

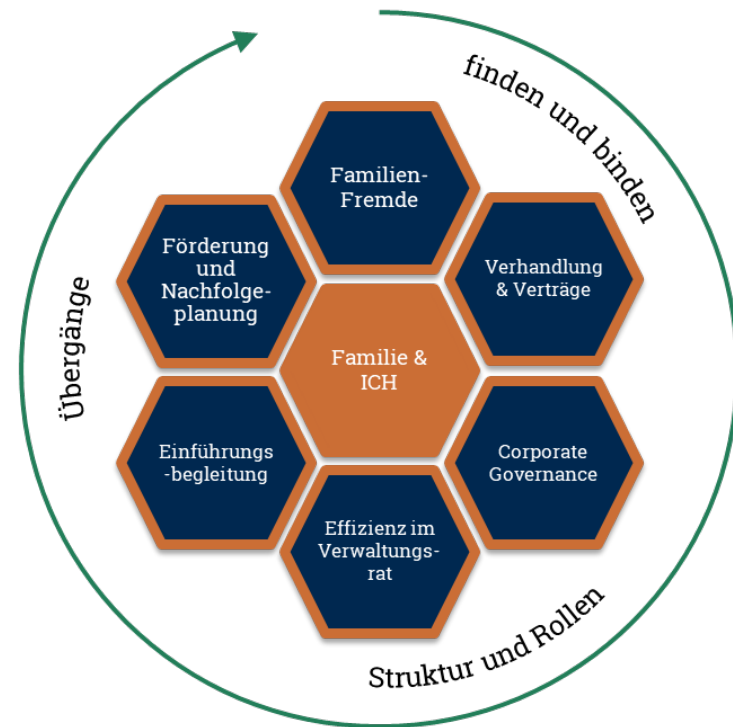
Generationenwechsel – Fremdmanagement und Ausprägungen

Zusammenfassung des 3. Continuum-Forum 2018

Continuum-Forum vom 28. November 2018 (1/2)

Referat Rolf Brunner

- Der Führungswechsel von der Inhaber-Familie auf familienexterne Manager sollte als Zyklus betrachtet werden.
- Dieser startet bei der Familie als Ganzes sowie bei den einzelnen Individuen: Welche Fähigkeiten und Neigungen sind vorhanden, wie sieht die Rollenverteilung aus und über welchen Zeithorizont sprechen wir?
- Mit diesen Voraussetzungen ist es leichter, zur Familie und dem Unternehmen passende Kandidaten zu finden und durch respektvolles Verhandeln an sich zu binden.
- Die Organisationsstrukturen (Verwaltungsrat / Corporate Governance) und Rollenverteilungen sind den neuen Gegebenheiten anzupassen und alte Strukturen zu hinterfragen.
- Die Übergänge sind sowohl bei der Einführung des neuen CEO's wie auch bei der Nachfolgeplanung auf verschiedenen Ebenen mit Umsicht zu planen. Insbesondere ist in die Nachfolgeplanung stets auch die Familie einzubeziehen, da sich auch die Familie mit der Zeit weiterentwickelt.



Podiumsgäste

Mittwoch, 28. November 2018, 17:30 Uhr
Continuum Forum

Sabine Bellefeuille-Burri



- BWL Studium (USA und HSG)
- Personalleiterausbildung
- Weiterbildung in Finanzen und Controlling
- Vize VRP der BURRI elements AG
- Vorträge, Autorin etc.
- «Lebenskonzept Unternehmertum»



- Verheiratet
- 3 Töchter (26j/23j/19j)



- BURRI public elements AG
- hochwertige und funktionale Produkte für den öffentlichen Raum (z.B. Landi-Bank)



- Gegründet 1907
- In der fünften Generation geführt
- Im 2000 zusammen mit Bruder übernommen, damals schon familienexterner Geschäftspartner und VR
- Heute 4 GL-Mitglieder, 3 davon beteiligt (total bis 50%)
- Organische Organisation mit Rollen anstatt Stellen

Podiumsgäste

Mittwoch, 28. November 2018, 17:30 Uhr
Continuum Forum

Dr. Gabriela Kieser



- Ärztin mit eMBA (Rochester-Bern)
- starkes betriebswirtschaftliches Interesse
- VRP der Kieser Training AG
- arbeitet mit reduziertem Pensum im Unternehmen und hält Vorträge



- Verheiratet mit Werner Kieser
- 19 Jahre Altersunterschied
- keine Kinder



- Kieser Training, zusammen mit Mann Werner Kieser aufgebaut
- Franchiseunternehmen mit 153 Studios
- davon 42 Filialen
- 270'000 Kunden



- Gegründet 1967
- Fremdmanager seit 2004 im Unternehmen
- ab 2009 CEO
- Seit 2010 operativer Rückzug von Werner und Gabriela Kieser
- 2013: 10% der Aktien
- 2017 MBO

Continuum-Forum vom

28. November 2018 (2/2) – Auszüge aus der Podiumsdiskussion, geleitet durch Dr. Leonhard Fopp

Case1

BURRI public elements AG, Frau Sabine Bellefeuille-Burri

Phase Familie & ICH:

Für Frau Bellefeuille und Ihren Bruder war es zentral, dass sie sich „gegenseitig“ für die Nachfolge ausgewählt haben, als Team. Dies wurde nicht durch die Eltern „zugewiesen“, sondern es war ein bewusster Entscheid.

Genauso handhaben sie es mit den familienexternen Managern: es müssen „Mitunternehmer“ sein.

Phase: Finden und binden

- *Wachstums-Strategie:* externer Manager spezifisch für das Verfolgen einer Wachstums-Strategie gesucht.
- Gemeinsame Werte und Vision war dabei sehr wichtig: **Wahlverwandtschaft**
- Nicht Fremdmanagement, sondern Fremdunternehmertum.

Phase: Strukturen und Rollen

- Es gibt eine starke Trennung Unternehmen/Familie
- Die Familie lebt das Unternehmertum als Haltung, nicht als Inhaber. Dies hat jedoch nicht zwingend mit dem Unternehmen BURRI public elements zu tun, das Unternehmertum kann auch ausserhalb gelebt werden.
- Frau Bellefeuille und ihr Bruder führen das Unternehmen so, als ob sie es selbst geschaffen hätten und nicht „geerbt“ → Diese Haltung führt zu mehr Startup-Charakter und befreit.
- Damit es nicht zu Pattsituationen kommt, werden 5% der Aktien treuhänderisch in einer einfachen Gesellschaft gehalten, welche als „Zünglein an der Waage“ wirken kann. Es besteht eine Familienverfassung, welche für die Situation eines Patts hinzugezogen wird.

Phase: Übergänge

- Unternehmerische Tätigkeit der Kinder wird gefördert, jedoch nicht zwingend im Betrieb. Es geht um die eigene Haltung.
- Die Verbindung in der Familie wird dadurch gestärkt, dass die Geschwister jeweils die Kinder des anderen fördern: Führt zu einer guten Verbindung zwischen Tante bzw. Onkel und den Nichten und Neffen.

Continuum-Forum vom

28. November 2018 (2/2) – Auszüge aus der Podiumsdiskussion, geleitet durch Dr. Leonhard Fopp

Case2

Kieser Training AG, Frau Dr. Gabriela Kieser

Phase Familie & ICH: Frau Kieser hat das Unternehmen zusammen mit Ihrem Mann geführt und entwickelt.

Phase: Finden und binden

- Es wurden drei Anläufe genommen, um den richtigen Fremdmanager zu finden.
- Schliesslich konnte die geeignete Person intern gefunden werden, welcher auch zum Ehepaar Kieser passte. Dieser wurde jedoch erst nach einigen Jahren am Unternehmen beteiligt.
- Da das Ehepaar keine Kinder hat, wurde ein MBO angestrebt.

Phase: Strukturen und Rollen

- Zwischen Gabriela und Werner Kieser gab es immer eine klare Rollenverteilung.
- Das Ehepaar Kieser hat sich zuerst operativ und danach strategisch zurückgezogen. Nur noch Gabriela Kieser nimmt eine Funktion als Verwaltungsratspräsidentin wahr.
- Es war wichtig, dass mit dem Rückzug aus dem operativen Geschäft auch das Büro aufgegeben wurde. So gab es einen klaren Schnitt und eine Trennung der Verantwortung.
- Sukzessive wurde der Verwaltungsrat durch Externe ergänzt.

Phase: Übergänge

- Durch den Einbezug eines erfahrenen Familienunternehmers, der sich neben dem Fremdmanager am Unternehmen beteiligte, wurde der Übergang erleichtert.

Fazit und Take Aways

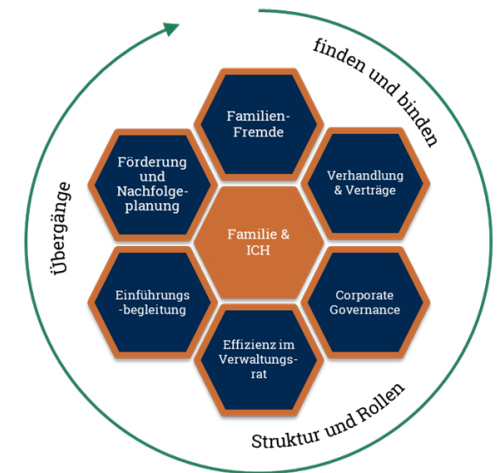
Dr. Stefan Schneider

Take Aways

- Familie & Ich: Bleibt dynamisch, nicht statisch
- Familienverfassung unterstützt und setzt Leitplanken.
- Rollenverständnis innerhalb der Familie schaffen: auch für die jungen Mitglieder
- Familie setzt auf Wertebasis – Ein Generationenwechsel und Fremdmanager schaffen Chancen und «Neues» im Rahmen dieser Familienwerte
- Fremdmanager müssen nicht Teil der Familie werden – aber sie sollten zur Familie passen.

Fazit

- Fremdmanagement bei Familienunternehmen sollte nicht als reines Headhunting / Personalthema verstanden werden; dies würde zu kurz greifen.
- In jeder Phase des Prozesses braucht es einen Abgleich zwischen der Personalsuche und der Familie.
- Fremdmanager müssen der Familie entsprechen – und eine Haltung als Mitunternehmer entwickeln.
- Die Nachfolgeplanung sowohl im Unternehmen, als auch bei den Familienvertretern nicht unterschätzen.
- Dr. Leonhard Fopp: Unternehmen sind over-managed, Familien sind under-managed



Herzlichen Dank