

# Klare Vorgaben

**CORPORATE GOVERNANCE** Die Eignerstrategie bildet Ziele und Interessen der Eigentümer ab und gibt dem Verwaltungsrat eine klare Richtung vor. Insbesondere bei Familienunternehmen und Unternehmen in Besitz der öffentlichen Hand stellt sie ein wichtiges Element der Corporate Governance dar.

**TEXT** STEFANIE MEIER-GUBSER

Die Eignerstrategie legt die Leitplanken für das Unternehmensleitbild und die Unternehmensstrategie fest. Sie ist im Rahmen der Family Governance und der Public Corporate Governance ein wichtiges Führungs- und Kontrollinstrument der Aktionäre. Sie dient dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung als Kompass für die strategische und operative Führung des Unternehmens. Während die öffentliche Hand seit einigen Jahren standardmässig entsprechende Strategien für ihre Unternehmen entwickelt, wird das

Instrument in vielen KMU und Familienunternehmen noch eher selten eingesetzt. Dabei ist es gerade in Familienunternehmen wichtig, sich auf gemeinsame Visionen und Werte für das Unternehmen und seine Zukunft zu verständigen – namentlich dann, wenn nicht mehr alle Familienmitglieder in die Unternehmensführung eingebunden sind.

## TRANSPARENZ SCHAFFEN

Ziel der Eignerstrategie sind klare Vorgaben für die strategische Führungsebene.

Die Eigentümer legen darin fest, welche Entwicklungen, Ziele und Werte sie für das Unternehmen verfolgen. Bei Familienunternehmen kann die Eignerstrategie zu einer Art «Familienverfassung» werden. Regelmässig kommen dabei Aspekte wie Unternehmensnachfolge, Einbindung oder Auskauf von Familienmitgliedern, Aktionärsbindungsverträge, Familienversammlung, Informationsrechte etc. zum Tragen. Bei Unternehmen der öffentlichen Hand spielen namentlich gesetzliche und politische Vorgaben, Stakeholderinteressen und Leistungsaufträge eine Rolle. Eine ganzheitliche und klare Eignerstrategie schafft sowohl für die Eigentümer als auch für die Unternehmensführung Vorteile: Die Eigentümerinteressen werden transparent diskutiert und gemeinsame Ziele und Werte festgelegt. Der Verwaltungsrat erhält damit klare Vorgaben für die strategische Unternehmensführung, und eine Einsitznahme der jeweiligen Interessenvertreter im Verwaltungsrat ist nicht mehr zwingend erforderlich.

Bildquelle: Depositphotos.com, dmstudio

## UNTERNEHMENSSTRATEGIE FOLGT EIGNERSTRATEGIE

Wie jede Strategie sollte auch die Eignerstrategie periodisch überprüft und wenn nötig angepasst werden. Spätestens dann, wenn sich die Besitzverhältnisse ändern, neue gesetzliche Vorgaben in Kraft treten oder die Unternehmensstrategie überarbeitet wird. Unternehmensstrategie und Eignerstrategie müssen aufeinander abgestimmt sein.

## DIE AUTORIN



Stefanie Meier-Gubser ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder (sivg).

## DIE EIGNERSTRATEGIE

### TYPISCHE GRUNDELEMENTE

<b>Allgemeines</b>	Sinn und Zweck der Eignerstrategie Gesetzliche und politische Grundlagen
<b>Eigner</b>	Beschreibung Eigentümerkreis Rolle und Organisation der Eigentümer Ziele der Eigentümer Unternehmensnachfolge Aktionärsbindungsverträge Ehe- und Erbverträge Leistungsaufträge und -vereinbarungen
<b>Vorgaben für das Unternehmen</b>	Corporate Social Responsibility Politische, wirtschaftliche und soziale Zielsetzungen Organisation Information Vorgaben zu Führung und Effizienz Vorgaben zu Transparenz oder Verschwiegenheit
<b>Finanzielles</b>	Finanzierung des Unternehmens Entschädigungs- und Dividendenpolitik Wachstum und Anreizsysteme Nachschusspflichten und Garantien
<b>Schlussbestimmungen</b>	Verbindlichkeitserklärung Überprüfung und Anpassung Inkrafttreten und Dauer