



Carole Häusermann

Executive MBA HSG
Inhaberin THE FAMILY RETREAT, Zürich
www.thefamilyretreat.ch



Toni Bussmann

dipl. Treuhandexperte, CAS FH in Unternehmensnachfolge, Finanzplaner mit eidg. FA
Mitinhaber Convicta Treuhand AG, Sursee
www.convicta.ch

Unternehmensnachfolge

Erfolgsrezept KMU – Teil 1: Königsdisziplin Familie

Der dreiteilige Fachbeitrag «Erfolgsrezept KMU» zeigt auf, wie sich Unternehmen fit für die Zukunft trimmen. Teil 1 widmet sich der Königsdisziplin Familie – dies im Kontext, dass familiengeführte Unternehmen stets nur so erfolgreich sind wie ihre Eigentümer. Nicht zuletzt der Übergang auf eine neue Generation enthält einige Klippen. Mittels gut geplanter Family Governance lassen sie sich elegant umschiffen.

Seit der Finanzkrise von 2007 erleben familiengeführte Unternehmen eine Renaissance. Ihre Erfolgsgeschichten haben die schlechten News jener Zeit verdrängt. Dadurch ist ihre volkswirtschaftliche Bedeutung wieder ins Bewusstsein der Bevölkerung gerückt. Spätestens seitdem ist klar: Es gibt keinen Grund, sich als inhabergeführtes Unternehmen oder als Familienbetrieb zu verstecken – im Gegenteil. Entsprechend

wichtig ist, dass das Bestehen solcher wirtschaftlichen Perlen dank einer umsichtigen Planung langfristig gewährleistet ist. Dieser Thematik nimmt sich der vorliegende Beitrag an. Er ist der erste Teil des Fachbeitrags «Erfolgsrezept KMU», der in drei Teilen im TREX erscheint. Der zweite Teil wird das Thema «Fitnessprogramm für familiengeführte KMU» ausleuchten, im dritten geht es um «Kapital – von Geld zu Mehrwert».

Wer über Generationen Mehrwert schafft, tut dies oft mit einer vorausschauenden Familien- und Unternehmensgestaltung. Eine solche enthält Fragen wie diese: Womit beschäftigen sich Eigentümer bei der erfolgreichen Ausrichtung des Unternehmens? Wo stehen wir heute als Inhaber (Familie)? Welche Pläne haben die einzelnen Gesellschafter? Wohin wollen wir mit unserem Unternehmen? Wo stehen wir mit unserem Finanzkapital? All das sind essenzielle und komplexe Themen. Sie beschäftigen Inhaber bei der professionellen Planung und Gestaltung der Zukunft. Für sie eine gemeinsame und von allen Familienmitgliedern unterstützte Ausrichtung zu finden, ist eine der herausforderndsten und gleichzeitig wertstiftendsten Aufgaben. Immer mehr Inhaber haben die unternehmerische Wichtigkeit der Familienbande erkannt und investieren zunehmend in sie.

→ Familiengeführte Unternehmen

Sprechen wir von einem familiengeführten Unternehmen, unterscheiden wir zwei Erscheinungsformen:

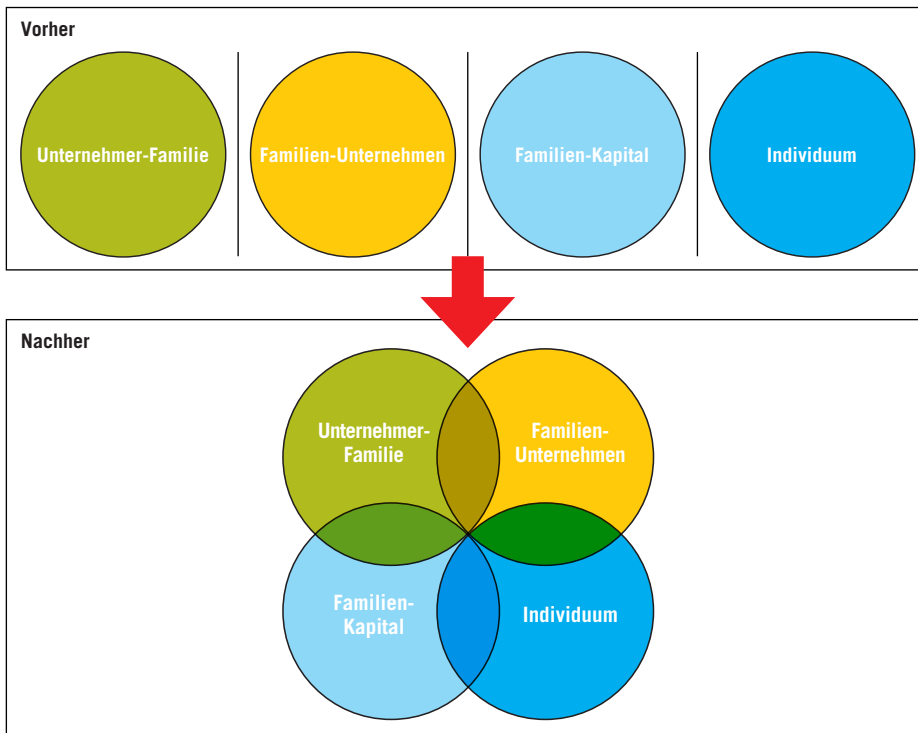
1. Erste Generation: Inhabergeführte Unternehmen wie beispielsweise eine Arztpraxis, ein Architekturbüro oder eine Anwaltskanzlei. Sie werden von einem Inhaber oder mehreren Partnern geführt.
2. Familienunternehmen (Mehrgenerationen-Kontext): Typischerweise charakterisiert eine Familienholding solche Unternehmen. Oft arbeiten verschiedene Familienstämme zusammen.

Daneben gibt es möglicherweise einen externen CEO oder familieninternen Nachwuchs sowie externe Verwaltungsratsmitglieder.

Das Vorgehen für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens ist bei diesen Formen vergleichbar. Im Normalfall ist die Komplexität bei Familienunternehmen grösser – aufgrund der verschiedenen Generationen sowie der Anzahl involvierter Familienmitglieder. Bei der nachfolgenden Beschreibung der Erfolgsfaktoren fokussieren wir uns daher primär auf Familienunternehmen.

Was ist ein Familienunternehmen?

Vorab gilt es, den Begriff klar abzustecken. Familienunternehmen sind in fast allen Wirtschaftszweigen anzutreffen. Doch was genau

Abbildung 1: Kernbereiche Unternehmen – Kapital – Familie – Individuum

ist darunter zu verstehen? In der Forschung und in der breiten Öffentlichkeit gibt es keine verbindliche Antwort. Hinsichtlich der Beschäftigten oder des Umsatzes sind Familienunternehmen nicht an eine bestimmte Grösse gebunden, auch in Sachen Rechtsform gibt es keine Vorgaben. Immerhin gibt es seit 2007 folgende Definition der Europäischen Union:

«Ein Unternehmen beliebiger Grösse ist ein Familienunternehmen, wenn

1. sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und
2. die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht und/oder
3. mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.»

Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition unter folgenden Bedingungen: Die Person, welche das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat – bzw. ihre Familien oder Nachfahren – halten aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital 25 Prozent der Entscheidungsrechte.

Diese Definition umfasst auch Familienunternehmen, welche die erste Generationenübertragung noch nicht vollzogen haben. Sie schliesst ferner Einzelunternehmer und Selbständige ein –

sofern eine rechtliche Einheit besteht, die übertragen werden kann.

Die sieben Stolpersteine

Unternehmerfamilien sehen sich mit einer potenzierten Komplexität konfrontiert: Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen ist eine grundlegende Herausforderung. Diese gilt es gemeinsam und in einem fairen Prozess zu meistern. Der Prozess gelingt dann, wenn Familien bereit sind, die separate und oft unvollständige Betrachtung der vier relevanten Kernbereiche Unternehmen – Kapital – Familie – Individuum aufzuheben.

Die Kunst liegt darin, die vier Dimensionen so abzustimmen, dass sie zueinander in Einklang stehen. Das reduziert die Komplexität, sorgt für mehr Leichtigkeit und eine tragfähige Zukunftsplanung (vgl. Abbildung 1).

Sieben Stolpersteine erschweren den Weg in eine langfristig gesicherte Zukunft (vgl. Abbildung 2):

1. **Planung startet erst in schwierigen Zeiten**
Die nachhaltige Orchestrierung der Unternehmerfamilie ist ein fortlaufender Prozess und soll in «guten» Zeiten starten.
2. **Silodenken vermeiden**
Eine nach innen fixierte und isolierte Betrachtungsweise – das sogenannte Silodenken – ist zu vermeiden. Wichtig ist es, die vier Kerndimensionen Familie, Unternehmen, Kapital und Individuum vernetzt zu beleuchten. Das schafft eine solide Basis für tragfähige Entscheide.

3. Professionalität wird primär im Unternehmen gefördert

Professionelle Unternehmerfamilien sind sich der Bedeutung der integralen Organisation, Struktur und Prozesse der Familie bewusst und leben danach.

4. Mangelnde Akzeptanz des Beraterstabs durch die Nachfolgegeneration

Die nächste Generation wünscht sich objektive und interessenfreie Unterstützung in der Anhörung und Entwicklung ihrer Ziele und Prioritäten.

5. Vernachlässigung der Familienzeit

Regelmässige und neutral moderierte Familiensitzungen sichern rechtzeitige Dialogbereitschaft und bewahren die Handlungsfreiheit.

6. Fehlende Werkzeuge/Best Practices

Zugang zu strategischer, methodischer, technologischer und umsetzungsorientierter Expertise macht dynamisch.

7. Fehlende Gesellschafterkompetenz

Einbindung und Befähigung von Familienmitgliedern und Schlüsselpersonen erlauben schnelle und professionelle Entscheide.

Der Family-Governance-Prozess – die Familie als Orchester

Mit Blick auf diese Stolpersteine scheint die Ausgangslage nicht eben einfach. Wie kann unter diesen Voraussetzungen das Zusammenspiel zwischen Familie und Unternehmen gelingen? Die Lösung heisst Family-Governance-Prozess.

Family Governance bedeutet die übergreifende Steuerung und Organisation von Familie, Unternehmen, Vermögen und individuellen Interessen. Sie hat zum Ziel, die Synchronisation und Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken, was dem Fortbestand dient. Jedes Familienunternehmen ist einzigartig. Diese Einzigartigkeit macht seine Stärke aus – sofern man um sie weiss und diese nutzt.

«Family Governance bedeutet die übergreifende Steuerung und Organisation von Familie, Unternehmen, Vermögen und individuellen Interessen.»

Die Bedürfnisse von Familienmitgliedern können sich mit der Zeit auseinanderentwickeln. So kann es dazu kommen, dass die finanziellen Erwartungen der wachsenden Familie längerfristig die Möglichkeiten des Unternehmens übertreffen. Hier ist es zentral, dass die Familie ihre Bedürfnisse mit den Unternehmenszielen abstimmt. Von Bedeutung ist überdies ein pro-

Abbildung 2: Stolpersteine bei der gesamtheitlichen Betrachtung von Unternehmerfamilien



fessionelles Agieren. Weiter soll die Familie konsolidiert auftreten und sich kontinuierlich weiterentwickeln.

Die Familie gilt als mächtigste Ressource im Unternehmen, diese gilt es zu nutzen. Der Family-Governance-Prozess gehört somit zu den Hauptaufgaben. Er schafft klare Antworten auf zentrale Fragen wie: Welchen Wert erbringen wir als Familie? Wohin wollen wir mit unserem Unternehmen? Wo stehen wir mit unserem Finanzkapital? Welche Pläne haben die einzelnen Aktionäre und Familienmitglieder? Erfahrungen zeigen, dass Anspruchsgruppen wie (potenzielle) Mitarbeiter, Kunden oder Finanzpartner Wert auf professionelle und robuste Führungsstrukturen legen. Während diese Instrumente für die Unternehmensführung meist vorhanden sind, fehlen sie oft in der Familie. Ab einer gewissen Grösse und Komplexität der Unternehmung empfiehlt es sich, dass sich eine Familie Regeln gibt – insbesondere dann, wenn mehrere Generationen oder Familienmitglieder ihren Beitrag erbringen sollen.

Die Elemente von guter Family Governance

Gute Family Governance ist dann erreicht, wenn die Familienmitglieder ein gemeinsames Verständnis über die familiäre, unternehmerische sowie damit verbundene finanzielle Stossrichtung entwickelt haben und ihr Engagement danach ausrichten. So dienen Massnahmen und Instrumente dazu, die Identität zu stärken und Konflikten vorzubeugen. Zu den zentralen Instrumenten einer Family Governance zählen:

Familienrat

Er ist das steuernde Gremium und zählt idealerweise nicht mehr als sieben Mitglieder. Er

übernimmt die Organisation sowie Koordination innerhalb der Familie und legt die Brücke zum Unternehmen, indem Mitglieder beispielsweise als Verwaltungsrat agieren. Oft sind im Rat Familienstämme und Generationen vertreten.

Familientreffen

Sie dienen dem Austausch sämtlicher Familienmitglieder – Gesellschafter und Nichtgesellschafter. Ein- bis zweimal jährlich trifft man sich, um über aktuelle Entwicklungen zu sprechen und die Weiterbildung zu ermöglichen. Familienspezifische Aktivitäten wie Werksbesichtigungen oder eine Wanderung eignen sich besonders. Wichtig ist eine klare Agenda über anstehende Prioritäten, damit sich wertvolle Familienzeit effektiv nutzen lässt.

Familienverfassung

Die Familienverfassung ist eine Art Fundament. Sie legt Werte und Verhaltensgrundsätze sowie Regeln zur Entscheidungsfindung (beispielsweise Mitgliedschaft und Nachfolge) fest. Weiter kann sie den Umgang im Konfliktfall regeln. Zwar enthält sie keine rechtliche Verpflichtung, durch die gemeinsame Entwicklung entsteht jedoch eine moralische Bindung.

Eignerstrategie

Die Eignerstrategie ist das Bindeglied zur Unternehmensstrategie. Während letztere ein Unternehmensziel vorgibt und den Weg dorthin beschreibt, erfüllt die Eignerstrategie dieselbe Funktion für Inhaberschaft und Familie. Sie definiert den Kern der Unternehmensstrategie und stellt damit in den wesentlichen Punkten das Leitbild für die Tätigkeit der Verwaltungsräte dar. So legt sie etwa fest, wer beteiligt sein darf, und regelt unter anderem Fragen wie diese: Welche Ziele verfolgen die Eigentümer? Welche Vorga-

ben gelten für den Verwaltungsrat? Welches sind die finanziellen Zielsetzungen? Wie ist die Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen geregelt? Darüber hinaus behandelt eine robuste Auslegeordnung Inhalte zum unternehmerischen Wachstum, zur Einstellung zu Risiken und zur Finanzierungsstruktur. Meist sind das hoch emotionale Fragen. Die Eignerstrategie dokumentiert damit die Familien, ihre Zielsetzungen und Grundsätze als Eigenkapitalgeber und verpflichtet sie, danach zu handeln.

Die Familienverfassung wie auch die Eignerstrategie enthalten keine rechtliche Bindung, durch die gemeinsame Entwicklung entsteht jedoch eine moralische Bindung und bildet daher oft die Grundlage für den Aktionärsbindungsvertrag. Die Antworten seitens der Eigentümer sollte jeder Geschäftsführer kennen – egal, ob Familienmitglied oder externer Manager. Auch kleinere Familienunternehmen sollten sich frühzeitig mit solchen Fragen beschäftigen. Zumal, wenn sich die Inhaberstruktur oder das Führungsmodell zum Beispiel aufgrund einer Nachfolge ändert.

Aktionärsbindungsvertrag

Der Aktionärsbindungsvertrag kann formlos geschlossen werden und somit schriftlich oder mündlich sein. Jedoch empfiehlt sich, ihn schriftlich abzuschliessen. Er regelt allfällige Übertragungsbeschränkungen, Stimmrechtsbindungen, Preisbestimmungsmechanismen, die Gewinnverteilung, Patt-Klauseln sowie allfällige Konventionalstrafen. Der Vertrag soll auf 15 bis 20 Jahre abgeschlossen und jährlich überprüft werden.

Praxistipps für eine «geeinte» Familie

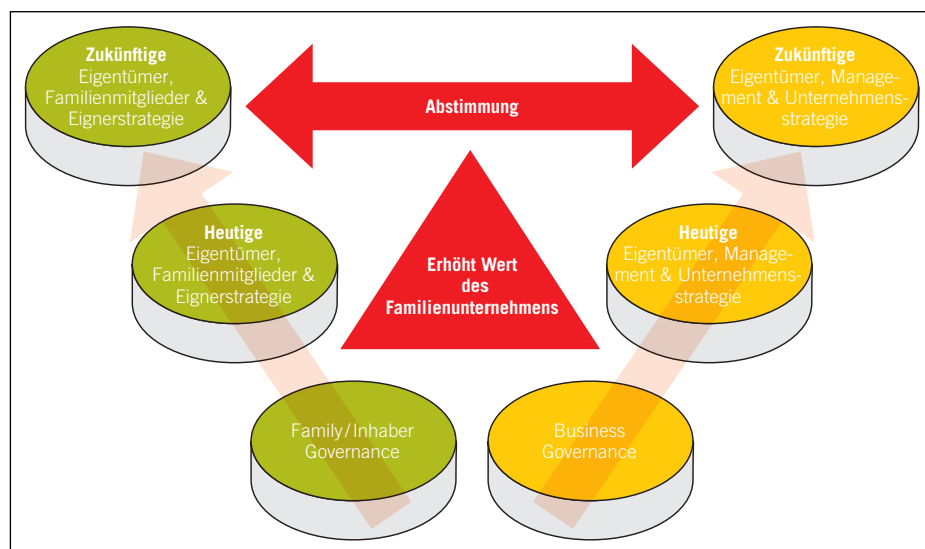
Man kann noch so genau planen und noch so viele Verträge abschliessen oder Regeln definieren – viel wichtiger ist es sicherzustellen, dass die Familie geeint ist und gemeinsam etwas erreichen will.

Wer ist Familie? Nur schon diese Frage kann zu Diskussionsbedarf führen. Klarheit über individuelle Rollen, Verantwortlichkeiten und Prioritäten geben Orientierung und können Konflikte vermeiden. Abseits der formalen Erfordernisse können die folgenden Praxistipps helfen, Untiefen zu umschiffen und die Familie in den sicheren Hafen zu navigieren.

1. Ziele setzen

Viele Unternehmen legen Wert auf Verträge und Regeln – noch wichtiger aber ist es sicherzustellen, dass die Familie ihre Ziele aufzeigt. Gefragt sind eine gemeinsame Vision und ein Werteverständnis. Zusammengefasst werden diese Ziele und Vereinbarungen in der Familienverfassung, auch Charta genannt. Sie enthält auch

Abbildung 3: Die Abstimmung der Family und Business Governance erhöht den Unternehmenswert



Abmachungen zur Ausschüttungs- und Reinvestitionspolitik bzw. zum Eintritt von Familienmitgliedern.

2. Generationenkonflikte vermeiden

Während die Babyboomer mit Werten wie Disziplin, Gehorsam und Pflichtbewusstsein aufgewachsen sind, stehen bei der Generation Y Individualität, Flexibilität sowie Spass und Freude im Vordergrund. Auch die Anreize unterscheiden sich: Für die Senior-Generation sind oft Geld, Status und Macht von Interesse. Die nächste Generation indes fühlt sich vermehrt angezogen von sinnerfülltem Tun, von Internationalität und Themen von gesellschaftlicher Relevanz.

«Während die Babyboomer mit Werten wie Disziplin, Gehorsam und Pflichtbewusstsein aufgewachsen sind, stehen bei der Generation Y Individualität, Flexibilität sowie Spass und Freude im Vordergrund.»

3. Richtiges Timing

Oft befassen sich Familien erst im Rahmen der Nachfolgeplanung mit solchen Themen. Nicht selten lassen sich Fragen der Family Governance, wie: Wer ist Familie? Welches sind die Voraussetzungen für den Eintritt ins Unternehmen?, beantworten, wenn noch keine konkreten Interessen damit verbunden sind.

Ferner stellen sich Eltern die Frage, wann und wie die Kinder in den Familiendialog involviert werden sollen. Als Orientierung hilft die «18–25–35»-Faustregel. Sie emp-

fehlt, dass Kinder bis zum 18. Lebensjahr situativ in Wertediskussionen involviert werden. Mit 25 Jahren verfügen sie über einen Reifegrad, dank dem sie in wichtige Entscheide involviert werden können. Ab dem 35. Lebensjahr begegnet man ihnen mit voller (finanzieller) Wertetransparenz. Nun sind sie bereit, die volle Verantwortung für ihr finanzielles und / oder unternehmerisches Engagement zu übernehmen.

4. Offene Kommunikation

Werte spielen eine grosse Rolle. Entsprechend wichtig ist es zu kommunizieren, welchen Sinn und Zweck das Familienvermögen erfüllen soll. Ferner soll die Verantwortung angesprochen werden, die ein Familienunternehmen mit sich bringt, und die damit verbundenen (Vermögens-)Werte. Gefragt ist ein Dialog, keinesfalls ein Monolog.

5. Instrumente sichern Handlungs- und Entscheidungsfreude

Regelwerke wie Eignerstrategie, Aktionärsbindungsvertrag, Familienrat und regelmässige Treffen reduzieren das Risiko innerfamiliärer Konflikte sowie Unstimmigkeiten zum Unternehmen. Wichtig ist, die Instrumente frühzeitig zu nutzen und das gemeinsame Verständnis im Familienverbund schriftlich festzuhalten und zu fördern.

6. Immobilien im Firmenbesitz

Oft befinden sich im Besitz des Unternehmens Grundstücke und Liegenschaften. Hierbei stellen sich ein paar Grundsatzfragen: Nützen diese dem Unternehmen tatsächlich oder hemmen sie die Entwicklung des Unternehmens allenfalls? Ergibt es allenfalls Sinn, die Immobilie(n) vom Unternehmen zu trennen und privat oder in einer separaten Organisationseinheit (z.B. Immobilien-AG) zu halten? Abgeleitet von der

Beantwortung dieser Grundsatzfragen sollte die entsprechende Struktur geplant werden, wobei auch steuerliche und haftungsrechtliche Fragen zu klären sind.

7. Plan B – Notfallplan

Das Unternehmen sollte für den Notfall gerüstet sein. Ein solcher Notfall kann vorübergehend sein (z.B. Ausfall Schlüsselperson infolge Unfall oder Krankheit für mehrere Wochen/Monate) oder dauernd sein (z.B. Tod oder dauernde Arbeitsunfähigkeit einer Schlüsselperson). Für diesen Fall sollten einerseits Stellvertretungslösungen implementiert sein und in der Familienverfassung bzw. im Aktionärsbindungsvertrag und im Familienrat verankert sein.

8. Nachfolge mit System

Gefragt sind generationenübergreifende Identifikation und Verbundenheit mit dem Unternehmen. Doch bei der Weitergabe lauern viele Fallen. Zum einen muss der übergebende Unternehmer bereit sein, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Zum anderen gilt es, schwierige und zum Teil sehr persönliche Fragen zu beantworten. Es geht um Eigentum und Führung, Geld, Macht, Liebe und Anerkennung. Rechtliche und steuerliche Fragen erhöhen die Komplexität zusätzlich. Generationenspannungen und Geschwisterfehen bieten Stoff für handfeste Auseinandersetzungen.

Unternehmen mit guter Family-Governance-Basis haben deutliche Vorteile, gute familieninterne oder -fremde Manager anzuwerben. Sie bewahren ihre Familien-DNA, erkennen und entwickeln sowohl familieninterne als auch -externe Talente und achten auf eine systematische Nachfolgeregelung. Geht man das Thema Nachfolge frühzeitig an, ist es mehr Gestaltungsaufgabe als Bedrohung.

«Es geht um Eigentum und Führung, Geld, Macht, Liebe und Anerkennung.»

9. Abstimmung mit der Business Governance

Weiter ist zentral, dass die Familie definiert, was sie von der Unternehmensführung erwartet. Im Umkehrschluss ist die Familie dafür verantwortlich, die Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit den vordefinierten Leitplanken sicherzustellen. Wenn die Familie beispielsweise eine Wachstumsstrategie vorgibt, ist diese auch dafür verantwortlich sicherzustellen, dass die damit verbundene Finanzierung sichergestellt ist. Für die Diskussion solcher Themen eignen sich Familienrat und Family Retreats.

Streit ist der grösste Wertvernichter. Egal, wie erfolgreich ein Unternehmen operativ ist: Wenn die Familie den Zusammenhalt verliert oder wenn es keine gemeinsame familiäre bzw. unternehmerische Ausrichtung mehr gibt, werden Mitglieder Entscheidungen blockieren und dadurch Familie und Unternehmen langfristig schaden. Eine gute Family Governance und eine gute Business Governance wirken dem entgegen. Gleichzeitig helfen sie, möglichen Sprengstoff zu entschärfen. Mit anderen Worten: Der Schlüssel liegt in der Heirat zwischen Family Governance mit der Business Governance. Dies stellt sicher, dass alle in dieselbe Richtung blicken und wirken.

10. Externer Moderator

Die Kunst besteht darin, die Gesamtheit der Gesellschafter und Familienmitglieder (Mit-)Verantwortung tragen, sie einzube-

ziehen und mitentscheiden zu lassen. Ein externer Moderator ist in diesem Prozess oftmals hilfreich.

Das Fazit: Familien- und Unternehmensinteressen aufeinander abstimmen

In Abgrenzung zu nicht familiengeführten Unternehmen ist dem System Familie besondere Aufmerksamkeit zu schenken – Gleiches gilt aufgrund der unkündbaren Rolle als Familienmitglied auch für das System Individuum (vgl. Abbildung 1). Oftmals liegt bei der Planung der Fokus auf dem Unternehmen und dessen Erhalt bzw. Weiterentwicklung. Nicht selten indes wird das Geschäftsgebaren durch zu wenig aufeinander abgestimmte Interessen der Familienmitglieder gebremst. Das Zusammenbringen der

Systeme Familie und Individuum sowie die kohärente Ausrichtung auf Kapital- und Unternehmensfragen ist daher unausweichlich. Schliesslich stehen Familie, Unternehmen und Kapital auf dem Spiel – also alles.

→ Sind Sie bereit?

Der Family-Business-Compass sorgt dafür, dass sich Inhaber und Unternehmerfamilien rechtzeitig mit der Zukunft auseinandersetzen. Er besteht aus einem Kartenset mit 44 zentralen Fragestellungen und bietet so eine einfache Möglichkeit, sich spielerisch damit zu befassen. Mehr Informationen finden Sie hier: www.thefamilyretreat.ch > Compass

In der nächsten Ausgabe des TREX folgt Teil 2 unserer Trilogie: «Fitnessprogramm für familiengeführte KMU». ■