

# VR-Workshop

## Empfehlungen für Familienunternehmen

# Hauptaufgaben des Verwaltungsrates

## Gesetzliche Aufgaben des Verwaltungsrates:

Der Verwaltungsrat hat gemäss OR die Kompetenz, in allen Angelegenheiten zu entscheiden, für die nicht gesetzlich oder statutarisch die Generalversammlung zuständig ist.

Ohne Delegation der Geschäftsführung ist jedes einzelne Verwaltungsratsmitglied für die Geschäftsführung zuständig. In Art. 716a zählt das Obligationenrecht sieben unübertragbare und unentziehbare Aufgaben des Verwaltungsrates auf.

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

## Rollen des Verwaltungsrates:

- **Strategie:** Bestimmen der Strategie und Ziele
- **Planer:** Festlegung des Mitteleinsatzes zur Strategieverwirklichung
- **HR-Funktion:** Auswahl und Honorierung der Geschäftsleitung
- **Controller:** Abgleichen von Strategie, Risiken und Finanzen
- **Visionär:** Verfolgen einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung
- **Mittler:** Ausgleich zwischen GL, Aktionariat, Familie und Unternehmer

# Selektion VR-Mitglieder in Familienunternehmen

## Prinzipien zur Selektion von VR-Mitgliedern



### Komplementäre Typen und Rollenbilder suchen:

- Auf Diversität achten
- Generalist vs. Spezialist
- Kompatibilität mit der Familie



### Kompetenzen:

- Persönlichkeits-Kompetenz
- Fachliche Kompetenzen
- Sozial-Kompetenz
- Führungs-Kompetenz



### Familien-Mitglieder:

- Nutzen aufzeigen und hinterfragen
- Kompetenzerweiterung festlegen
- Abberufung und Wahlrhythmus festlegen



### Zusammenarbeit:

- Keine Interessenskonflikte
- Zeitliche Verfügbarkeit sicherstellen
- Transparenz (auch von Seiten Unternehmer)
- Unternehmensinteresse vor Partikularinteresse

# Best-Practice-Empfehlungen

Ziele

Werte

Strategische  
Entscheidungen



1. Familienunternehmen sollten, unabhängig von Inhaber- und Managementstruktur, ein professionelles Verwaltungsratsgremium einrichten mit der Intention, **Ziele, Werte** und **strategische Entscheidungen** im Unternehmen zu verankern sowie den Erfolg und die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens nachhaltig zu steigern.
2. Professionelle Verwaltungsratsgremien formulieren anspruchsvolle Vorgaben an die Geschäftsführung, abgeleitet aus den Wettbewerbs-, Ertrags- und Wertzielen der Inhaber.
3. Professionelle Verwaltungsratsgremien von Familienunternehmen sind **Sparring-Partner, Kontrolleur** und **Personalentscheider** zugleich.
4. Professionelle Verwaltungsratsgremien führen fundierte **Strategie-, Planungs- und Ergebnisdiskussionen** mit der Geschäftsführung, überwachen die **Ertrags-, Finanz- und Risikolage** des Unternehmens und befassen sich frühzeitig mit der **Führungsnachfolge** und begleiten diese auch.
5. Die Stellhebel für ein professionell ausgestaltetes Verwaltungsratsgremium in Familienunternehmen sind **klare Strukturen**, ausgewogene **Zusammensetzung** des Gremiums, **definierte Kompetenzen** und **Instrumente** (Auswahlprozess der Mitglieder, VR-Ausschüsse).

6. Optimale Verwaltungsratsgremien haben **drei bis sieben Mitglieder**, eine Amtszeit von drei Jahren, eine **Altersgrenze von maximal 75 Jahren** festgeschrieben und treffen sich mindestens **vier Mal** im Jahr.
7. Familienunternehmen achten darauf, dass die einzelnen Verwaltungsrats-Mitglieder, aber auch das gesamte Gremium, situationsadäquat über umfassende **funktionelle, unternehmens- und familienunternehmensspezifische Kompetenzen** verfügen.
8. Familienunternehmen sollten besonders auf das **Engagement** und die **Zusammenarbeit** der Verwaltungsrats-Mitglieder achten.
9. Bei einem Familienmitglied als Vorsitzenden der Geschäftsführung sollte eine **familienexterne Person** als Vorsitzender des Verwaltungsratsgremiums bestimmt werden. Das gilt auch umgekehrt. Zudem ist darauf zu achten, dass ausreichend **familienexterner Sachverstand** vorhanden ist.
10. Die Mitglieder professioneller Verwaltungsratsgremien werden nach **klaren Anforderungsprofilen** ausgewählt, sie organisieren sich effektiv und effizient und überprüfen jährlich ihre Arbeit in Form einer festgelegten **Verwaltungsratsgremiums-Evaluation**.

**3-7 Mitglieder**  
**Alters Guillotine**  
**Mind. 4x/Jahr**



**Familienexterner Sachverstand**  
**Aussensicht**

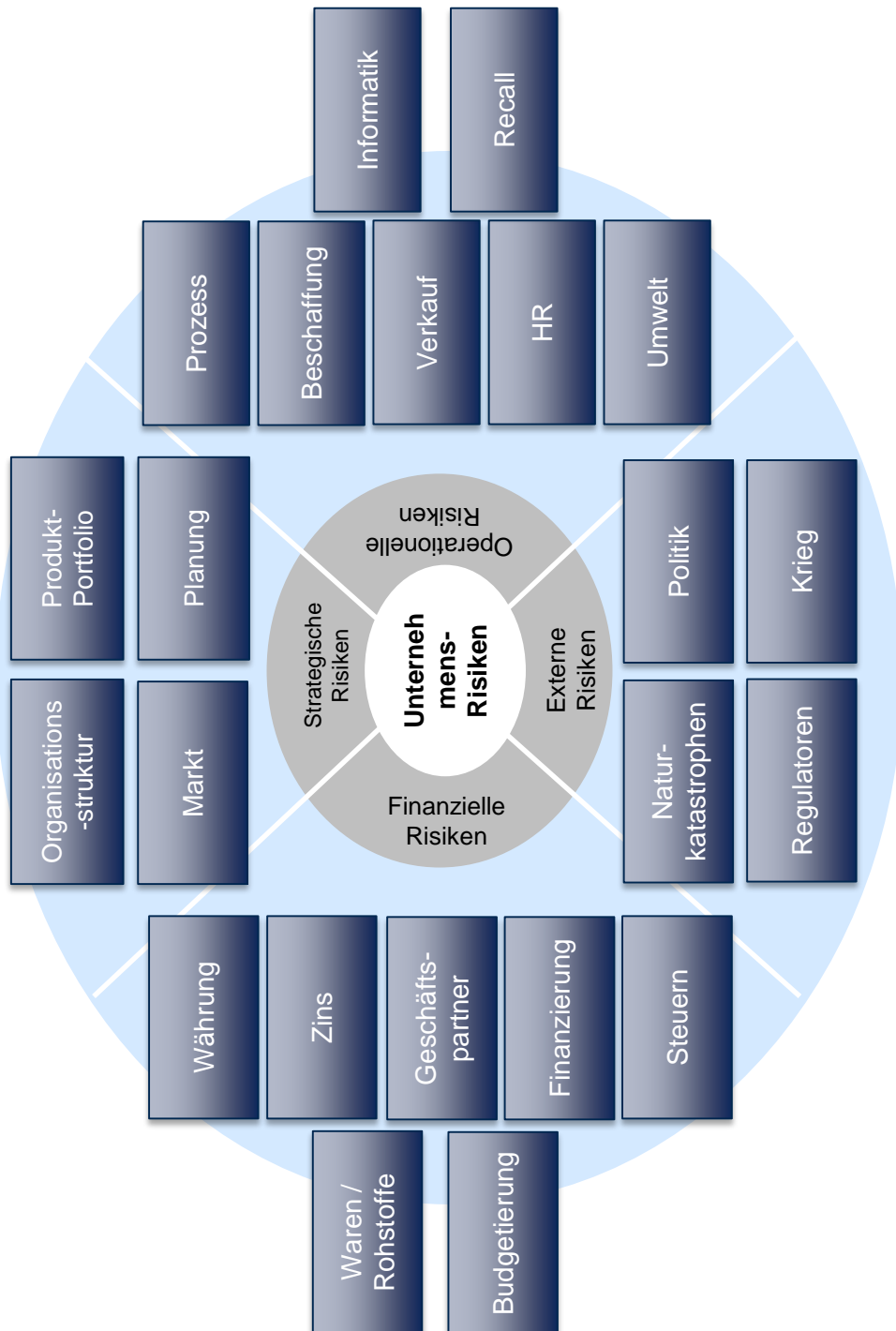


#### Quellen

- Family Business Governance (Koeberle-Schmid/Fahrion/Witt; Hrsg.)
- Eigene Quellen

# Risiko-Radar

Hilfsmittel für die Risikoidentifikation nach Kategorien



Nach Fischer, AM  
(2008)

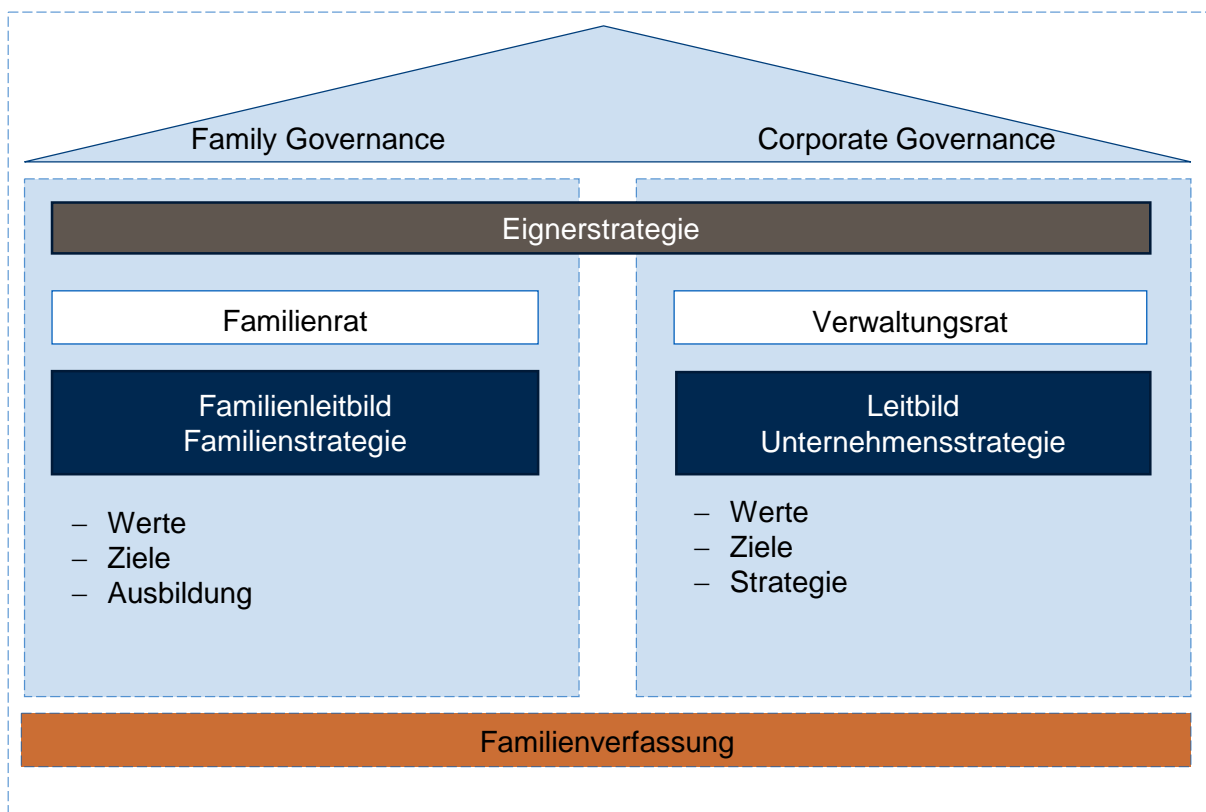
# Haus der Familienstrategie

Um Klarheit über die langfristigen finanziellen, ideellen und organisatorischen Ziele zu schaffen, hat das Aktionariat des Familienunternehmens eine **Eignerstrategie** festzulegen.

Die Eckwerte daraus fließen in die Kommunikation mit der Familie und dem Verwaltungsrat des Unternehmens ein.

Innerhalb der Familie sollte eine **Familienstrategie und -verfassung** erarbeitet werden, um die Werte und Ziele als Unternehmerfamilie festzulegen und die individuellen Ziele (z.B. Ausbildung) auszutauschen. Ziel ist der **Aufbau einer Gesellschafterkompetenz**.

**Leitbild und Unternehmensstrategie** bauen auf der Eignerstrategie und der Familienstrategie auf und setzen sie um.



# CONTINUUM AG

## Kontakt

Teufener Strasse 25  
CH-9000 St.Gallen  
Lenzburg  
T: +41 71 220 99 44

Gottfried Keller-Strasse 5  
CH-8001 Zürich  
T: +41 43 343 10 40

Parkstrasse 24  
CH- 5603 Staufen b.  
T: +41 43 343 10 40

E-Mail: [info@continuum.ch](mailto:info@continuum.ch)  
[www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)



**Rolf Brunner**  
Partner

[rolf.brunner@continuum.ch](mailto:rolf.brunner@continuum.ch)

079 601 74 74



**Matt Moser**  
Associate Partner

[matt.moser@continuum.ch](mailto:matt.moser@continuum.ch)

079 919 85 09



**Dr. Stefan Schneider**  
Senior Manager

[stefan.schneider@continuum.ch](mailto:stefan.schneider@continuum.ch)

079 512 67 03