

## Herzlich willkommen



### Familien-Strategie in KMU Benötigen Familien eine Strategie?

#### Programm

- 16:20 h **«Familienstrategie»**  
Chancen und Nutzen der Familienverfassung  
Rolf Brunner
- 16:40 h **«Verwaltungsrat und Familie»**  
Beteiligungsverhältnisse  
Christoph Brunner
- 17:00 h **Familien-Strategie in KMU aus der Praxis**  
Hans Herzog, Geschäftsleiter der Pronto AG  
im Gespräch mit Christoph Brunner & Rolf Brunner



## Familien-Strategie in KMU

### Benötigen Familien eine Strategie?

Rolf Brunner  
Mitglied Verwaltungsrat/Partner  
Continuum AG

Abtwil-Säntispark  
Donnerstag, 8. September 2016

Continuum AG Nachfolgeprozess | Unternehmensentwicklung | Familienvermögen

---

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

---

Continuum AG Nachfolgeprozess | Unternehmensentwicklung | Familienvermögen

Familien-Strategie



## Ausgangslage

- Familien werden zusehends grosser und damit komplexer
- Vielerorts haben wir drei Generationen, die aktiv sind
- Familien leben immer mehr geografisch weiter auseinander
- Immer weniger Familienmitglieder sind aktiv involviert, engagiert oder überhaupt interessiert, die Nachfolge anzutreten
- Die nächste Generation hat einen immer breiteren/anderen Background und andere Erwartungen
- Operative Führungsverantwortung wird nicht angestrebt, eher noch ein VR-Mandat
- Eigentümeransprüche variieren
- Familienmitglieder verlieren zuweilen immer mehr den unternehmerischen Spirit und Elan

---

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

4

Familien-Strategie



## Ergebnis

Das Führen von Familien wird  
immer mehr **anspruchsvoller**.

---

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | www.continuum.ch

5

Familien-Strategie



## Ausgangslage

Umfragen der Williams Group (2014) bei rund 1000 Familien-  
unternehmen weltweit:

- In 60 % aller Fälle: schlechte Kommunikation und Misstrauen unter den Familienmitglieder,
- in 25 % aller Fälle: mangelnde Vorbereitung der nachfolgenden Generation auf die kommende betriebliche und führungsmässige Verantwortung sowie
- in 15 % aller Fälle: ungenügende Betreuung in Sachen Steuern, Recht und Finanzierungsstrukturierungen

---

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | www.continuum.ch

6

Familien-Strategie



## Ergebnis

Viele Familien investieren enorm ins Management ihrer Geschäfte und der Optimierung der Aktiven.

Dabei vergessen sie aber, in die **eigene Familie** zu investieren.

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | www.continuum.ch

7

Eine Familie braucht eine strategische Führung



## Strategie-Quartett: Familie




### Kernfragen:

- Gibt es ein Familienleitbild?
- Gibt es eine Familien- (Eigner-) Strategie?
- Welche Talente, Rollen, etc. sind erkennbar?
- Wie sehen die Familiengremien aus?
- Welches sind die Werte an denen sich die Familie orientiert?

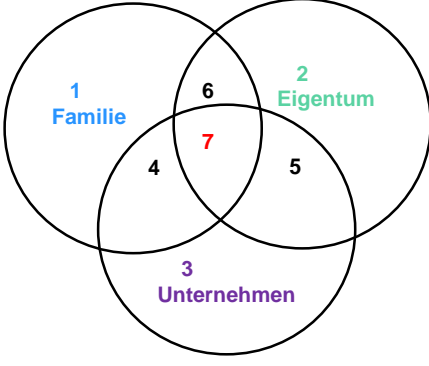
© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | www.continuum.ch

8

Ich-Strategie: Analyse Eigner-Situation



## Rollenverständnis



**Einzelrollen:**

1. Familienmitglied
2. Gesellschafter
3. Mitarbeiter im Unternehmen


**Schnittstellenrollen:**

4. Mitarbeitendes Familienmitglied
5. Mitarbeitender Gesellschafter
6. Familieninterner Anteilseigner
7. Geschäftsführender Gesellschafter aus der Familie

Gender: Es gilt, dass bei den entsprechenden Bezeichnungen und wo adäquat jeweils immer das weibliche Geschlecht auch gemeint ist. Quelle: eigene Darstellung.

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | www.continuum.ch 9

Klare Vision zum Ich ist der Ausgangspunkt



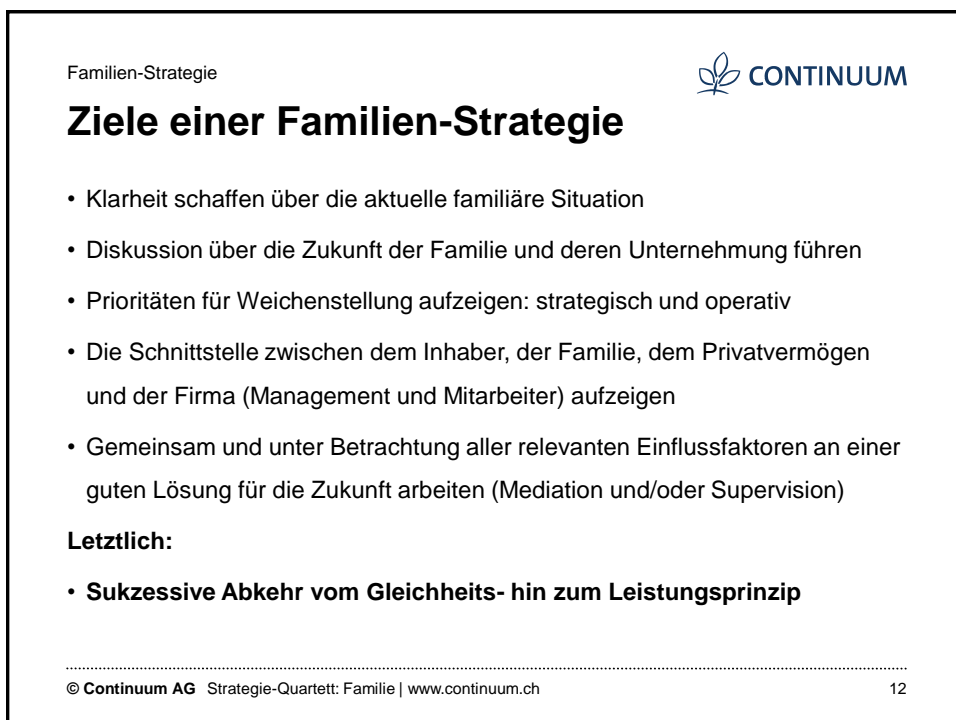
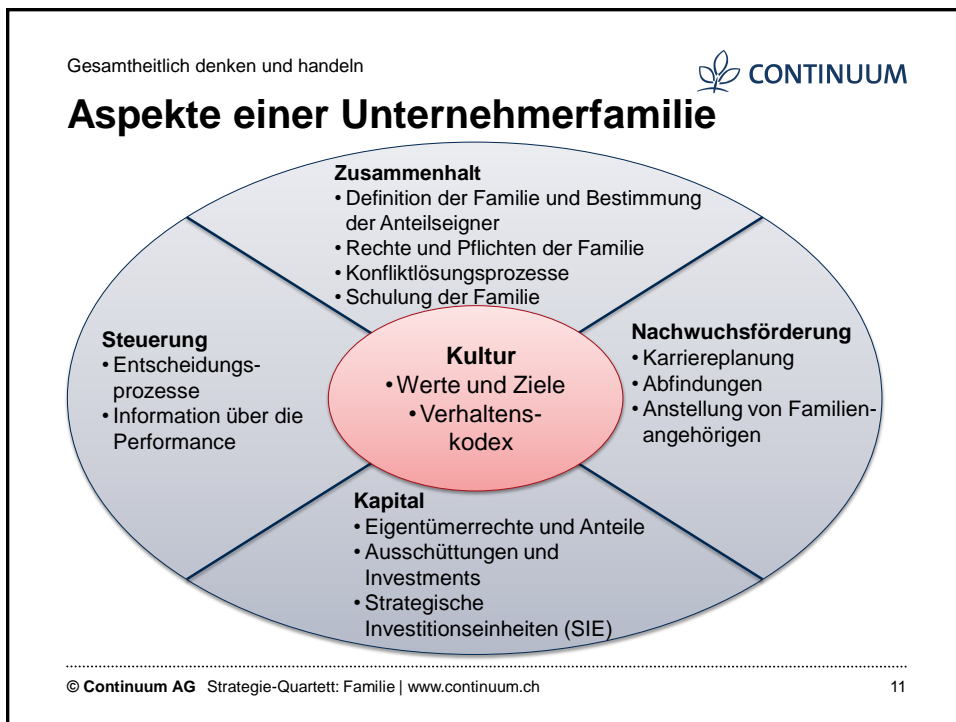
## Strategie-Quartett: Ich




**Kernfragen:**

- Was habe ich bisher erreicht und erschaffen?
- Worauf begründet sich mein Erfolg?
- Wie sieht mein Lebenskonzept aus?
- Sind meine vier Zeiten (Arbeitszeit, Ruhezeit, Ich-Zeit und Beziehungszeit) in Balance?
- Was sind meine persönlichen Ziele?
- Welche Veränderungs- bzw. Stossrichtung ist notwendig?

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | www.continuum.ch 10






## Inhalt der Familienverfassung

- Welches sind die Werte, das Leitbild, die Strategie und Ziele der Familie?
- Welches ist die Struktur? (z.B. Holdinggesellschaft, Family-Office)
- Wer führt das Familienunternehmen in der nächsten Generation?
- Kontrollmechanismen, zwecks kontinuierlicher Klarheit über den Verlauf?
- Familienmitglieder im Unternehmen: Konditionen, Anforderungen, Regeln?
- Welches sind die Informationsgefässe? (z.B. Familienrat)
- Welches sind die Richtlinien für Ausschüttungen/Entschädigungen?
- Vorgehen/Umgang mit Familienmitgliedern, welche ausscheiden wollen?
- Umgang mit Vertraulichkeit und Verhaltenskodex?

---

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | www.continuum.ch 13



## Ganzheitliches Instrumentarium

Mit 15 Instrumenten kann die Best Governance systematisch gestaltet werden

Unternehmer	Familie	Unternehmen	Umfeld/Markt
Work-Life-Balance	Familien-Leitbild	Unternehmerische Vision	Erwartungen der Anspruchsgruppen
Persönliches Zukunftsszenario	Familienverfassung	Unternehmensleitbild	Umfeld-Konzept
Lebens-Konzept	Vermögensstrategie	Unternehmensstrategie	
Schwerpunkte & Jahresprioritäten	Nachfolgeplanung	Corporate Governance	Partner-Programme
		Instrumentelle Führung	

---

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | www.continuum.ch 14

Der Nutzen lässt sich sehen



## Vorteile einer guten Governance

### Langfristigen unternehmerischen Erfolg über:

- Erhöhte Transparenz von Familienunternehmen
- Offene Kommunikation intern und extern
- Vertrauen und Reputation des Familienunternehmens nach Aussen
- Festlegung der Werte und der finanziellen Ansprüche der verschiedenen Parteien
- Gewonnene Stabilität und Kontinuität im Umgang mit dem Umfeld
- Erleichterte Rekrutierung und Motivation von Spitzenkräften

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

15

Zusammenfassung



## Die sieben Thesen im Überblick

1. Ich-Strategie: Analyse der Eignersituation
2. Ich-Strategie: Ausstiegsplan
3. Familien-Strategie: Konfliktbewältigung
4. Familien-Strategie: Familienverfassung als «Masterpiece»
5. Vermögens-Strategie: Monitoring, Umsetzung und Kontrolle
6. Unternehmens-Strategie: Strategische Neuausrichtung
7. Unternehmens-Strategie: (Re-)Organisation

© Continuum AG Strategie-Quartett: Familie | [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

16



Continuum zum Thema Familien-Strategie & Verfassung

# Kontinuität schafft Sinn und Zusammenhang

Es ist nie zu früh, die unternehmerische Nachfolge zu planen. Mit unserer langjährigen Erfahrung unterstützen wir Sie in der Erarbeitung einer Familienverfassung, welche Antworten gibt auf eine ganzheitliche Nachfolgelösung: [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

ContinuumAG | St. Gallen | Zürich  
Nachfolgeprozess | Unternehmensentwicklung | Familienvermögen



Treuhand | Steuer- und Rechtsberatung  
Wirtschaftsprüfung | Unternehmensberatung  
Informatik-Gesamtlösungen



## Familien-Strategie in KMU

Verwaltungsrat und Familie




## Themen




Familien-Strategie in KMU

- VR im Familienunternehmen
- Beteiligungsstrategie

Seite 19



## VR in Familienunternehmungen




Familien-Strategie in KMU

These:


- VR in KMU werden generell viel zu wenig als nutzenbringendes Organ gesehen
- In familiengeprägten Unternehmen kann der Verwaltungsrat im Spannungsfeld Familie – Unternehmen entscheidendes beitragen

Seite 20




## Mögliche Spannungsfelder

Familien-Strategie in KMU



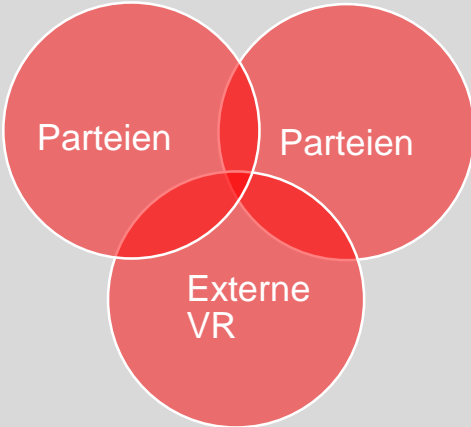

- Operativ vs. Nicht operativ tätige Familienmitglieder
- Unterschiedliche Funktion – Macht / Einfluss
- Unterschiedliche Aufgabe / Verantwortung / Engagement – Entschädigung
- Lebensgeschichte wird mitgetragen – Bevorzugung / Benachteiligung
- Ansprüche der Unternehmung – Fähigkeiten einzelner Mitglieder
- Verklärte Sicht innerhalb der Familie

Seite 21




## Die dritte Kraft – der externe VR


Familien-Strategie in KMU



Seite 22



## Rolle der Familienmitglieder im VR




Familien-Strategie in KMU


- Wie setzt sich der VR zusammen
  - Grösse
  - Externe vs. Interne
  - Besetzung
  - Know-how / Aufgaben
  - Eigenständigkeit

→ Nach klaren Vorstellungen / Profilen suchen

Seite 23




## Suche VR Analyse Soll-Ist Profil



Familien-Strategie in KMU


	Kompetenz		
	hoch	mittel	tief
<b>1. Personale und soziale Kompetenzen</b>			
Zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität			
Delegationfähigkeit			
Freude und Begeisterungsfähigkeit			
Integrität, Glaubwürdigkeit			
Konstruktive Konfliktfähigkeit			
Autonomie und überle Unabhängigkeit			
Teamfähigkeit			
Unternehmerische, gesellschaftliche und soziale Denkwiese			
Zuhör- und Lernfähigkeit			
<b>2. Methoden- und Fachkompetenz</b>			
Verteilte Strategie-, Struktur- und Kulturkompetenz			
Verteilte Energieökonomische Kompetenz			
Verteilte Human-Res.-Kompetenz			
Verteilte Risk Management-Kompetenz			
Verteilte rechtlich/normative/juristische Kompetenz			
Verteilte Kommunikationskompetenz			
Change-Management-Kompetenz (Umstrukturierung, M&A etc.)			
Kompetenzen in Innovationsmanagement			
Logistik-, Supply Chain-Management			
Marketing & Verkaufs-Kompetenz			
Qualitäts- und Prozessmanagement			
Technologische Kompetenz (Infrastruktur, IT, E-Commerce etc.)			
<b>3. Branchenkompetenz</b>			
Grosshandel			
Einzelhandel			
Logistikbranche			
Konsumgüterindustrie generell			
<b>4. Persönliche Eigenschaften / Bildung</b>			
Männlich / Weiblich		IST	
		SOLL	
Jahrgang		IST	
		SOLL	
Nationalität		IST	
		SOLL	
Muttersprache		IST	
		SOLL	
Fremdsprachen		IST	
		SOLL	
Bildungsstand		IST	
		SOLL	
GL-Führungsrolle mit Erblasserweis		IST	
		SOLL	
Aktives Netzwerk in Wirtschaft, Politik und/oder Gesellschaft		IST	
		SOLL	

Seite 24



## Beispiel

Familien-Strategie in KMU



**Familienrat**  
 Vater / Mutter / 3 Kinder

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Verwaltungsrat</b>                  Vater / Mutter             </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Verwaltungsrat</b>                  Mutter, 2 externe inkl. VRP             </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Geschäftsleitung</b>                  Vater / Mutter / 3 Kinder             </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Geschäftsleitung</b>                  3 Kinder             </div>

Seite 25



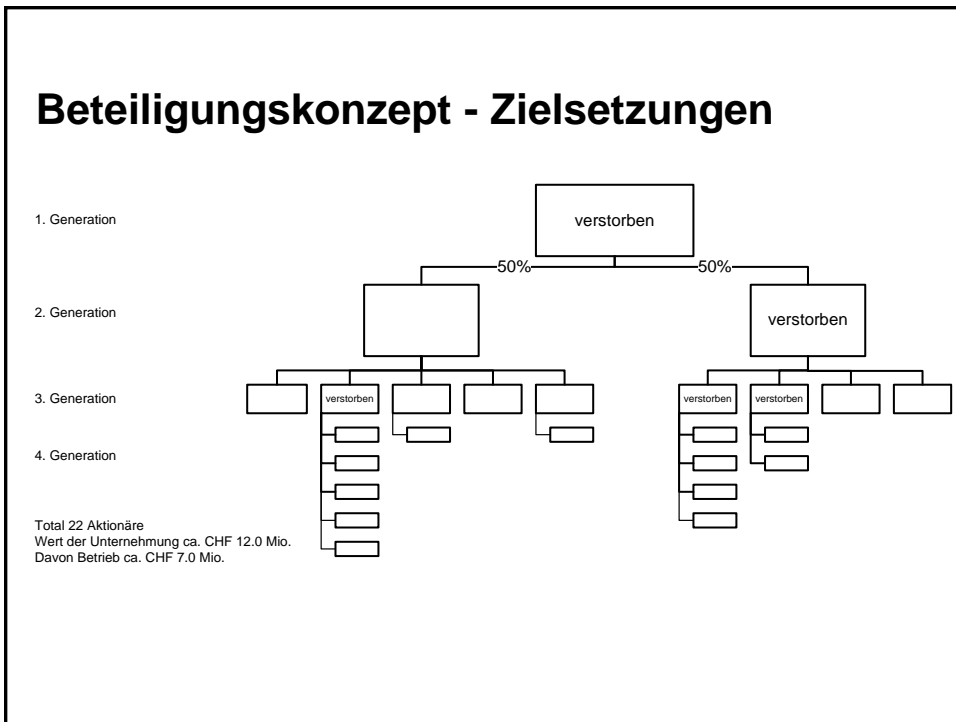
## Instrumente / Regelungen


Familien-Strategie in KMU



- Organisationsreglement
- Aufgaben / Kompetenz – Regelung
- Feedback / Leistungsbeurteilung

Seite 26






## Beteiligungskonzept / Aktionärbindungsvertrag

Familien-Strategie in KMU

- Wer soll Aktien besitzen?
- Konzentration des Aktienbesitzes
- Verzettelung verhindern
- Handlungsfähigkeit erhalten
- Sperrminorität beachten

→ Vorhandene Instrumente einsetzen

Seite 28




## Beteiligungskonzept - Instrumente

Familien-Strategie in KMU




- Sicherstellung durch Aktionärbindungsvertrag
  - Vorkaufsrechte
  - Kaufrechte
  - Bewertungsvorgaben
  - Finanzierungskonditionen
- Stimmrechtsaktien
- Statuten
- Ehe- und Erbvertrag
- Entscheid / Machtwort des Patrons

Seite 29



## Erkenntnisse

Familien-Strategie in KMU



- Externer Verwaltungsrat
  - bringt eine Klärung der VR-Aufgaben
  - fördert eine Leistungsorientierung im VR
  - kann Spannungsfelder in der Familie neutral angehen
- Beteiligungen

⇒ Nicht dem Zufall überlassen!

Seite 30