

Unternehmer-Zmorge

Wandel erkennen, Zukunft gestalten.

Donnerstag, 29 Oktober 2015, 0700 Uhr
Restaurant Golf Gonten/AI

Rolf Brunner, Continuum AG

**«Familienunternehmen
brauchen langfristig
tragfähige Lösungen bei der
Unternehmensentwicklung
und Nachfolgeregelung.»**

Aussagen eines erfolgreichen Unternehmers

«...ich kann heute noch nicht beurteilen, ob meine Enkelinnen qualifiziert sind. Das geht nicht von einem Tag auf den anderen.»

Heinrich Villiger, Alleineigentümer der Villiger Söhne Holding AG, 85 Jahre

Schaffhauser Nachrichten, 17. April 2015



Ein Werkstattbericht samt Auslegeordnung

«Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.» (Albert Einstein)

Agenda

- Einführung in das Thema «Nachfolge»
- Fragestellungen zum Thema «Nachfolge»
- Prozessgestaltung bei Nachfolgelösungen
- Zusammenfassung
- Fazit

Einführung in das Thema «Nachfolge» (1/2)

- Zusammenspiel «Unternehmer, Familie und Unternehmen»: die **Trilogie**.
- Nachfolgeprozess: dauert i.d.R. mehrere Jahre und ist relativ komplex.
- Oftmals: Grundannahmen von Lösungen können sich laufend ändern.
- Je nach Teilfrage: fachliche oder prozessuale Unterstützung empfohlen, bzw. zwingend.

Einführung in das Thema «Nachfolge» (2/2)

- Ein einzelner Berater (oder Begleiter) kann **NIE** alle Themen im Alleingang bedienen und **DARF** es auch nicht tun.
- Welches sind die volkswirtschaftlich relevanten Auswirkungen, wenn für ein KMU **keine Nachfolgelösung** gefunden wird?
- Gründe, welche die Nachfolgelösung so schwierig machen.
- Z.B. die Erbschaftssteuer: was bedeutet diese für die Unternehmen und deren Familien?

Fragestellungen zum Thema «Nachfolge» (1/3)

- Übersicht der bestehenden **Herausforderungen** aus Sicht der übergebenden Generation:
 - 1. Familienintern:** steuerliche Belastung, mangelndes «Loslassen» des Übergebers sowie die Festlegung einer gerechten Erbfolge in der Familie.
 - 2. Familienextern:** Das Finden eines potenziellen Nachfolgers, Festlegung des Unternehmenswertes sowie die Finanzierung des Unternehmens.

Fragestellungen zum Thema «Nachfolge» (2/3)

- **Generelle Fragen klären:**

«Kann ich **nicht** loslassen?» oder «Will ich **nicht** loslassen?» *oder*

«Bin ich bereit, lernen loszulassen» *sowie*

«Kann ich mir vorstellen, dass meine Nachkommen kein Interesse haben, mein Unternehmen zu übernehmen?» *und*

«Wann, wie und mit wem wird der Prozess gestartet?»

Fragestellungen zum Thema «Nachfolge» (3/3)

- Das Einbinden der Nachkommen in geeigneter Form in den Nachfolgeprozess: wann und wie soll dies erfolgen?
- Ist denn ein fähiger Mitarbeiter oder Sohn/Tochter auch ein fähiger Unternehmer?
- Will mein Sohn/meine Tochter überhaupt?
- Wie gehe ich damit um, dass einzelne Nachkommen am Unternehmen interessiert sind und andere nicht?
Wie werden alle fair behandelt?
- Ab wann und wie soll der externe «Berater» eingesetzt werden und wer ist der Auftraggeber?

Prozessgestaltung bei Nachfolgelösungen (1/7)

- Unterscheidung «Fachbegleitung» und «Prozessbegleitung»

oder

- Alternativ: Expertenansatz versus Coachingansatz
– oder sogar beides?

Prozessgestaltung bei Nachfolgelösungen (2/7)

- Zwei mögliche Ansätze:

1. lösungsorientierte Struktur

(Basis: gemeinsame Vision/Ziele)

2. entscheidungsorientierte Struktur

(Basis: angestrebter Transaktionspreis)

- So oder so:

Standortbestimmung, Evaluation und Definition der Nachfolgeszenarien sind zwingend durchzuführen.

Prozessgestaltung bei Nachfolgelösungen (3/7)

- Dimensionen und deren Gestaltungsformen: (bitte zeitlichen Ablauf beachten)

1. Nachfolge: Führungs-, Eigentums- und Vermögensnachfolge.

2. Nachfolgeformen: Family Buyout (FBO), Management Buy-Out (MBO), Management Buy-In (MBI), Verkauf an anderes Unternehmen, Liquidation, Kombinationsformen.

3. Nachfolgeobjekt: Unternehmen mit/ohne Betriebsliegenschaft, allenfalls verschiedene Käufer für Geschäft und Liegenschaft.

Prozessgestaltung bei Nachfolgelösungen (4/7)

- Welches ist der Stand der Situationsanalyse samt Zielsetzungen?
- Haben wir die strategischen und operativen Vorgaben in der Familie und in der Unternehmung, inkl. Zeithorizont, bestimmt?

Prozessgestaltung bei Nachfolgelösungen (5/7)

- Wer koordiniert die vielfältigen **(Fach)-Themen**, wie
 - Unternehmensbewertungen, Steuer-, Gesellschafts- und Vertragsrecht,
 - Finanzierungstrukturierung,
 - Führen der Verhandlung (Verkaufs- und Kaufverhandlung) sowie
 - Kommunikationsmanagement: Moderation zwischen den Interessenvertretern, Mediation bei Konflikten?

Prozessgestaltung bei Nachfolgelösungen (6/7)

- Welches sind Fragen der **persönlichen Art**, wie
 - Freue ich mich auf die neue, andere Lebensphase?
 - Was will der Ehepartner, bzw. der Lebenspartner?
 - Wer packt mit mir den Prozess an?
 - Wie schützen und teilen wir das Familienvermögen?
 - Wie schützen wir unsere Kinder vor der möglichen Überflutung an Vermögen?
 - Was passiert, wenn ich gegangen bin? Was will die nächste Generation?

Prozessgestaltung bei Nachfolgelösungen (7/7)

Nichts von dem, was wir an Geld, Aktien, Häusern, etc. anhäufen, können wir letztlich mitnehmen – wir können aber durch unser Handeln Spuren hinterlassen: **«Das letzte Hemd hat keine Taschen.»** (unbekannt)

Zusammenfassung

(1/2)

Der Sechs-Punkte-Plan:

1. Den Zeitpunkt und die Energie selber bestimmen.
2. Den Shift von den Geschäftsprioritäten hin zu den Familienprioritäten forcieren.
3. Ausgleich der Werte mit den Realitäten des Unternehmens in Einklang bringen.
4. Die alten und jungen Familienmitglieder pro-aktiv involvieren.
5. Aus der Erfahrung anderer lernen wollen.
6. Pro-aktiv die nachkommende Generation (mit)entwickeln.

1. Kritische Auseinandersetzung mit dem Selbstbild.
2. Externe Sicht, trotz unternehmerischem Erfolg, just in der Frage der **Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge**, zulassen und akzeptieren.
2. Offen sein für Neues.
3. Die verschiedenen Szenarien gemeinsam mit der Familie und dem ausgewählten Berater anpacken.

Ein Werkstattbericht samt Auslegeordnung

«Was immer du tun kannst oder erträumst zu können, beginne es. Kühnheit besitzt Genie, Macht und magische Kraft. Beginne es jetzt!»

(Johann Wolfgang Goethe)

Strategie-Quartett und Leistungsfelder



Strategie-Quartett

Die Zielsetzungen im Strategie-Quartett definieren die Aufgabenschwerpunkte in den Leistungsfeldern.

Leistungsfelder

Die Umsetzung der Vorgaben aus dem Strategie-Quartett wird konkret in den Leistungsfeldern gemacht.



Ansprechpartner Continuum AG



Rolf Brunner

Partner, Mitglied des Verwaltungsrates

Eidg. Dipl. Bankfachmann, Executive Ausbildungen Swiss Banking School, Harvard-University und Columbia-University. Mit über 32 Jahre Erfahrung in Leitungsfunktionen im Corporate Banking und Projekt Management (Lean Six Sigma), Unternehmensentwicklung in KMU, samt Finanzierungsstrukturierungen, Restrukturierungen sowie in komplexen Nachfolgelösungen und Coaching von Unternehmern.

Erfahrungsberichte

Kernaussagen aus gemachten Projekterfahrungen belegen die Kompetenzen der Continuum AG.

Mit ihrer völligen Spezialisierung auf Familienunternehmen, ihrer Unabhängigkeit und ihrer breiten, langjährigen Referenz- und Erfahrungsbasis hat Continuum in der deutschsprachigen Schweiz ein einzigartiges Profil.

Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg.



Erfahrungsberichte

Die Continuum AG und deren Exponent Rolf Brunner half mit, auch als Mitglied des Verwaltungsrates, die zwei Schulen «International School St. Gallen» sowie «International School Rheintal/Buchs» in einer komplexen Situation zusammenzuführen. Dabei agierte Rolf Brunner als integrierende Person und damit auch „Enabler“ zwischen den anspruchsvollen Parteien aus Wirtschaft, Politik, Schule und Verbänden.

Claudio Hintermann, Präsident des Verwaltungsrates und CEO, Abacus Research AG, St. Gallen
(Unterstützer der International School St. Gallen)

Die Continuum AG und deren Leiter Rolf Brunner, engagierte sich bei einem Dienstleistungsbetrieb im Gastro-Bereich mit Leidenschaft und Überzeugung in der komplexen und anforderungsreichen Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge. Dabei waren die Exponenten stets ansprechbar für alle Anliegen des Unternehmens und uns als involvierte Bank. Das aufmerksame Coaching der Unternehmerfamilie und deren Exponenten sowie das optimale Zusammenspiel mit dem involvierten Treuhänder sowie Rechtsanwalt überzeugte uns sehr.

Adrian Müller, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Clientis Bank Oberuzwil AG, Oberuzwil

Continuum AG und deren Exponent Rolf Brunner, entwickelten mit der Geschäftsleitung zweier Unternehmen im Gastro-Bereich sowie mit den Hauptexponenten der zwei Familien, im Rahmen der Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge, ein konsistentes Konzept sowie ein ganzheitliches Investorendossier. Dabei galt es u.a. ein anforderungsreiches Immobilienprojekt mit zu gestalten; dies in enger Zusammenarbeit mit der Eigentümerschaft und den Behördenvertretern.

Bernhard Dudli, Mitglied des Verwaltungsrates und Teilhaber, DS Architektur AG, Uzwil

Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg.

Erfahrungsberichte

Die Continuum AG, vertreten durch Rolf Brunner, unterstützte einen Partnerbetrieb in der notwendigen unternehmerischen und damit auch eng verbundenen familiären Neuausrichtung: die verschiedenen Parteien, Unternehmer, Bank, Treuhänder, wurden effizient und auf hohem ethischen Niveau koordiniert. Die zuverlässige und ebenso zeitnahe Erledigung der Projektschritte waren „die Baumeister“ für die innert kurzer Zeit erfolgte Vertrauensgewinnung.

Hermann Merz, Präsident des Verwaltungsrates und Geschäftsführer, Merz + Egger AG, St. Gallen

Die Eignerschaft unseres Betriebes wurde, mit Unterstützung der Continuum AG und deren Partner Rolf Brunner, auf die Zukunft optimal neu ausgerichtet. Dabei wurden anhand einer systematischen und strukturierten Vorgehensweise die Vision und die Strategie der Unternehmung überarbeitet sowie anschliessend die Organisationsstruktur und die Rollenbilder pro Funktionsträger neu definiert.

Erich Kühnis, Präsident des Verwaltungsrates und Geschäftsführer, Kühnis Brillen + Optik AG, Altstätten

Dr. Fopp von der Continuum AG hat uns während seiner 12 Jahre in unserem Verwaltungsrat massgeblich unterstützt. Er ist dabei eine der innovativsten Personen, die ich kenne. Hervorragend für die Neuausrichtung einer Firma, was bei uns zu Beginn der 90er Jahre der Fall war.

Emanuel Probst, General Manager, Jura Elektroapparate, Niederbuchsiten

Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg.



Erfahrungsberichte

Die Continuum AG und deren Exponenten haben uns bei der Weiterentwicklung unserer wachstumsorientierten Unternehmens-Strategie sowie Fragen der daraus abzuleitenden Konzern- und Führungsstruktur sehr effizient beraten und unterstützt.

Klaus-Michael Kühne, Executive Chairman, Schindellegi/SZ

Rolf Brunner, Partner von Continuum AG, engagierte sich hartnäckig und erfolgreich für einen Neustart unserer noch jungen Schule. In seinem etablierten Netzwerk im Einzugsgebiet des Wirtschaftsraumes St. Gallen, organisierte er sowohl bei privaten wie auch öffentlichen Institutionen die Finanzierung und fand im komplexen Umfeld des Ringkantons St. Gallen eine Lösung: die Zusammenführung zweier International Schools, der ISSG und der ISR.

Heiner Graf, Chair of the Board, International School St. Gallen and International School Rheintal

Als KMU-Unternehmen und deren strategischen Neuausrichtung sind wir laufend auf dem Prüfstand. Die Continuum AG, vertreten durch Rolf Brunner, unterstützt uns, die künftigen Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensentwicklung zu meistern: Tolle Arbeit mit Leidenschaft und Überzeugung für die Sache von Rolf Brunner und seinem Team.

Hans Herzog, Geschäftsführer, Pronto Reinigung AG, St. Gallen

Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg.



Erfahrungsberichte

Seit der Etablierung des Sitzes der Continuum AG in St. Gallen, vertreten durch den Leiter Rolf Brunner, haben wir in verschiedenen, komplexen Projekten im Bereiche der Nachfolgeplanung und von Umstrukturierungen mitgewirkt. Die Zusammenarbeit war von professioneller Arbeit und gegenseitigem Vertrauen geprägt. Dank jahrelanger Erfahrung der Continuum-Experten und einem ausgezeichneten Netzwerk konnten wir für unsere Kunden optimale Lösungen kreieren und umsetzen.

Rolf Helfenberger, Partner, steuerpartner ag Steuer- und Wirtschaftsberatung, St. Gallen

Mit Continuum AG haben wir unsere Strategie weiterentwickelt und die Kernkompetenzen definiert. Leonhard moderierte die Sitzungen souverän und hat viel zur Teambildung beigetragen.

Werner Kieser, Gründer und Verwaltungratspräsident der KIESER TRAINING AG, Zürich

Die Continuum AG und die involvierten Exponenten sind in einem komplexen Fall der Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge als pragmatische Denker, Planer und Umsetzer vorgegangen. Dabei zeigten sie viel Gespür für das Machbare. Sie sind stilsicher und professionell im Umgang mit den involvierten Partnern wie Treuhänder, Rechtsanwälte und uns als finanzierende Bank.

Roland Klotz, Vorsitzender der Bankleitung, Raiffeisenbank, Flawil

Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg.



Begeisterte Kunden sind die Basis für den Erfolg.



RAIFFEISEN

steuerpartner ag
Steuer- und Wirtschaftsberatung

Herzlichen Dank