

FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Herausforderungen sowie Lösungsmöglichkeiten

Den Familienunternehmungen kommt in der Schweiz eine sehr hohe Bedeutung zu. Der Beitrag stellt begriffliche und strukturelle Besonderheiten, Möglichkeiten der Rechtsgestaltung sowie praktische Herausforderungen im Zusammenhang mit der rechtlichen Beratung von Familienunternehmungen dar.

1. WIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG

In der Schweiz herrschen in der Wirtschaftsrealität traditionellerweise die Familienunternehmen vor, d. h. ihre wirtschaftliche Dominanz kann kaum überschätzt werden. Da es – ähnlich wie bei KMU – keine Legaldefinition für «Familiengesellschaft» gibt [1], bestehen allerdings keine zuverlässigen Statistiken, mehr oder weniger überzeugende Schätzungen zu deren Verbreitung müssen genügen [2]. Es wird heutzutage von ca. 300 000 Familienunternehmungen ausgegangen, die etwa 3,2 Mio. Angestellte beschäftigen.

In quantitativer Hinsicht werden knapp 90% sämtlicher Unternehmen in der Schweiz von Familien beherrscht (oder geführt). Nur 0,2% dieser Familiengesellschaften verfügen über mehr als 250 Angestellte, so dass die *typische* Familienunternehmung als KMU bezeichnet werden kann; unbesehen dessen sind Familiengesellschaft sowie KMU keine Synonyme. Familiendominierte *Publikumsgesellschaften* kommen ebenfalls vor [3], sogar ein Drittel der börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz gelten als Familienunternehmungen.

Im Ausland sind Familiengesellschaften oftmals nicht weniger dominant (Beispiele: Deutschland [4] sowie Österreich [5]) und teils sogar noch bedeutsamer als in der Schweiz. Als bekanntes Beispiel kann Südkorea erwähnt werden. Eine Vielzahl der grössten südkoreanischen Unternehmungen hat sich seit dem Zweiten Weltkrieg als private Familienunternehmungen zu internationalen Konzernen (*Chaebol* bzw. *Jaebol*) entwickelt; zu diesen Chaebols werden z. B. *Samsung*, *Hyundai* oder früher *Daewoo* gezählt.

Es gibt in der Schweiz keinen Typus «Familienunternehmung». Familiengesellschaften erweisen sich im Vergleich in aller Regel als heterogen [6], nämlich betreffend Unter-

nehmensgrösse [7], Rechts- bzw. Gesellschaftsform [8], Intensität der Beherrschung [9], Einbezug der Familie [10] sowie «Beizug» von Dritten [11]. Eine Homogenität fehlt bei Familiengesellschaften in der Schweiz, trotz oft vergleichbarer Probleme und Herausforderungen (mangelhafte Corporate Governance, familieninterne Streitigkeiten, Nachfolgethematik usw.).

2. BEGRIFFLICHES UND STRUKTURELLES

2.1 Element «Familie». Es kann *kein einheitliches Grundverständnis* zum Begriff «Familienunternehmung» erkannt werden [12], was angesichts der bestehenden Heterogenität in der Praxis nicht überrascht. In struktureller Hinsicht muss zwischen der «Familie» auf der einen Seite und der «Unternehmung» auf der anderen Seite unterschieden werden. Das zentrale Charakteristikum bei Familiengesellschaften «ist dabei darin zu sehen, dass die beiden Sozialsysteme «Familie» und «Unternehmen» mehr oder weniger stark *miteinander verbunden* sind». [13]

Jede Familiengesellschaft verfügt über ein autonomes Verständnis, *welche Personen* zur konkreten «Familie» gehören (oder eben nicht). Beispielsweise sind i. d. R. der Familienname, das Alter, die Ausbildung oder der Wohnsitz der Person(en) nicht ausschlaggebend [14], sondern im Vordergrund steht primär die Verwandtschaft, unbesehen des Grads oder der Linie [15]. Als in der Praxis oftmals heikler erweist sich die Thematik der Schwägerschaft (Art. 21 *Zivilgesetzbuch*, ZGB) [16] und damit der «Familienbezug» v. a. von Schwiegersöhnen und Schwiegertöchtern [17].

In Bezug auf das Element «Familie» spielt es keine Rolle, ob mehrere Generationen bei einer Familiengesellschaft involviert sind (oder waren); wenn – als Beispiel – ein kinderloses Ehepaar ein Restaurant als *Kollektivgesellschaft* (KG) betreibt, handelt es sich um ein Familienunternehmen. Ebenfalls irrelevant ist die Zahl der Familienangehörigen; es bedarf zwar mindestens zweier Personen, doch gibt es Unternehmungen mit mehreren Hundert «Familienmitgliedern» [18]. Dass eine Unternehmung über *mehrere* Generationen hinweg «*andauert*», kommt in der Wirtschaftsrealität relativ selten vor [19], meist wird es ab der dritten Generation problematisch [20].



PETER V. KUNZ, PROF.
DR. IUR., RECHTSANWALT,
LL.M., ORDINARIUS FÜR
WIRTSCHAFTSRECHT,
GESCHÄFTSFÜHRENDER
DIREKTOR, INSTITUT FÜR
WIRTSCHAFTSRECHT,
UNIVERSITÄT BERN, BERN*

Es gibt *zahlreiche* «Familien», die in der Schweiz oder im Ausland – teils mit, teils ohne expliziten Hinweis in der Firma – Familienunternehmen bzw. Familienunternehmensgruppen beherrscht(en); als *Auswahl*: Agnelli, Albrecht, Ambani, Anliker, Bär, Bayard, Brenninkmeijer, Bühler, Buffett, Burkard, Coninx, Dell, Ford, Frey, Heineken, Hoffmann, Kamprad, Knie, Koch, Kudelski, Lamprecht, Maus, Mittal, Oeri, Penske, Piech, Porsche, Ringier, Schindler, Sixt, Sprüngli, Tata, Von Finck, Quandt, Walder, Walton sowie Zivy.

2.2 Element «Unternehmung». Keine gesellschaftsrechtliche Einschränkung besteht beim Element «Unternehmung», Familienunternehmungen erweisen sich m. a. W. als *rechts- und gesellschaftsformunabhängig*. Eine denkbare Rechtsform für ein Familienunternehmen [21] stellt sogar die Einzelunternehmung [22] dar, doch meist handelt es sich bei Familiengesellschaften um Personengesellschaften (KIG sowie Kommanditgesellschaften [KmG]) [23] oder um Kapitalgesellschaften (v. a. *Aktiengesellschaft* [AG] sowie *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* [GmbH]) [24]. Die «Verbindung» zwischen der «Familie» sowie dem «Unternehmen» lässt sich am effizientesten realisieren bei Kapitalgesellschaften, und zwar durch *Stimmrechtsbeherrschung*.

Es gibt *keine* Stimmrechtsgrenzwerte für die Familiengeschafter, um das Familienunternehmen beherrschen (und damit leiten) zu können [25]. Am intensivsten ist die Einflussnahme, zumindest bei Einigkeit der Familiengeschafter [26], bei einer *Alleinbeteiligung* der «Familie» an der Kapitalgesellschaft. Eine Beherrschung kann jedoch mit weniger als 100% der Aktien oder der Stammanteile erreicht werden [27], nämlich mit *Mehrheitsbeteiligungen* oder evtl. mit *Minderheitsbeteiligungen* (z. B. mit Sperrminoritäten) [28]. D. h. es kommt immer auf den konkreten Einzelfall an [29]. Zudem wird der «Familienbezug» in der Praxis meistens abgesichert durch *Organbeteiligung* in der Familiengesellschaft.

Das *Aktienrecht* sowie das *GmbH-Recht* müssen bei Familienunternehmen als AG oder als GmbH beachtet werden. Familienmitglieder dürfen ohne Einschränkungen der *Unternehmensexekutive* – v. a. dem *Verwaltungsrat* (VR) einerseits [30] oder der *Geschäftsleitung* (GL) andererseits [31] – angehören; gesellschaftsintern sind jedoch legale Schranken zu beachten [32]. Als rechtlich etwas komplizierter erweist sich das Organ der *Revisionsstelle* (Art. 727 ff. *Obligationenrecht* [OR]) [33], für das – in Abhängigkeit von der konkreten Revision – diverse Unabhängigkeitsregeln beachtet werden müssen [34]; Familienmitglieder müssen allenfalls [35] als *nicht unabhängig* qualifiziert werden [36].

2.3 Typologie der Praxis. Einen Typus «Familienunternehmung» in der Schweiz sowie im schweizerischen Gesellschaftsrecht gibt es angesichts der Heterogenität der entsprechenden Gesellschaften zwar *de lege lata* nicht [37]. Unbesehen dessen kann eine praktische Typologie heutzutage kaum bestritten werden. Im Zusammenhang mit Familiengesellschaften sind diverse Besonderheiten verbunden [38], die als «typisch» bezeichnet werden können. Familienunternehmen haben sowohl Vorzüge auf der einen Seite als auch Risiken auf der anderen Seite:

Die Mehrheit der Familiengesellschaften streben *Kontinuität* bzw. *Langfristigkeit* an [39], d. h. kurzfristiges Gewinnstreben ist den meisten Unternehmen fremd [40], es wird – etwas trivialisiert – «in Generationen gedacht». Ausserdem werden regelmässig die unternehmerische Verantwortung

«Es gibt keine Stimmrechtsgrenzwerte für die Familiengeschafter, um das Familienunternehmen beherrschen (und damit leiten) zu können.»

(für die eigenen Mitarbeiter, für die eigenen Produkte usw.) sowie teils sogar eine Art «Sozialgedanke» hervorgehoben. Zudem bestehen meist kurze Entscheidungswege innerhalb von Familienunternehmen, die hohe Flexibilitäten ermöglichen.

Als Risiken werden beispielsweise eine gewisse «Selbstüberschätzung» und eine Gefahr fehlender Fremdkompetenz innerhalb von Familiengesellschaften erwähnt [41]; bei grösseren Gesellschaften werden u. a. aus diesem Grund externe Personen beigezogen [42] und ebenfalls, um evt. «familiäre» Kontrolldefizite zu kompensieren [43]. In der Praxis fällt immer wieder auf, dass bei vielen Familienunternehmungen, insbesondere bei KMU, regelmässig die *rechtlichen Herausforderungen* (z. B. Corporate Governance oder Legal Compliance) vernachlässigt erscheinen.

Bei der Mehrzahl schweizerischer Familiengesellschaften erscheint bei rechtlichen Fragen die *Konfektion ungenügend*, d. h. es bedarf der Berücksichtigung des konkreten Einfalls, um insbesondere die Interessen sowohl der «Familie» als auch der «Unternehmung» im Rahmen der Rechtsordnung sicherzustellen. Dies wird am besten ermöglicht durch *Rechtsgestaltungen*, und zwar im Wesentlichen durch Statuten der Familienunternehmung auf der einen Seite sowie durch einen *Aktionärsbindungsvertrag* (ABV) zwischen möglichst allen (oder zumindest vielen) Familiengeschaftern auf der anderen Seite.

3. RECHTSGESTALTUNGEN

3.1 Statutarische Bestimmungen. Bei Familien(aktien)gesellschaften [44] können viele Bedürfnisse der «Familien» mittels *statutarischer Rechtsgestaltungen* geregelt werden, womit eine gesellschaftsrechtliche Ebene erreicht wird; sollten z. B. Beschlüsse der *Generalversammlung* (GV) die Regelungen verletzen, ist eine Anfechtungsklage möglich (Art. 706 f. OR). Im Vordergrund stehen privatautonome Absicherungsmöglichkeiten – als Beispiele – für die Stimmrechtsbeherrschung der Familiengesellschaft, für die Steuerung (und allenfalls für die Begrenzung) des Aktionärskreises sowie für die differenzierte Befriedigung der Interessen unterschiedlicher Familienaktionäre.

Die *Stimmrechtsbeherrschung* erfolgt primär durch die Kapitalbeteiligung an der Familienunternehmung. Es ist aktienrechtlich aber zulässig, trotz einem reduziertem Aktienbe-

stand evtl. sogar die Stimmrechtsbeherrschung zu behalten, und zwar durch Schaffung von *Stimmrechtsaktien* gemäss Art. 693 OR [45], wobei zwischen dieser «privilegierten» Aktienkategorie sowie den Stammaktien ein Maximalverhältnis von 1:10 besteht (Art. 693 Abs. 2 OR) [46].

Der *Aktionärskreis* bei einer Familiengesellschaft kann gesteuert und begrenzt werden, indem für die Familienaktionäre die Veräusserungsmöglichkeit der Aktien relativiert wird [47], es geht m. a. W. um die *statutarische Vinkulierung* von Namenaktien [48] (Art. 685 a ff. OR) [49]; bei nicht kotierten vinkulierten Namenaktien – m. E. anders als bei kotierten Aktien [50] – können gemäss h. L. die Statuten eine «Familien-

«Bei statutarischen Erwerbsrechten bleiben zahlreiche Rechtsfragen offen, die auf vertraglicher Ebene regelbar sind.»

zugehörigkeit» als einen wichtigen Vinkulierungsgrund zur «Zusammensetzung des Aktionärskreises» (Art. 685b Abs. 2 OR) definieren [51]. Eine Steuerung des Aktionärskreises mittels *statutarischer Erwerbsrechte* scheint de lege lata *unzulässig* zu sein [52], sodass ABV gerade zu diesem Zweck geschlossen werden.

Bei einer Vielzahl von Familienaktionären, gerade bei mehreren Familienstämmen, bestehen oftmals *differenzierte* Aktionärsinteressen, ein Teil des Familienaktionariats versteht sich evtl. nur, aber immerhin, als «passive» Investoren in der Familienunternehmung. Mit der statutarischen Schaffung von *Vorzugsaktien* (Art. 654 ff. OR) [53] können die unterschiedlichen finanziellen Interessen berücksichtigt werden, doch allgemeingültige Aussagen können kaum gemacht werden. Die Statuten können die Vorzugsaktien «privilegieren» im Hinblick auf die Dividende, das Bezugsrecht oder den Liquidationsanteil (Art. 656 Abs. 2 OR).

3.2 Vertragliche Ordnungen. Die gesellschaftsrechtliche *Rechtsgestaltung* erfolgt durch statutarische Bestimmungen auf der einen Seite und durch Gesellschafterbindungsverträge (sc. ABV bei AG) auf der anderen Seite [54]. Durch ABV können *vertragliche Aktionärspflichten* vorgesehen werden, die im Rahmen des Aktienrechts bzw. der Statutenordnung unzulässig wären [55]. Vertragliche Ordnungen dürfen weiter gehen als statutarische Bestimmungen (Art. 680 Abs. 1 OR). Diverse Themenbereiche stehen bei ABV im Vordergrund, gerade bei Familiengesellschaften:

ABV bei Familiengesellschaften sehen regelmässig *Stimmbindungsabsprachen* vor [56]. Dies bedeutet, etwas trivialisiert, dass sich die durch den ABV verbundenen Familienaktionäre zu einer *einheitlichen Ausübung des Stimmrechts* – sei es in der GV [57] oder im VR [58] – verpflichten. In diesem Zusammenhang wird in erster Linie die *Stimmrechtsbeherrschung* über die «Unternehmung» durch die «Familie» abgesichert, was statutarisch unzulässig wäre.

Um den *Aktionärskreis steuern* zu können, werden *Erwerbsrechte* an Aktien von (veräusserungswilligen) Familienaktionären – konkret: Vorkaufs-, Vorhand- oder Kaufrechte – in ABV vereinbart [59]. Solche vertraglichen Erwerbsrechte stellen, im zulässigen Rahmen der Vertragsfreiheit (Art. 19 f. OR), eine Relativierung der «Exit»-Variante dar [60] und bedeuten für Familienaktionäre ohne Aktienveräusserungswillen einen Sicherungsmechanismus betreffend Aktionärskreis. Bei *statutarischen* Erwerbsrechten bleiben zahlreiche Rechtsfragen offen (Beispiel: deren Zulässigkeit), die hingegen auf *vertraglicher* Ebene regelbar sind [61].

Ein weiterer Themenbereich kann Vertragsgegenstand sein, was in der Praxis indes selten vorkommt, nämlich die Verpflichtung zur *Ausschüttung «angemessener Dividenden»*, sofern im Rahmen des Gesetzes möglich [62]. Eine solche Vereinbarung scheint v. a. sinnvoll für diejenigen Familienaktionäre, die nicht im Familienunternehmen persönlich involviert sind, sondern im Prinzip einzig «passive» Investoren darstellen [63]. Die Dividende sollte möglichst ausreichen, um mindestens die *Steuerlasten* für die Beteiligung zu tragen [64].

3.3 Weitere Gestaltungsbereiche. Gerade bei Familiengesellschaften «menschelt» es nicht selten intensiv. Allfällige persönliche Animositäten innerhalb der engeren (oder der weiteren) «Familie» – beispielsweise durch einen Eheschluss oder durch eine Scheidung – drohen sich nebst der Unternehmung auch auf die Familie negativ auszuwirken. Emotionale Aspekte bringen nicht selten *unerklärliche Irrationalität* und *ruinöses Zerstörungspotenzial* mit sich. Unbedeutende Themen werden unerklärlich zu «Grundsatzfragen» sowie zu «Schicksalsfragen» stilisiert [65].

Vor diesem Hintergrund leuchtet ein, dass bei Familienunternehmen die gesellschaftsrechtlichen Rechtsgestaltungen evtl. nicht ausreichen (könnten) und sozusagen *familien- und erbrechtlich* «ergänzt» werden sollten. Der erbrechtliche Pflichtteilsanspruch gemäss Art. 470 ff. ZGB hat schon bei zahlreichen Familiengesellschaften deren Zukunft infrage gestellt [66]. Die potenziellen Spannungen können relativiert werden durch den Abschluss von *Eheverträgen* (Art. 182 ff. ZGB) [67] oder von *Erbverträgen* (z. B. Art. 494 ff. ZGB) [68].

4. PRAKTISCHE HERAUSFORDERUNGEN

4.1 Streitigkeiten

4.1.1 Besonderheit(en). Streitigkeiten gehören auch bei Familienunternehmen zu den zentralen Herausforderungen. Als besonders belastend erweisen sich *Gesellschafterstreitigkeiten*, die meist mit enormem Aufwand verbunden sind [69]. Zu Auseinandersetzungen kann es mit familienexternen Aktionären [70] oder mit familieninternen Gesellschaftern kommen. Eigentliche «Familienfehden», angetrieben von Irrationalität sowie von Emotionalität (und nicht selten von Rechtsanwältin), können den Anfang vom Ende eines Familienunternehmens bedeuten.

Aktienrechtlich spielen die *Aktionärsbeziehungen* bei der AG als Kapitalgesellschaft im Prinzip keine Rolle. Anders kann es sich hingegen bei Familiengesellschaften verhalten, was mit Risiken für die Unternehmung verbunden ist, gerade im Zusammenhang mit der *Auflösungsklage* gemäss

Art. 736 Ziff. 4 OR. In der Praxis wird nämlich bei Familiengesellschaften anerkannt, dass im Hinblick auf die «wichtigen Gründe» und auf die «den Beteiligten zumutbare Lösung» *persönliche Aspekte* berücksichtigt werden dürfen [71].

Ohne Zweifel liegt die beste, eigentlich die einzig wirk-same «Abwehrstrategie» darin, dass es überhaupt keinen Streit gibt, was leichter gesagt als getan ist. Der halbe Weg auf diesem Ziel scheint jedoch bereits erreicht, wenn sozusagen «friedensstiftende» *Rechtsgestaltungen* vorgenommen werden. Herausragend sind die ABV, mit denen z. B. Ein-stimmigkeit bei wichtigen Beschlüssen oder «angemessene Dividenden» [72] vereinbart werden (können); für solche ABV scheint zudem naheliegend, *Schiedsklauseln* vorzusehen [73].

4.1.2 Streitprävention. Sämtliche Familiengesellschaften soll-ten sich um *Streitprävention* bemühen. M. E. sind, in Ergän-zung der Rechtsgestaltungen, drei weitere Präventivbereiche abzuklären [74]:

→ *personelle* Massnahmen (Beispiele: Sicherstellung der Eignung eines Familienmitglieds als Mitglied der GL; Beizug von Dritten in GL/VR [75]), → *strukturelle* Massnahmen (bei-spielsweise wird bei chronischen Familienquerelen die Schaffung einer Familienholding empfohlen [76], um da-durch die operative Gesellschaft vom Gesellschafterstreit zu

«befreien» [77]) sowie schliesslich → *familiäre* Massnahmen (Stichworte: «Familienrat» sowie «Familienverfassung»).

Bei den meisten Familiengesellschaften wird insbesondere zur Steuerung des Gesellschafterkreises die «Exit»-Variante *relativiert*, notabene sowohl durch statutarische Vinkulie-rungen als auch durch vertragliche Erwerbsrechte. Legalität stimmt jedoch nicht zwangsläufig mit Legitimität überein, was betreffend eine Streitprävention berücksichtigt werden sollte; mit gutem Grund wird deshalb die «Schaffung einer fairen Ausstiegsmöglichkeit» [78] empfohlen.

In der Schweiz kommen «Familienverfassungen» – Syno-nyme: «Familiencharta», «Familienprotokoll», «Familien-kodex», «Familienleitbild» o. Ä. – selten vor [79]. Es handelt sich

«um ein schriftliches Dokument, in dem die Inhaberfamilie ihren *kollektiven Wertekanon* und ihre *unternehmensbezogenen Zielsetzun-gen* im Spannungsfeld von Unternehmen, Familie und Eigentum niederlegt» [80],

sozusagen die «Werte für die Familie über die Zeit und ein-zelne Situationen hinweg» [81]. Die «Familienverfassung» wird als *konsensstiftendes* Steuerungsinstrument [82] quali-fiziert, das heute bereits eine «globale Erscheinung» [83] dar-stellt [84].

4.2 Corporate Governance. Dass Corporate Governance ein Kernthema bei *grösseren Unternehmen* und v. a. bei Publikums-gesellschaften darstellt, scheint heutzutage unbestritten. Sowohl die Rechtssetzung (Stichwort: die aktuelle «grosse» Aktienrechtsrevision) [85] als auch die Selbstregulierung (z. B. der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» von *Economiesuisse*) [86] befassen sich mit der Thematik. Seit einigen Jahren wächst die Erkenntnis, dass Corporate Governance auch bei Familienunternehmen nicht vernachlässigt werden sollte, damit sich eine allfällige Machtkonzentration nicht negativ auf die Unternehmung auswirkt.

Bei vielen Familiengesellschaften werden immer wieder (und immer häufiger) Mängel der Corporate Governance festgestellt [87]. Beispielsweise werden Kontrolldefizite moniert infolge einer Entscheidungskonzentration bei wenigen Familienmitgliedern [88], die zudem potenziell in Interessenkonflikten stehen. Als personelle Gegenmassnahme gelangen in der Praxis immer häufiger – und ganz bewusst – familienexterne Personen zum Einsatz.

Familienexterne unabhängige VR-Mitglieder stellen das wichtigste Element einer funktionierenden Corporate Governance bei Familienunternehmen dar; solche Mitglieder stellen sozusagen die *Personifizierung des Arm's-Length-Prinzips* bei Familiengesellschaften dar [89]. Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Doktrin mit Nachdruck deren Wahl [90]. Nebst der *Verbesserung der Corporate Governance* werden externe Personen aus zwei weiteren Gründen beigezogen [91]: zur «Befähigung» [92] sowie zur «Neutralisierung» von Differenzen [93]. Familienexterne unabhängige Mitglieder in VR von Familienunternehmen sollten möglichst «Allrounder» sein [94].

4.3 Nachfolgefragen. Die Familiengesellschaften – anders als die übrigen Unternehmen – haben «aufgrund der biologischen Endlichkeit von Menschen einen Lebenszyklus» [95]. D. h. früher oder später muss entschieden werden, ob überhaupt eine *familieninterne Nachfolge* erfolgen kann und soll. Es gibt diverse Gründe, weshalb die Nachfolge bei

einer Familienunternehmung in Angriff genommen wird (Krankheit, Tod oder Alter des «Patrons», familiäre Gründe usw.) [96].

Es wird davon ausgegangen, dass aktuell ca. 70 000 Familiengesellschaften in der Schweiz ihre Nachfolge innert der nächsten fünf Jahre regeln müssen [97]. Für die Nachfolge-

«Familienexterne unabhängige VR-Mitglieder stellen das wichtigste Element einer funktionierenden Corporate Governance bei Familienunternehmen dar.»

fragen gibt es *keine allgemeingültigen Antworten*, es braucht vielmehr Lösungen für den konkreten Fall; in diesem Zusammenhang hat sich gerade in den letzten Jahren längst eine spezialisierte Beratungsindustrie entwickelt. Einigkeit besteht dahingehend, dass die Nachfolgethematik *frühzeitig* in Angriff genommen werden sollte [98].

Bei den meisten Familienunternehmen dürfte der Wunsch für eine familieninterne Lösung prioritär sein. Doch die «Voraussetzung für die klassische Form der Familien-nachfolge ist das Vorhandensein von nachfolgewilligen und -fähigen Nachkommen» [99]. Das einzig realistische Szenario ergibt sich aus «*trial and error*» (Versuch und Irrtum). M. E. sollten potenzielle Nachfolger möglichst früh «nachgezogen» und in die *unternehmerische Verantwortung* eingebunden werden, und zwar mit zunehmender Intensität [100].

Es kommt in der Wirtschaftsrealität jedoch mehrheitlich vor, dass *kein oder kein «geeignetes» Familienmitglied* für die Unternehmensnachfolge zur Verfügung steht. In einer solchen Situation scheint eigentlich nur, aber immerhin, der *Unternehmensverkauf* die sinnvollste Alternative zu sein. Infrage kommen verschiedene Verkaufsvarianten, inklusive eines Initial Public Offering (IPO) [101]. In der Praxis beliebt sind die Management Buy-out (MBO) [102]. ■

Anmerkungen: *Zudem ist der Autor Dekan der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern; der Beitrag wurde im März 2018 abgeschlossen. **1)** Statt aller: Vogel Hans-Albrecht, Die Familienkapitalgesellschaften: Typologische Grundlegung und Probleme der Rechtspraxis (Diss. Zürich 1974), 3; zu Besonderheiten von Familienunternehmen: von Moos André, Besonderheiten der Familiengesellschaft, ST 1999/1–2, 73 (1999) 109–112, 109 f.; Premand Viviane, Les sociétés de famille dans les formes de la société anonyme et à responsabilité limitée (Diss. Freiburg 2010), passim; Martin Françoise, Sociétés anonymes de famille – Structure, maintien et optimisation de la détention du capital (z. A. Zürich 2013), 18 ff. **2)** Die im Folgenden erwähnten Zahlen finden sich v. a. bei: Fueglistaller Urs/Halter Frank, Familienunternehmen in der Schweiz (...), ST 2005/1–2, 79 (2005) 35–38, passim; Bühler Christoph B., Steuerung des Anteilseignerkreises in Schweizer Familienunternehmen, in: Vogt Hans-Ueli et al. (Hrsg.), Recht der Familiengesellschaften (Tübingen 2017) 221–236,

223; Premand, formes (Anm. 1), N 38 ff. **3)** Beispiele: F. Hoffmann-La Roche AG, Schindler AG oder Sika AG. **4)** Hinweise: Lieder Jan, Rechtsformalternativen für Familiengesellschaften, in: Vogt Hans-Ueli et al. (Hrsg.), Recht der Familiengesellschaften (Tübingen 2017) 29 f. **5)** Vgl. Kalss Susanne, Rechtsformalternativen in Familiengesellschaften, in: Vogt Hans-Ueli et al. (Hrsg.), Recht der Familiengesellschaften (Tübingen 2017) 1–26, 2 f. **6)** Bühler Christoph B., «Family Business Governance» – Zehn Leitlinien einer «Good Governance» in Familienunternehmen, AJP 15 (2006) 317–327, 318; ebenso verhält es sich im Ausland: Kalss, Familiengesellschaften (Anm. 5), 3. **7)** Angesichts der praktischen Bedeutung von Familiengesellschaften als KMU konzentrieren sich die Ausführungen im Folgenden auf diesen Regelfall. **8)** Die Familiengesellschaft wird nicht als Gesellschaftsform i. e. S. reguliert; Familienunternehmen erweisen sich insofern als rechts- und gesellschaftsformunabhängig; als umso wichtiger erweist sich die Rechtsgestaltung, die einen wesentlichen Aspekt bei Familiengesell-

schaften ausmacht bzw. ausmachen sollte. **9)** Bei Familienunternehmen kommen in der Praxis unterschiedlichste Beteiligungshöhen durch die «Familie» vor, also von Alleinbeteiligungen über Mehrheitsbeteiligungen zu Minderheitsbeteiligungen. **10)** Es geht beispielsweise um die folgenden Fragen: Sind sämtliche beteiligten Familienmitglieder relevant involviert bei der Unternehmung und – wenn: ja – in welcher Funktion (VR, GL, Angestellte usw.)? **11)** Drittpersonen bzw. Nicht-Familienmitglieder kommen v. a. infrage als externe Investoren einerseits oder als externe und unabhängige Mitglieder im VR andererseits. **12)** Harder Schuler Christa Maria, Corporate Governance in nicht kotierten Aktiengesellschaften – Gesellschafts- und schuldrechtliche Ausgestaltung von KMU (Diss. Zürich 2012), 41 ff.; Baumann Maja R.: Die Familienholding (Diss. Zürich 2005), 5 ff.; Martin, Sociétés (Anm. 1), 18 ff. **13)** Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 222 (Hervorhebung hinzugefügt); v. a. diese «Verbindung» zwischen der «Familie» und der «Unternehmung» unterstreicht

die Heterogenität; generell: Fueglistaller/Halter, Familienunternehmen (Anm. 2), 35; Premand, formes (Anm. 1), N 81 ff. **14**) Alter, Ausbildung und Wohnsitz sind zwar irrelevant für die Familienzugehörigkeit, spielen allerdings eine nicht unwesentliche Rolle dafür, ob eine konkrete Person mit der Familienunternehmung «verbunden» wird (z. B. als Mitglied der GL oder des VR). **15**) Art. 20 ZGB: «Der Grad der Verwandtschaft bestimmt sich nach der Zahl der sie vermittelnden Geburten. 2 In gerader Linie sind zwei Personen miteinander verwandt, wenn die eine von der anderen abstammt, und in der Seitenlinie, wenn sie von einer dritten Person abstammen und unter sich nicht in gerader Linie verwandt sind» (eine Verwandtschaft kann sich auch aus Adoption ergeben); es geht, etwas trivialisiert, um Grosseltern, Eltern, Enkel, Cousins usw.; zur «Familie» gehören nicht allein Verwandte, sondern ausserdem z. B. Ehegatten sowie eingetragene Partner; vgl. Baumann, Familienholding (Anm. 12), 21 f.; Premand, formes (Anm. 1), N 57 ff.; Martin, Sociétés (Anm. 1), 19 ff.; Vogel, Grundlegung (Anm. 1), 21 f. **16**) Die Schwägerschaft wird nicht allein in Bezug auf Ehegatten, sondern ebenfalls in Bezug auf eingetragene Partner von Verwandten begründet: Art. 21 Abs. 1 ZGB. **17**) Die Auflösung der Ehe oder der eingetragenen Partnerschaft hebt zwar die Schwägerschaft nicht auf (Art. 21 Abs. 2 ZGB), doch Scheidungen stellen regelmässig den «Familienbezug» der Dritten im Hinblick auf Tätigkeiten in einer Familiengesellschaft infrage; vgl. Kalss, Familiengesellschaften (Anm. 5), 19 f. **18**) Beispielsweise gehören zur niederländischen Familie Brenninkmeijer, die ihre Anfänge auf das 17. Jahrhundert zurückführt, heute mehr als 500 Personen; zahlreiche Familienmitglieder sind geschäftlich involviert, etwa in den Bereichen Textilhandel oder Immobilien (z. B. C&A, Cofra Holding AG). **19**) Als Beispiel für die Schweiz kann die Familie Walder erwähnt werden, die seit dem Jahr 1874 u. a. in den Bereichen Schuhhandel und Immobilien tätig ist (Walder Holding AG), nunmehr bereits unter der operativen Führung der sechsten Generation. **20**) Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 226 f. sowie 236. **21**) Statt aller: Premand, formes (Anm. 1), N 102 ff. m. w. H.; keine

Rolle spielen die kollektivanlagenrechtlichen Spezialgesellschaften der KmGK oder der SICAV. **22**) Alfred Arnold – als Beispiel – führt sein Coiffeurgeschäft als Einzelunternehmung und stellt seine Ehegattin als Buchhalterin sowie seine Tochter als Coiffeuse an. **23**) Ein Argument sind die meist tiefen Kosten (kein Notar erforderlich, keine Revisionspflicht usw.). **24**) Vgl. Premand, formes (Anm. 1), N 102 ff. **25**) Die Stimmrechte sind in der GV der AG oder der GmbH auszuüben; zur Kontrolle von Familiengesellschaften: Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 223 ad Anm. 5. **26**) Gerade diese Einigkeit der «Familienmitglieder» stellt eine zentrale Herausforderungen in der Praxis dar; sollte es nämlich daran fehlen, kann es zu teils dramatischen Gesellschafterstreitigkeiten vor Gericht führen, die nicht selten höchst emotional (und von «Familienthemen» überlagert) sind. **27**) Eine Familie kann z. B. die Funktion als «Ankeraktionär» übernehmen. **28**) Sollte es sich um eine Publikums-gesellschaft mit einem atomistischen Aktionariat handeln, kann eine GV regelmässig mit einer koordinierten Minderheit beherrscht werden; im Jahr 2004 verfügten die «Familien» bei 75,6% der Familienunternehmen über 100% des Kapitals, bei 21,7% zumindest über Mehrheitsbeteiligungen: Fueglistaller/Halter, Familienunternehmen (Anm. 2), 36; an diesen Zahlen dürfte sich in der Wirtschaftsrealität in der Zwischenzeit kaum etwas geändert haben. **29**) Vor diesem Hintergrund darf der Nutzen von Rechtsgestaltungen nicht unterschätzt werden. **30**) Die GV wählt den VR bei AG: Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR. **31**) Der VR ernennt die GL bei der AG: Art. 716a Abs. 1 Ziff. 4 OR. **32**) Stichworte: Ausstandspflicht, Treuepflicht, Gleichbehandlungspflicht, «Dealing at Arm's Length» usw. **33**) Die GV wählt die Revisionsstelle bei AG: Art. 730 Abs. 1 OR. **34**) Art. 728 OR (ordentliche Revision); Art. 729 OR (Review); re GmbH: Art. 818 Abs. 1 OR. **35**) Die Zugehörigkeit zu einer «Familie» schliesst nicht eo ipso die Zulässigkeit zur Revision der Familiengesellschaft aus, d. h. es muss für den Einzelfall entschieden werden; allg.: Premand, formes (Anm. 1), N 636 ff. **36**) Offensichtlich erscheint dies bei Art. 728 Abs. 1 Ziff. 3 OR: «Mit der Unabhängigkeit nicht vereinbar ist insbesondere (...) eine enge Beziehung

des leitenden Prüfers zu einem Mitglied des Verwaltungsrats, zu einer anderen Person mit Entscheidfunktion oder zu einem bedeutenden Aktionär»; gerade bei Familiengesellschaften muss die Anscheinsproblematik beachtet werden: Art. 728 Abs. 1 Satz 2 OR sowie Art. 729 Abs. 1 Satz 2 OR. **37**) Martin, Sociétés (Anm. 1), 21; ähnlich verhält es sich z. B. in Österreich: Kalss, Familiengesellschaften (Anm. 5), 3; generell: Vogel, Grundlegung (Anm. 1), 11 ff. sowie 18 ff. **38**) Hinweise: von Moos, Familiengesellschaft (Anm. 1), 109 f. **39**) In diesem Sinn: von Moos, Familiengesellschaft (Anm. 1), 109. **40**) Wichtiger als der Gewinn erscheint oftmals die Familienharmonie: Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 224. **41**) Vgl. von Moos, Familiengesellschaft (Anm. 1), 109. **42**) Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 225 f.; der Beizug von Externen erfolgt teils auf der Ebene des VR und teils auf der Managementebene. **43**) Es geht m. a. W. um Probleme der Corporate Governance bei vielen Familienunternehmen; zu Kontrolldefiziten: Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 225; Ders., Leitlinien (Anm. 6), 319. **44**) Die folgenden Aufführungen treffen cum grano salis auch auf Familien-GmbH zu. **45**) Die Stimmrechtsaktien werden durch die GV mit qualifizierter Mehrheit beschlossen: Art. 704 Abs. 1 Ziff. 2 OR; die Stimmrechtsaktionäre (typischerweise: die Familienaktionäre) sowie die Stammaktionäre haben einen Rechtsanspruch auf eine Vertretung im VR: Art. 709 Abs. 1 OR. **46**) In einem prominenten Aktionärsstreit beherrscht die Erbenfamilie Burkard bzw. ihre Familienholding mit einem Kapitalanteil von 16,4% der Aktien insgesamt 52,6% der Stimmrechte der Sika AG; vgl. Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 221 f. **47**) Für Österreich: Eveline Artmann, Steuerung des Anteilseignerkreises in Familiengesellschaften, in: Vogt Hans-Ueli et al. (Hrsg.), Recht der Familiengesellschaften (Tübingen 2017) 195 ff. **48**) Die Vinkulierung stellt ein negatives Element der «Exit»-Variante dar: Kunz Peter V.: Zu «Exit» und «Voice»: Grundmechanismen des Minderheitenschutzes bzw. des Aktionärsschutzes, in: Entwicklungen im Gesellschaftsrecht XI (Bern 2016) 17–47, 33 ff.; generell: Kläy Hanspeter: Die Vinkulierung – Theorie und Praxis im neuen Aktienrecht (Diss.

Basel 1996), passim. **49**) Die Beschränkung der Übertragung der Namenaktien wird durch einen Beschluss der GV mit einer qualifizierten Mehrheit eingeführt: Art. 704 Abs. 1 Ziff. 3 OR; vinkulierte Namenaktien sind Teil des bedingt notwendigen Statuteninhalts: Art. 627 Ziff. 8 OR i. V. m. Art. 685a Abs. 1 OR. **50**) Familienklausele sind unzulässig bei Publikumsgesellschaften; gl. M.: Martin, Sociétés (Anm. 1), 146. **51**) Statt vieler: Böckli Peter, Schweizer Aktienrecht (4. A. Zürich 2009), § 6 N 278; Martin, Sociétés (Anm. 1), 110 ff.; zur Familienklausel («Sippenklausel»): Harder Schuler, Governance (Anm. 12), 75; kritisch: Nagel Thomas, Die statutarische Vinkulierung nicht kotierter Namenaktien, AJP 24 (2015) 190–202, 200; Baumann, Familienholding (Anm. 12), 129; ablehnend: Kläy, Vinkulierung (Anm. 48), 172 ff.; Premand, formes (Anm. 1), N 242 ff. und v. a. N 258 ff. **52**) Harder Schuler, Governance (Anm. 12), 97 ff. und v. a. 100 f.; Baumann, Familienholding (Anm. 12), 144 ff.; Böckli, Aktienrecht (Anm. 51), § 6 N 295 ff.; Kunz Peter V., Der Minderheitenschutz im schweizerischen Aktienrecht (Habil. Bern 2001), § 4 N 187 ff. **53**) Die Vorzugsaktien müssen in den Statuten geregelt werden: Art. 627 Ziff. 9 OR; die Einführung der Vorzugsaktien – anders als der Stimmrechtsaktien sowie der Vinkulierung – erfolgt mit einfachem Mehrheitsbeschluss der GV (e contrario Art. 704 Abs. 1 OR); die Vorzugsaktionäre und die Stammaktionäre haben Anspruch darauf, im VR vertreten zu sein: Art. 709 Abs. 1 OR. **54**) Vgl. Kunz Peter V.: Schweizer Wirtschaftsrecht im 21. Jahrhundert: Ausblick(e) zwischen Hoffen und Bangen, AJP 24 (2015) 411–426, 415; zu ABV bei Familiengesellschaften: Baumann, Familienholding (Anm. 12), 157 ff.; Premand, formes (Anm. 1), N 294 ff.; Martin, Sociétés (Anm. 1), 197 ff.; Vogel, Grundlegung (Anm. 1), 88 ff. **55**) Zu den gesellschaftsrechtlichen Elementen in ABV: Baumann Daniel/Zysset Pascal, Die Einrede des nicht erfüllten Aktionärsbindungsvertrags, AJP 24 (2015) 151–166, 159 ff.; Böckli, Aktienrecht (Anm. 51), § 12 N 572 ff. **56**) Allg.: Harder Schuler, Governance (Anm. 12), 106 ff. **57**) Im Vordergrund stehend: Wahlen in den VR der Familienunternehmung. **58**) Regelmässig wird Einstimmigkeit für VR-Beschlüsse vereinbart, zumindest zu ausgewählten Themen (beispielsweise für die Ernennung des CEO); es ist unstritten, ob «VR-Bindungsverträge» rechtlich verbindlich sind: Böckli, Aktienrecht (Anm. 51), § 12 N 580 ff. **59**) Statt vieler: Harder Schuler, Governance (Anm. 12), 108 ff.; Kunz, Minderheitenschutz (Anm. 52), § 4 N 193 f. **60**) Im Detail: Kunz, Minderheitenschutz (Anm. 52), § 4 N 180 ff.; Ders., Grundmechanismen (Anm. 48), 23 ff. **61**) Die Zulässigkeit von vertraglichen Erwerbsrechten ist unbestritten; die Vertragsfreiheit betrifft ebenfalls den Preis, sodass als Erwerbspreis ein Betrag unter dem inneren Aktienwert vereinbart werden darf. **62**) Vgl. Forstmoser Peter, Corporate Governance – eine Aufgabe auch für KMU?, in: Festschrift für D. Zobl (Zürich 2004) 475–505, 492 ff. **63**) Insofern erhalten diese Familiengesellschaften keine Entschädigung (sc. VR), keinen Lohn (z. B. GL) und evtl. keine «Fringe Benefits» o. Ä.; zu diesem Interessenkonflikt: Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 226 f. **64**) Allenfalls sind hohe Vermögenssteuern zu tragen; Forstmoser, KMU (Anm. 62), 492 hält fest: «Die Investition in einer KMU [sc. Familienunternehmung] sollte einkommensmässig zumindest neutral sein». **65**) Streitigkeiten im Familienaktionariat gehören zu den grössten Herausforderungen in der Praxis. **66**) Anspruch auf den Pflichtteil haben die Nachkommen, die Eltern, die überlebenden Ehegatten bzw. die eingetragenen Partner der Erblasser: Art. 471 ZGB; der Pflichtteil kann einzig durch Enterbung entzogen werden, wofür in der Praxis kaum jemals Gründe vorliegen: Art. 477 ff. ZGB;

das Erbrecht hat somit eine Teilungskraft: Kalls, Familiengesellschaften (Anm. 5), 12 ff.; generell: Vogel, Grundlegung (Anm. 1), 136 ff. **67**) Vgl. Martin, Sociétés (Anm. 1), 308 ff.; die Eheverträge müssen nur, aber immerhin, den Pflichtteil der nichtgemeinsamen Kinder der Vertragsparteien berücksichtigen: Art. 216 Abs. 2 ZGB sowie Art. 241 Abs. 3 ZGB; bei einer Wiederverheiratung kann sich dies für die Zukunftsplanung der Familiengesellschaft als Problem erweisen. **68**) Mit einem Erbvertrag kann – in der Wirtschaftsrealität herausragend – insbesondere ein Erbverzicht oder ein Erbschaftkauf vereinbart werden: Art. 495 Abs. 1 ZGB; allg.: Martin, Sociétés (Anm. 1), 335 ff. **69**) Nebst dem finanziellen Aufwand sollte der Zeitaufwand nicht unterschätzt werden. **70**) In aller Regel dürfte es sich um Minderheitsaktionäre handeln; zumindest ab einer Stimmrechtsbeteiligung von 10% verfügen solche Gesellschafter jedoch über ein erhebliches Störpotenzial («nuisance value»). **71**) BGE 126 III 269 Erw. 1. a.: «A cet égard, des aspects personnels – en particulier dans les petites sociétés à caractère familial – peuvent jouer un rôle dans la pesée des intérêts (...); zudem: BGE 105 II 128 Erw. 7. (sc. «persönliche Aspekte» sind nicht zu ignorieren, «wenn es um eine kleine Familiengesellschaft geht»); vgl. Kunz, Minderheitenschutz (Anm. 52), § 9 N 114 a. E.; im Detail: Premand, formes (Anm. 1), N 118 ff. m. w. H. **72**) Hierzu: Bühler Christoph B.: Regulierung im Bereich der Corporate Governance (Habil. Zürich 2009), N 1358 f.; Ders., Leitlinien (Anm. 6), 322; solche «angemessenen Dividenden» können statutarisch oder meist eher durch ABV vorgesehen werden: Forstmoser, KMU (Anm. 62), 492 ff. **73**) Ohne Schiedsvereinbarung droht nämlich die Gefahr, dass dreckige «Familienwäsche» in aller Öffentlichkeit gewaschen wird, was eine Einigung fast a priori verunmöglichlich; vgl. Böckli, Aktienrecht (Anm. 51), § 12 N 579; Forstmoser, KMU (Anm. 62), 503; allg.: Erk Nadja, Streitbeilegungsmechanismen im Aktionärsbindungsvertrag, Reprax 4/2017, 146–182, 146 ff. **74**) Es kommt auf den Einzelfall an, nicht zuletzt auf die Grösse des Unternehmens und auf seine Struktur. **75**) V. a. der Beizug von familienexternen unabhängigen VR-Mitgliedern kann dazu dienen, familieninterne Differenzen auszugleichen: Harder Schuler, Governance (Anm. 12), 178 f.; Baumann, Familienholding (Anm. 12), 150 f.; externe Personen spielen ausserdem eine wichtige Rolle für die CG bei Familiengesellschaften; sollte eine Unternehmung keine Externen in Entscheidfunktionen aufnehmen wollen, kann alternativ ein «Familienbeirat» bzw. ein «Family Advisory Board» erwogen werden: Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 233 f.; Ders., Leitlinien (Anm. 6), 325. **76**) Grundlegend: Baumann, Familienholding (Anm. 12), 37 ff. und v. a. 47 ff. **77**) In diesem Sinn: Forstmoser, KMU (Anm. 62), 501; zudem: Baumann, Familienholding (Anm. 12), 121 f. **78**) Bühler, Governance (Anm. 72), N 1355 ff.; beispielsweise Forstmoser, KMU (Anm. 62), 496 ad Anm. 119 spricht sich ebenfalls für ein «moderates Vinkulierungsregime» aus. **79**) Bühler, Governance (Anm. 72), N 1360 ff.; Ders., Familienunternehmen (Anm. 2), 228 f.; Baumann, Familienholding (Anm. 12), 166; Harder Schuler, Governance (Anm. 12), 166 f.; Hinweise zum Ausland: Fleischer Holger, Das Rätsel Familienverfassung: Realbefund – Regelungsnatur – Rechtswirkungen, in: Vogt Hans-Ueli (Hrsg.), Recht der Familiengesellschaften (Tübingen 2017) 99–126, passim; Mengers Katharina/Prigge Stefan, Die Familienverfassung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, in: Vogt Hans-Ueli (Hrsg.), Recht der Familiengesellschaften (Tübingen 2017) 71 ff. **80**) Fleischer, Familienverfassung (Anm. 79), 103 (Hervorhebungen hinzugefügt). **81**) Kalls, Familiengesellschaften (Anm. 5), 7; es geht um «Grundwerte des unternehmerischen

Handelns» der jeweiligen Familienunternehmung: Harder Schuler, Governance (Anm. 12), 166. **82**) Fleischer, Familienverfassung (Anm. 79), 100 ad Anm. 6. **83**) Fleischer, Familienverfassung (Anm. 79), 109. **84**) Die «Familienverfassungen» sind beliebt in Deutschland und in Österreich; rechtsvergleichend zur Thematik: Fleischer, Familienverfassung (Anm. 79), 104 ff.; Kalls, Familiengesellschaften (Anm. 5), 7 f. **85**) Der Bundesrat strebt gemäss Botschaft zum OR 2016 im künftigen Aktienrecht u. a. die «Verbesserung der Corporate Governance – auch bei nicht börsenkotierten Gesellschaften» an: BBl 2017 402. **86**) Die Publikumsgesellschaften müssen an der SIX Swiss Exchange beispielsweise eine spezifische Richtlinie «betr. Informationen zur Corporate Governance» (RLCG) beachten. **87**) Forstmoser, KMU (Anm. 62), 484 f.; zur CG bei Familienunternehmen: Bühler, Governance (Anm. 72), N 1320 ff. **88**) Statt vieler: Bühler, Leitlinien (Anm. 6), 319 ff. (der Autor weist in diesem Zusammenhang auf den Konkurs der früheren «Erb Gruppe» hin: a. a. O. 317). **89**) Forstmoser, KMU (Anm. 62), 501 ad Anm. 143. **90**) In diesem Sinn: von Moos, Familiengesellschaft (Anm. 1), 110 f.; solche Mitglieder des VR können beispielsweise als «Sparringpartner» oder als «Coaches» für Familienmitglieder zum Einsatz kommen (a. a. O. 111); ebenfalls zugunsten externer Mitglieder in VR von Familiengesellschaften: Bühler, Leitlinien (Anm. 6), 323; Ders., Governance (Anm. 72), N 1333; Forstmoser, KMU (Anm. 62), 489; Baumann, Familienholding (Anm. 12), 150 f. **91**) Hierzu: Harder Schuler, Governance (Anm. 12), 178 f.; Baumann, Familienholding (Anm. 12), 150 f. **92**) Insbesondere in kleineren Familienunternehmen fehlen z. T. gewisse Kompetenzen (z. B. in den Bereichen Finanzen, Recht oder Marketing), die durch externe Mitglieder des VR kompensiert werden können. **93**) Harder Schuler, Governance (Anm. 12), 178 spricht von einer «stichtscheidenden Funktion». **94**) M. E. sollten familienexterne unabhängige VR-Mitglieder nicht allein über kompensierende oder sonstige Fachkompetenzen verfügen, sondern insbesondere auch keine «Ja-Sager» sowie bereit sein, zu einer «gesunden Streitkultur» beizutragen; bei wenig ausgedehnten Familien (ohne Fremdinvestoren) sollten die Externen zudem als Vertrauenspersonen dienen, d. h. ein «Consigliere»-Modell erscheint sinnvoll. **95**) Kalls, Familiengesellschaften (Anm. 5), 12. **96**) Auswahl: Arnet Philipp/Hartmann Heinz, Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen – Verkauf als Option, ST 2004/10, 78 (2004) 833–840, 834. **97**) Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 235 m. w. H. in Anm. 71; im Jahr 2005 war diese Zahl noch höher, nämlich bei mehr als 95 000 Familiengesellschaften: Ders., Leitlinien (Anm. 6), 326 m. w. H. in Anm. 98. **98**) Bühler, Familienunternehmen (Anm. 2), 235 geht von einer «Vorlaufzeit von mindestens drei Jahren» aus, was m. E. bei den meisten Familiengesellschaften wohl (zu) knapp bemessen sein dürfte. **99**) Arnet/Hartmann, Nachfolgeregelung (Anm. 96), 835. **100**) Die Karrieren in Familiengesellschaften können beispielsweise in der Jugend mit einem Praktikum beginnen, in späteren Phasen (evtl. nach externen «Wanderjahren») mit regulären Anstellungen fortgesetzt werden und schliesslich in GL (später sogar in VR) münden; m. E. sollte der gegenseitige Tatbestand für die geplante «gemeinsame Zukunft» – nicht zuletzt aus psychologischen und aus emotionalen Gründen – durch eine Kapitalbeteiligung der absehbaren Nachfolger erbracht werden, die anfänglich (noch) nicht gross sein muss, zumindest aber ein «Zeichen» setzen sollte (nicht zuletzt in der GV). **101**) Vgl. Arnet/Hartmann, Nachfolgeregelung (Anm. 96), passim. **102**) Hierzu: Bühler, Leitlinien (Anm. 6), 327; Arnet/Hartmann, Nachfolgeregelung (Anm. 96), 837.