

Regional Forum St. Galler Verband der Raiffeisenbanken

Familien-Strategie in KMU – Chancen und Nutzen der Familienverfassung

Rolf Brunner
Mitglied Verwaltungsrat/Partner
Continuum AG

Landwirtschaftliches Zentrum Salez
Dienstag, 13. September 2016

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

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

Ergebnis

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

Ausgangslage

Umfragen der Williams Group (2014) bei rund 1000 Familienunternehmen weltweit:

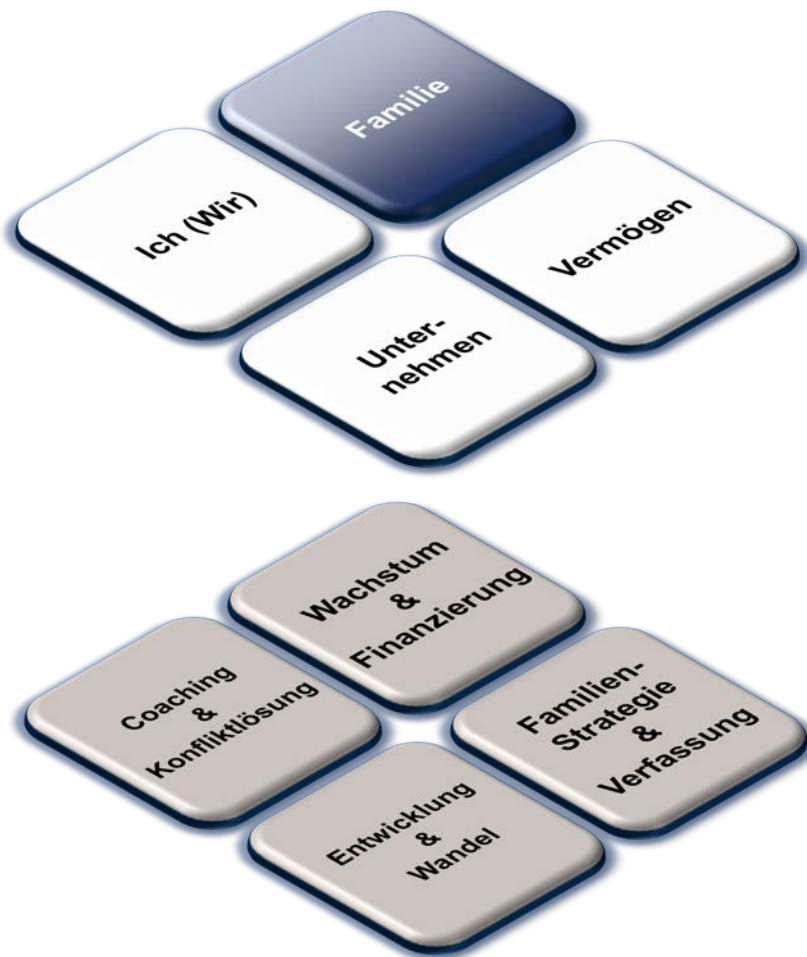
- In 60 % aller Fälle: schlechte Kommunikation und Misstrauen unter den Familienmitglieder,
- in 25 % aller Fälle: mangelnde Vorbereitung der nachfolgenden Generation auf die kommende betriebliche und führungs-mässige Verantwortung sowie
- in 15 % aller Fälle: ungenügende Betreuung in Sachen Steuern,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

Ergebnis

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

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

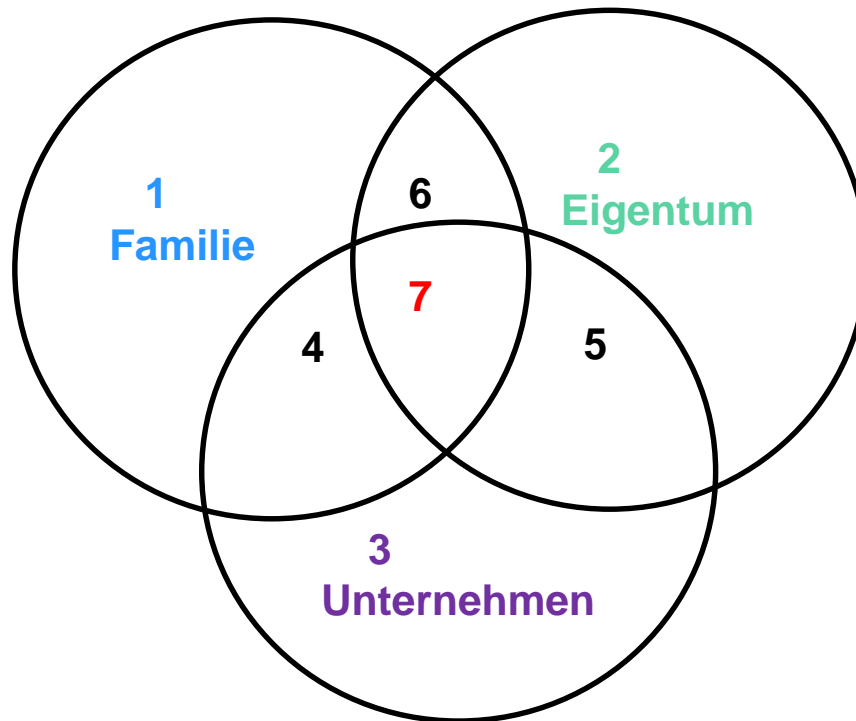
Strategie-Quartett: Familie



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?

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.

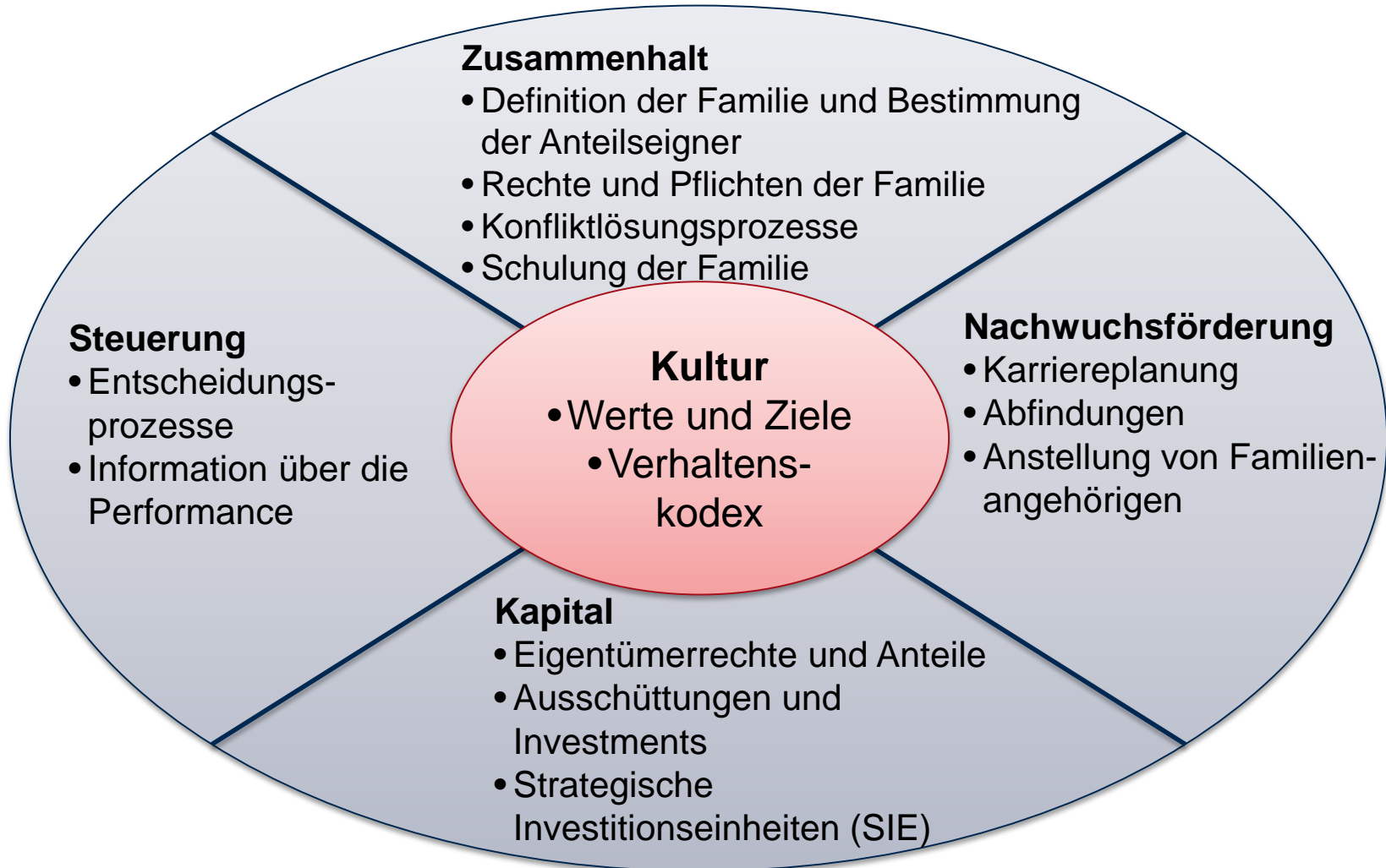
Strategie-Quartett: Ich



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?

Aspekte einer Unternehmerfamilie



Ziele einer Familien-Strategie

- Klarheit schaffen über die aktuelle familiäre Situation
- Diskussion über die Zukunft der Familie und deren Unternehmung führen
- Prioritäten für Weichenstellung aufzeigen: strategisch und operativ
- Die Schnittstelle zwischen dem Inhaber, der Familie, dem Privatvermögen und der Firma (Management und Mitarbeiter) aufzeigen
- Gemeinsam und unter Betrachtung aller relevanten Einflussfaktoren an einer guten Lösung für die Zukunft arbeiten (Mediation und/oder Supervision)

Letztlich:

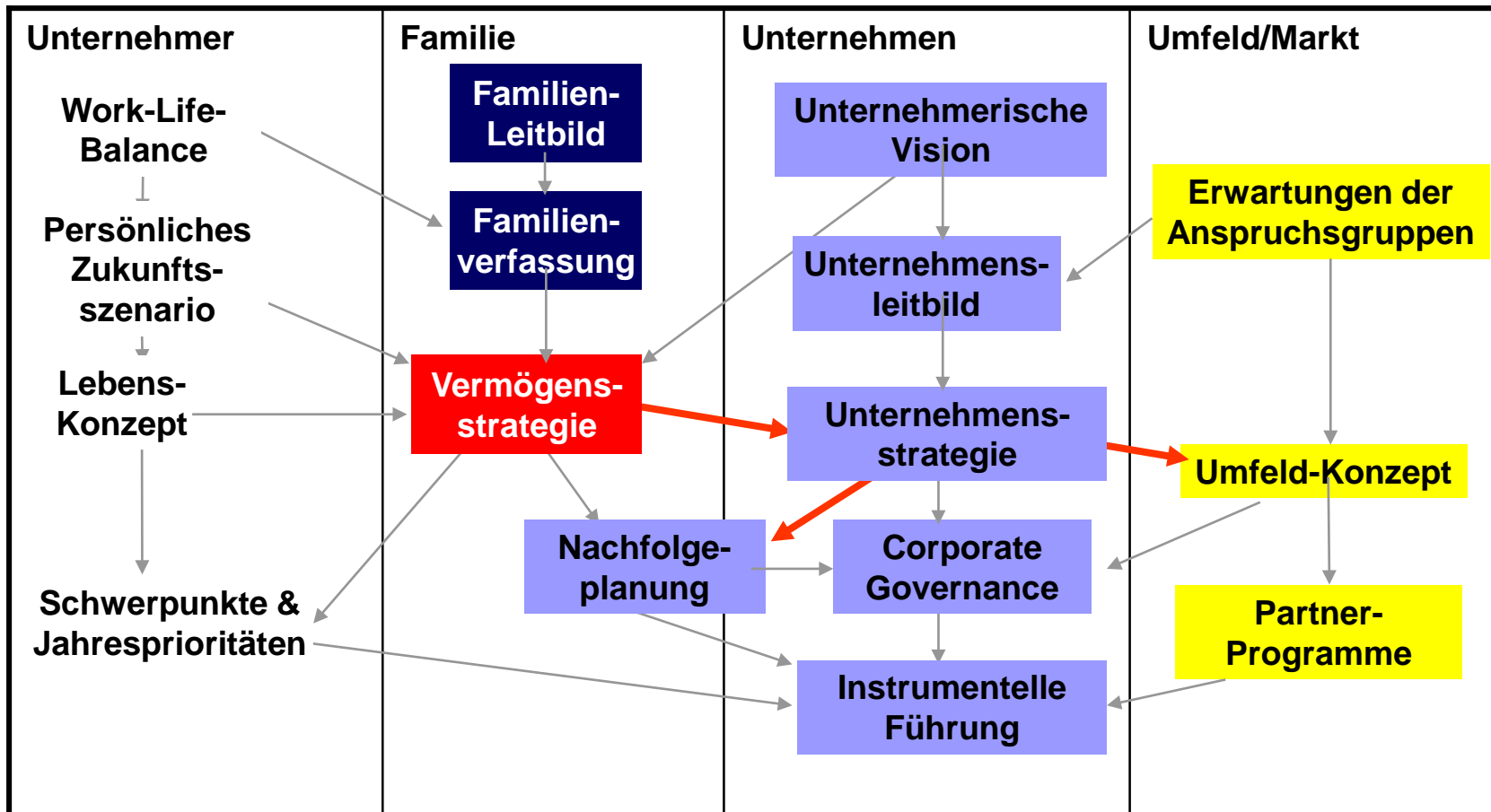
- **Sukzessive Abkehr vom Gleichheits- hin zum Leistungsprinzip**

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?

Ganzheitliches Instrumentarium

Mit 15 Instrumenten kann die Best Governance systematisch gestaltet werden



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

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 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

Continuum AG | St. Gallen | Zürich
Nachfolgeprozess | Unternehmensentwicklung | Familienvermögen



CONTINUUM
Zukunft sichern.