

GHR Factsheet – Nachfolge

FAMILIENVERFASSUNG

Einleitung

"Ein Familienunternehmen am Leben zu erhalten ist wahrscheinlich die schwierigste Managementaufgabe auf Erden" (John Ward).

In einem Familienunternehmen prallen zwei Wertesysteme aufeinander: Dasjenige des Unternehmens, welches auf Leistung basiert und dasjenige der Familie, welches auf gegenseitiger Zuneigung basiert.

Für das Unternehmen besteht in der Regel eine den Marktverhältnissen angepasste, schriftlich festgehaltene **Corporate Governance**.

Eigentümerfamilien jedoch leben häufig nach mündlich überlieferten und vorgelebten Werten, die immer stärker auseinander zu fallen drohen, je grösser die Familie wird. Eine konkrete Festschreibung dieser Werte im Rahmen einer **Family Governance** fehlt in aller Regel, sei es, weil die Zeit dazu nicht aufgewendet werden will, sei es, weil man die Auseinandersetzung mit den Werten der anderen Familienmitglieder scheut. Das Resultat ist ein Hinausschieben der Diskussionen zentraler Fragen sowohl für das Unternehmen, als auch für die Familie.

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass der Stellenwert der finanziellen Anreize für die Familienmitglieder, im Unternehmen mitzuarbeiten, von Generation zu Generation steigt. Ohne die Einigung auf zentrale Werte drohen Konflikte zwischen den Generationen, innerhalb einer Generation, aber auch mit dem Management des Unternehmens, sei dies durch Familienmitglieder besetzt oder nicht.

Was ist eine Familienverfassung?

Eine Familienverfassung (auch Familiencharta) stellt das Bindeglied zwischen der Unternehmerfamilie und ihrem Unternehmen dar. Sie dient als eigentliche **Family-Business Governance**.

Die Familienverfassung wird von allen Familienmitgliedern zusammen entwickelt. Sie enthält die zentralen Werte und Ziele für die Unternehmerfamilie einerseits, sowie für das Unternehmen andererseits. Als solche gibt sie vor, welche Regelungen die Familienmitglieder unter sich vorzuziehen haben (Ehe- und Erbverträge, Testamente, Vorsorgeaufträge) und was in Bezug auf ihre

Stellung als Aktionäre oder Management des Unternehmens gelten soll (Statuten, Organisationsreglemente, Aktionärbindungsverträge).

Familienverfassungen sind nicht bindend. Das mag auf den ersten Blick erstaunen, ist jedoch aufgrund ihrer Stellung als Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen systematisch richtig. Bindend sind erst die sich aus der Familienverfassung ergebenden Verträge und Reglemente für die Familie und das Unternehmen.

Was regelt die Familienverfassung?

Familienverfassungen müssen individuell auf die konkreten Verhältnisse zugeschnitten sein. Häufig Angepriesene "Best Practice"-Lösungen sind untauglich. Einer der Hauptwerte einer Familienverfassung besteht gerade darin, dass diese in offenen Diskussionen gemeinsam und im Konsensprinzip erarbeitet werden.

Stichwortartig dargestellt, soll die Familienverfassung Folgendes regeln:

Definition der Familie

Wer gehört zur Unternehmerfamilie im engeren Sinne? Typischerweise wird zwischen "geborenen" und "gekorenen" Familienmitgliedern unterschieden. Sollen z.B. Ehepartner, Stiefkinder, Adoptivkinder, Wittwen oder Wittwer von geborenen Familienmitgliedern Aktien halten können?

Werte und Ziele

Die Familienverfassung legt die Grundwerte für die Familie aber auch für das Unternehmen fest. Es muss nachgedacht werden über Begriffe wie Nachhaltigkeit, Gewinnmaximierung, Ethik, Moral, Loyalität, Disziplin Verantwortungsbewusstsein oder Einigkeit. Zudem wird eine Aussage zu treffen sein zur Gewinn- und Dividenderwartung der Familienmitglieder.

Rollenverteilung

Spätestens in der dritten Generation können in der Regel nicht mehr alle Familienmitglieder im Unternehmen in leitender Funktion tätig sein. Auf welcher Stufe soll die Familie Einfluss auf das Unternehmen nehmen? Welche Auswahlkriterien sollen gelten im Hinblick auf das Alter und die Ausbildung der Kandidaten? Wer trifft die Auswahl? Sollen überhaupt, und wenn ja in welcher Form und auf welcher Stufe, Nicht-Familienmitglieder Führungspositionen einnehmen können? Können Familienmitglieder als externe Berater oder Lieferanten

mit dem Unternehmen zusammenarbeiten (Thema: Interessenkonflikt)?

Nachfolge

Auch bei Familienunternehmen ist die familieninterne Nachfolge nicht die einzig mögliche Lösung. In der Regel hat sie aber Vorrang gegenüber dem Verkauf an einen Mitbewerber, an einen Finanzinvestor oder über die Börse an ein breiteres Publikum. Was sollen die Entscheidungskriterien für die Beantwortung der Nachfolgefrage sein? Sollen für diese spezielle Frage auch spezielle Quoren für die Abstimmung darüber gelten? Im Todesfall eines Aktionärs stellen sich zudem die Fragen der Behandlung minderjähriger Aktionäre und deren Vertretung sowie die Voraussetzungen an eine Willensvollstreckung.

Internationalisierung der Familie

Je grösser die Unternehmerfamilie wird, desto grösser wird auch die Wahrscheinlichkeit, dass einzelne Aktionäre Ihren Wohnsitz ins Ausland verlegen. Dadurch kommen Regelungen verschiedener Rechtsordnungen zur Anwendung. Widersprechen sich diese oder enthalten sie Bestimmungen, welche dem Inhalt der Familienverfassung und der gestützt darauf abgeschlossenen Verträge nicht gerecht werden, so sind diese Folgen abzuwehren. Konfliktsituationen ergeben sich regelmässig mit ausländischem Ehe- oder Erbrecht oder mit einem für eine ausländische Tochtergesellschaft anwendbarem Gesellschaftsstatut.

Fortbildung der Familie

Sämtliche für eine Aktionärsstellung qualifizierenden Familienmitglieder müssen regelmässig weitergebildet werden. Das erleichtert die Kommunikation insbesondere auch für jene Mitglieder, die im Unternehmen mitarbeiten.

Verträge

Die Familienverfassung enthält Bestimmungen darüber, welche gegenseitigen Rechte und Pflichten die einzelnen Familienmitglieder eingehen sollen und welche Folgen die Verletzung einer solchen Pflicht haben wird. Umgesetzt werden diese Vorgaben in ehe- und erbrechtlichen Verträgen, in einem Aktionärsbindungs-vertrag sowie in den gesellschaftsrechtlichen Verträgen und Reglementen.

Verhaltenskodex - Kommunikation

Der Erfolg des Familienunternehmens ist massgeblich geprägt vom Verhalten der einzelnen Familienmitglieder und der Familienstämme untereinander. Dazu bedarf es konkreter Regeln, sowohl im Innverhältnis als auch in der Kommunikation gegen aussen.

Streitschlichtung

Familieninterne Auseinandersetzungen sind äusserst sensible Angelegenheiten und bergen eine hohe Eskalationsgefahr. Sie sollten auf keinen Fall nach aussen getragen werden. Dies gilt es sicherzustellen.

Wer braucht eine Familienverfassung?

Familienverfassungen sind zugeschnitten auf Unternehmerfamilien, welchen das Führen ihrer Unternehmung nach überlieferten und gemeinsam festgelegten Werten wichtig ist. Das Unternehmen sollte die Kraft oder zumindest das Potential haben, mehreren geeigneten Mitgliedern der Familie die Möglichkeit zur unternehmerischen Entfaltung zu bieten.

In zeitlicher Hinsicht sollte die Diskussion über eine Familienverfassung spätestens dann geführt werden, wenn die Gründerphase abgeschlossen ist und sich das Aktionariat in Familienstämme aufzuteilen beginnt.

Ihr Ansprechpartner



Gerhard Roth
Rechtsanwalt/Partner

✉: gerhardroth@ghr.ch

GHR Rechtsanwälte AG

Bern: Tavelweg 2
Postfach CH-3074 Bern Muri
T +41 58 356 50 50
F +41 58 356 50 59

Zürich: Seidengasse 13
Postfach CH-8021 Zürich
T +41 58 356 50 00
F +41 58 356 50 09

www.ghr.ch ghr@ghr.ch

Member of LAW
Lawyers Associated Worldwide
Eingetragen im Anwaltsregister