

Unternehmensstiftungen

GOOD GOVERNANCE Eine mögliche Nachfolgelösung von Familienunternehmen besteht darin, dass der Unternehmer das Unternehmen in eine Unternehmensstiftung einbringt. Nachfolgend sollen zwei Governance Herausforderungen und die dafür möglichen Lösungsansätze thematisiert werden. Die Rechtsform der Stiftung unterscheidet sich grundlegend von anderen Gesellschaften, wie zum Beispiel der Aktiengesellschaft. Im Gegensatz zu dieser hat die Stiftung nämlich keine Eigentümer.

AUTORINNEN ALINE KRATZ-ULMER & SONJA KISSLING

Lange Zeit war die Stiftung als Nachfolgelösung in der Schweiz nicht möglich, da Stiftungen nur einen ideellen und keinen wirtschaftlichen Zweck verfolgen durften. Nach einem klärenden Bundesgerichtsentscheid dürfen Stiftungen aber heute u.a. auch Beteiligungen an Unternehmen halten. Unternehmer wählen diese sogenannte Unternehmensstiftung als Nachfolgeform beispielsweise, wenn in der nächsten Generation keine Familienmitglieder vorhanden sind, die fähig und gewillt sind, operativ das Unternehmen zu führen. Die Rechtsform der Stiftung verschafft dem Unternehmer einen grösstmöglichen Einfluss über seinen Tod, da er den Zweck und gewisse Organisationselemente unveränderlich festlegen kann. Als Unternehmensstiftungen in der Schweiz können bspw. die Sandoz-Fondation de Famille, die Victorinox Unternehmensstiftung, die Ernst-Göhner-Stiftung oder noch die Gottlieb-und-Hans-Vogt-Stiftung aufgezählt werden.

Mit dem Einlegen des Unternehmens in eine Stiftung wird es dem Einflussbereich der Familie für immer entzogen. Sie verliert ihre Eigentümerstellung und alle damit verbundenen Mitsprache- und Vermögensrechte. Oft bestimmt der Unternehmer dennoch, dass ein gewisser Anteil der Stiftungsratsmitglieder Familienmitglieder sein müssen, um einen gewissen Bezug zwischen Familie und Unternehmen zu erhalten. Die erste Governance Herausforderung besteht dabei darin, dass die Familienmitglieder zwar einen Teil der Mitsprachrechte behalten, aber die Vermögensrechte verlieren. Diese Trennung führt häufig dazu, dass sich die Familie von der Stiftung und dem

Unternehmen entfremdet. Deshalb sollten insbesondere nachfolgende Fragen sorgfältig geklärt werden:

- Wie stehen wir als Familie zur Stiftung? Wie können wir die Beziehung zwischen Familie-Stiftung-Unternehmen fördern?
- Wie können wir als Familie den Stiftungszweck unterstützen?
- Wer kann was beitragen? Welche Rollen und Aufgaben haben wir in der Stiftung und im Unternehmen? Welche Qualifikationen sind nötig?
- Wie können wir Familienmitglieder der nächsten Generation entwickeln und unser Wissen weitergeben?

Die zweite Governance Herausforderung ist die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungs- und Stiftungsrat. Hier können sich Kompetenzkonflikte ergeben. Der Stiftungsrat übt die Eigentumsrechte aus und hat so die Möglichkeit, die Mitglieder des Verwaltungsrates zu bestimmen und abzuwählen. Der Verwaltungsrat hat die Pflicht zur Oberleitung der Gesellschaft. Er ist für die strategische Ausrichtung des Unternehmens zuständig. Um diese beiden Gremien optimal einzusetzen, können folgende Massnahmen eingeführt werden:

- **Jährliche Analyse:** Welche Aufgaben hat der Stiftungsrat, welche der Verwaltungsrat? Wie stellen wir die Qualität der Mitglieder sicher (Qualifikationen, Bewertung, Amtszeit)? Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Verwaltungsrat verbessert werden? Brauchen wir hier externe Unterstützung (Mediator)?
- **Ämterkumulation:** Muss zur Erfüllung der Aufgaben eine personelle Entflechtung von Stiftungs- und Verwaltungsrat vorgenommen werden?

- **Starke Besetzung des Verwaltungsrates** mit unternehmerischen Persönlichkeiten.
- **Klarer Sitzungsrythmus** des Verwaltungsrates gemäss dessen Aufgaben.
- **Interne Kontrollsysteme (IKS):** Dank IKS können Fehler in der Allokation finanzieller Mittel und eine den Umständen nicht gerecht werdende Gewinnverteilung verhindert werden.

Es ist aufgezeigt worden, dass die Überführung einer Familienunternehmung in eine Unternehmensstiftung Governance Herausforderungen mit sich bringt. Um der Idee des Stifters – und damit dem eigentlichen Stiftungszweck – gerecht zu werden, nämlich das Unternehmen auf ewig zu erhalten, sollten Unternehmensstiftungen Governance Herausforderungen aktiv angehen. ■

DIE AUTORINNEN



Dr. iur. Aline Kratz-Ulmer (L.), ist Rechtsanwältin bei Hubatka Müller Vetter Rechtsanwälte in Zürich und Dr. oec. Sonja Kissling, Rechtsanwältin LL.M., berät bei Family Business Matters Familienunternehmen in Governance Fragen.

WWW.FAMILYBUSINESSMATTERS.CH