beschränkte genetische Pool der Familie nur etwa alle 25–30 Jahre neue fähige Kandidatinnen und Kandidaten für Leitungspositionen hervorbringt, eine typische Manageramtszeit heute aber immer kürzer dauert und unter 10 Jahre gefallen ist. Auch wenn die Beschäftigungsdauer in einem KMU meist länger ist, so reicht doch die Familie als Quelle von Führungsnachwuchs nicht aus. In der zweiten und erst recht in der dritten Generation des KMU kommt der Augenblick, in dem der Verwaltungsrat die Familie mit dem Gedanken an eine von aussen kommende Führungsperson vertraut machen muss.

IV. Ergebnis

Diese Beobachtungen an den beiden Schnittstellen zeigen in ihrer Gesamtheit deutlich, wie schwierig und anspruchsvoll die Stellung eines KMU-Verwaltungsrates zwischen Familie und Unternehmen ist. Es lassen sich zwölf relativ knapp formulierte Empfehlungen ableiten (im Anhang hiernach). Dabei stellt sich heraus, dass nur jene Minderheit der 29 «Swiss Code»-Empfehlungen, welche allgemeine Erkenntnisse zu einer zweckmässigen Verwaltungsratsarbeit ausdrücken, sich in angepasster Form in die Leitgrundsätze für KMU übernehmen lassen.³ *Ein wesentlicher Teil der Leitgrundsätze ist durchaus KMU-spezifisch.*

Die folgenden zwölf Empfehlungen sollen dazu beitragen, dass der KMU-Verwaltungsrat im Feld der sich teilweise widersprechenden Anforderungen seinen Weg findet.

Anhang

Zwölf Leitgrundsätze für eine Best Practice von KMU-Verwaltungsräten

Nach der Pionierphase, der *ersten Generation* der Unternehmerfamilie, wird die Rolle des *KMU-Verwaltungsrates*⁴ unablässig wichtiger – und schwieriger.

In der *zweiten Generation* geht es spätestens darum, das Instrument «Verwaltungsrat» professionell richtig einzurichten. Der Familie und dem Unternehmen ist verständlich zu machen, dass der Wegfall der «vierfachen 100%-Funktion» des Gründerpioniers – und damit auch des «Auges des Chefs» – es unumgänglich macht, durch den Verwaltungsrat eine Ersatzfunktion einzurichten. Der Verwaltungs-

³ Folgende Ziffern des «Swiss Code» (überarbeitete und nachgeführte Fassung 2014): 3 (1), 5, 8, 11, 12, 13 (2), 14 (1), 15, 16, 17, 19, 20 (1), 21 (1), 27.

⁴ Einen *Verwaltungsrat* gibt es selbstverständlich nur in Aktiengesellschaften – in der *GmbH*, die in der ersten und zweiten Generation zweckmässig sein und auch in der dritten funktionieren kann, ist die Governance grundsätzlich anders konzipiert. – Als «*KMU*» (*kleine oder mittlere Unternehmen*) gelten Gesellschaften, die nach Art. 963 OR nicht konsolidierungspflichtig sind und als Einzelgesellschaft nicht zwei der nachstehenden Grössen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren überschreiten: a. Bilanzsumme von 20 Mio. Franken, b. Umsatzerlös von 40 Mio. Franken, c. 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

rat des KMU bereitet mit der Familie den Übergang zur dritten Generation vor.

In der **dritten Generation** gilt es, die Tätigkeit des Verwaltungsrates auszubauen und jetzt spätestens durch den Beizug von aussenstehenden *Dritten* zu verfestigen, um die Qualität der Arbeit zu verbessern. Ziel ist es auch, den Verwaltungsrat gegenüber dem teilweise mit aussenstehenden Personen besetzten Management glaubwürdig zu machen, und mit der Familie den meist erneut anspruchsvollen Übergang in die **vierte Generation** vorzubereiten.

Zur besonderen Konstellation, in der ein *KMU-Verwaltungsrat* tätig ist, lassen sich **zwölf Leitgrundsätze** festhalten.

A. Der KMU-Verwaltungsrat im Verhältnis zur Familie

1. *Der KMU-Verwaltungsrat hält sich an den Grundsatz der Trennung von Familien- und Unternehmensangelegenheiten*

- Der KMU-Verwaltungsrat leitet das Unternehmen und achtet die Familie; gerade deshalb setzt er sich dafür ein, dass *Familien- und Unternehmensangelegenheiten grundsätzlich getrennt* werden;
- er legt das Nähere zum Kontakt zwischen Familie und Unternehmensorganen fest.

2. *Der KMU-Verwaltungsrat spielt nicht selbst die Rolle eines Familienrates*

- Der KMU-Verwaltungsrat beachtet den *Trennungsgrundsatz*, indem er sich auf die Unternehmensangelegenheiten konzentriert und das Verständnis der Familienaktionäre für seine Arbeit weckt;
- braucht eine sich vergrößernde Familie einen *Familienrat*, so sollte dieser ausserhalb des Verwaltungsrates aufgestellt werden.

3. *Der KMU-Verwaltungsrat betrachtet die Familienaktionäre als Investoren und unterhält zu ihnen dauernd eine gute Kommunikation*

- Der KMU-Verwaltungsrat bemüht sich um den *Kontakt* mit den Familienaktionären auch in der Zeit zwischen den Generalversammlungen;

- diese sollten auch in dieser Zeitspanne wichtige Informationen über den Gang der Geschäfte erhalten;
- er legt den Rhythmus und den Inhalt der *zusätzlichen Information* fest und sorgt für eine grundsätzliche *Gleichbehandlung* der KMU-Aktionäre in der Information.

4. *Der KMU-Verwaltungsrat schenkt der allmählichen Entstehung einer Gruppe aktiver und einer Gruppe passiver Aktionäre Beachtung*

- Der KMU-Verwaltungsrat achtet darauf, dass für die Berufung und die Aufgaben von *aktiven Aktionären*, d.h. solchen Familienaktionären, die im Unternehmen tätig sind, zweckmässige Regeln aufgestellt werden;
- er bemüht sich darum, dass *passive Aktionäre* mit dem Unternehmen verbunden bleiben.

5. *Der KMU-Verwaltungsrat kümmert sich um die Stellung von Minderheitsaktionären*

- Der KMU-Verwaltungsrat beachtet das *Gleichbehandlungsprinzip* im Verhältnis ebenso zu grösseren wie zu kleineren Aktionären;
- er befasst sich, insoweit sie sachlich begründet sind, mit den *besonderen Anliegen* von Minderheitsaktionären.

6. *Der KMU-Verwaltungsrat wirkt gegenüber der Familie als Anreger und Mahner*

- Der KMU-Verwaltungsrat weist die Familie auf die *weissen Flecken auf der Landkarte* im Bereich des Ehegüter-, Erb- und Gesellschaftsrechts hin; er drängt darauf, dass die Familienangehörigen diese leeren Stellen mit Spielregeln ausfüllen;
- er empfiehlt den Familienaktionären, sich hinsichtlich ihres Unternehmens über die *prioritären Werte und Ziele der Familie* Klarheit zu verschaffen, familieninterne Regeln hinsichtlich des Umgangs mit den Aktien festzulegen (Aktionärsbindungsvertrag) und sich mit den sich ständig ändernden steuerlichen Randbedingungen für das Unternehmen und die Beteiligten auseinanderzusetzen;
- er wirkt darauf hin, dass Familie und Unternehmen sich zur *Förderung befähigter Nachwuchskräfte* aus der Familie bekennen, dass aber für Organfunktionen *im Drittvergleich ebenbürtige*

Kandidatinnen oder Kandidaten berücksichtigt werden;

- er vergewissert sich, dass die Familie ein System der *Schlichtung* aufkeimender Streitigkeiten einrichtet (unabhängiger Mediator).

B. Der KMU-Verwaltungsrat im Verhältnis zum Unternehmen

7. Der KMU-Verwaltungsrat ist der Garant der rechtmässigen Führung des Unternehmens und hat eine eigenständige Oberleitungs- und Aufsichtsaufgabe

- Der KMU-Verwaltungsrat ist verantwortlich für die *unternehmerische Strategie* innerhalb des von den Familienaktionären bestimmten finanziellen Rahmens und des Gesellschaftszwecks;
- er sorgt für eine klare Abgrenzung der Organaufgaben mit den Zuständigkeiten im *Organisationsreglement* und für eine professionelle Unternehmensführung, die mit derjenigen der stärksten Konkurrenten vergleichbar ist;
- der KMU-Verwaltungsrat versteht die Pflicht zur Oberleitung nicht reaktiv, sondern proaktiv; er reagiert frühzeitig auf *Marktveränderungen* sowie notwendige Änderungen des Geschäftsmodells und bringt diese Entwicklungen auch den Familienaktionären zum Bewusstsein.

8. Der KMU-Verwaltungsrat sorgt für eine disziplinierte Führung und Überwachung der Finanzen

- Der KMU-Verwaltungsrat sorgt für die mittelfristige Selbstfinanzierung und eine Liquiditätsüberwachung; er wendet die anerkannten Methoden der *finanziellen Führung* an und stützt sich auch unterhalb der gesetzlichen KMU-Schwelle («20-40-250») auf eine Geldflussrechnung sowie betriebliche Kennzahlen;
- hat das KMU mehrere betrieblich tätige Tochtergesellschaften, so arbeitet er mit einer *konsolidierten Rechnung*, auch wenn das Gesetz es nicht verlangt;
- er überlegt sich, ob das Unternehmen für die Konzernrechnung und die Rechnungslegung des Einzelunternehmens die *Swiss GAAP FER* anwenden soll.

9. Der KMU-Verwaltungsrat sorgt zur Weiterführung der Funktion «das Auge des Chefs» für eine Risikobeurteilung und eine vereinfachte Funktion interner Kontrolle

- Der KMU-Verwaltungsrat richtet im allmählich wachsenden Unternehmen, in dem «das Auge des Chefs» nicht mehr als Kontrollsystem ausreicht, durch klare Zuständigkeiten, einen intensiven Informationsfluss und das Vieraugensystem eine vereinfachte Art der *internen Kontrolle* ein;
- er stützt diese Funktion auch im KMU auf die *Risikobeurteilung*. Die Marktrisiken, Gegenpartorisiken und operationellen Risiken sind in den KMU strukturell und in den Auswirkungen durchaus mit jenen grösserer Unternehmen vergleichbar.

10. Der KMU-Verwaltungsrat überträgt die vertiefte Analyse von Problemen und die Vorbereitung von Beschlüssen dem Präsidenten oder einzelnen Mitgliedern

- Der KMU-Verwaltungsrat sorgt dafür, dass *schwierige Fragen* so vorabgeklärt werden, wie dies die Ausschüsse des Verwaltungsrates in Publikums-gesellschaften tun. Er beauftragt damit, wenn nicht der Präsident zuständig ist, ein geeignetes *Mitglied*, das dem Verwaltungsrat Bericht über seine Vorarbeit erstattet und Vorschläge einbringt;
- der KMU-Verwaltungsrat beauftragt ein Mitglied, das im *Finanz- und Rechnungswesen befähigt* ist, mit der Begleitung des Finanzwesens und der Arbeit der externen Revisionsstelle;
- er erarbeitet für die Geschäftsleitung und sich selbst ein überzeugendes *Vergütungskonzept*, das er den Familienaktionären erläutert.

11. Der KMU-Verwaltungsrat greift Fälle auftretender Interessenkonflikte auf und löst sie

- Der KMU-Verwaltungsrat wacht darüber, dass ihm *Interessenkonflikte*, die vor allem zwischen Verwaltungsräten sowie Geschäftsleitungsmitgliedern einerseits und dem Unternehmen andererseits entstehen können, rechtzeitig zur Kenntnis gebracht werden;

- er erlässt im Organisationsreglement *Regeln* zur eigenen Unabhängigkeit und zum Umgang mit aktuell gewordenen Interessenkonflikten.

12. *Der KMU-Verwaltungsrat wacht über die Governance und die Nachfolge*

- Der KMU-Verwaltungsrat entwickelt die Leitungs- und Kontrollstruktur des Unternehmens stetig weiter;
- er prüft den Beizug von aussenstehenden Personen sowohl im Verwaltungsrat wie in der Geschäftsleitung und er erwägt im Verlauf der Unternehmensentwicklung eine Trennung der Leitung der Geschäfte vom Vorsitz des Verwaltungsrates;
- der KMU-Verwaltungsrat sorgt für eine *planmässige Nachfolge* im Verwaltungsrat, sowohl bei den Vertretern der Familienaktionäre wie bei den aussenstehenden Verwaltungsratsmitgliedern;
- er überwacht und begleitet die *Nachfolge für die Geschäftsleitung*.