

Umfassende Unternehmensnachfolge

Ein grosser Teil des Erfolgs eines Familienunternehmens ist auf eine gemeinsame Vision und Mission sowie geteilte Werte innerhalb der Familie zurückzuführen. All diese Faktoren stärken den Familienzusammenhalt, welcher einen direkten Einfluss auf den Erfolg des Familienunternehmens und die Nachfolgeplanung hat.



Von Jessica Schädler
Teamleader Trustee,
Directorship and Fiduciary Services
Kendris AG

Familienzusammenhalt als Voraussetzung

Ein Studie von Ernst & Young und der Kennesaw State University hat ergeben, dass 35% der Varianz der Eigenkapitalrendite von erfolgreichen Familienunternehmen auf die Kombination verschiedener Faktoren zurückgeführt werden kann: Zusammenhalt innerhalb der Familie, gemeinsames Wachstumsziel, Fokus auf Nachhaltigkeit sowie Branding¹⁾. Ein guter Familienzusammenhalt, der zu gemeinsamen Motivationen und Zielen führt, kann und soll daher aktiv gefördert werden.

Im Hinblick auf eine umfassende Nachfolgeplanung in Familienunternehmen gibt es aus Familienperspektive drei Hauptanspruchsgruppen: Die Familie, das Unternehmen/Unternehmensmanagement und die Unterneh-

menseigentümer, die familienintern oder familienextern sein können. Eine strukturierte und funktionierende Führung dieser drei Gruppen ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Überführung des Unternehmens in die nächste Generation.

Sowohl die Familie als auch deren Nachfolgeberater können sich dabei einiger etablierter Modelle bedienen, die der Komplexität des Zusammenspiels von Rollen, Erwartungen, Motivationen und Zielen Struktur und Organisation verleihen können. Ein bewährtes Modell ist das sogenannte «Drei-Kreise-Modell» für Familienunternehmen²⁾. Mit Hilfe von drei überlappenden Kreisen wird bildlich dargestellt, wie und wo Schnittstellen und somit Konfliktpotenzial in der Interaktion von Familie, Unternehmenseigentum und -management bestehen (s. Grafik unten). Das Modell kann von den Familienmitgliedern benutzt werden, um sich der eigenen Rolle und den eigenen Motivationen und Zielen in allen drei Bereichen bewusst zu werden. Ebenso kann es verwendet werden, um im Familiendialog die Rollen und Ziele der anderen Familienmitglieder zu diskutieren und zu definieren. Eine weitere Anwendungs-idee für das Modell ist die Orientierung in zwischenmenschlichen Konflikten, zum Beispiel zwischen Inhaber- und Nachfolgeneration, wenn es um Fragen geht, die sowohl die Familie als auch das Unternehmen betreffen. Die Diskussionen sollen auf der gleichen Ebene stattfinden, und das Modell bietet dabei Hilfe, die Ebenen zu definieren und gezielt von der einen auf die andere Diskussionsebene zu wechseln (z.B. bei der Definition der Diskussionsebene zwischen Mutter und Tochter oder zwischen denselben zwei Personen als Unternehmerin und Angestellte).

Umfassende Good Governance

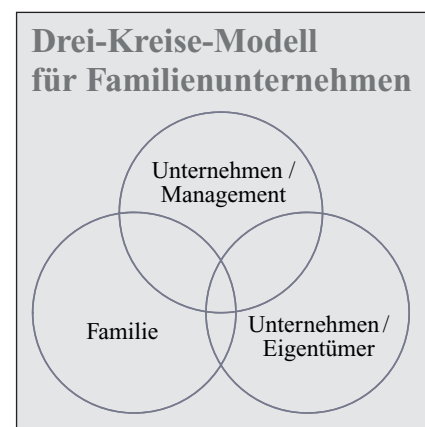
Je grösser die Familie und je mehr Familienzweige und Generationen in einer Unternehmerfamilie Anspruchspersonen sind, desto wichtiger wird die strukturierte Familienführung. Eine strukturierte Familienführung (Familien-Good-Governance) ist nicht nur wichtig, um im Einklang zu bleiben und den Zusammenhalt zu wahren, sondern auch, um Entwicklungen gemeinsam zu antizipieren und zu diskutieren und über Motivationen und Ziele mit einer zukunftsorientierten Perspektive nachzudenken.

In erfolgreichen Familienunternehmen besteht die robuste und umfassende Good-Governance-Struktur aus einer stabilen und organisierten Familienführung, die sowohl auf dem Familienzusammenhalt beruht als auch diesen wiederum stärkt. Ebenso wichtig sind eine solide Unternehmensführung sowie die professionelle Verwaltung des Familienprivatvermögens.

All diese drei Bereiche müssen fit und vorbereitet sein, um die Unternehmensnachfolge zu gewährleisten.

Good Governance in der Familie

Je grösser die Unternehmerfamilie, desto professioneller sollten Familien-

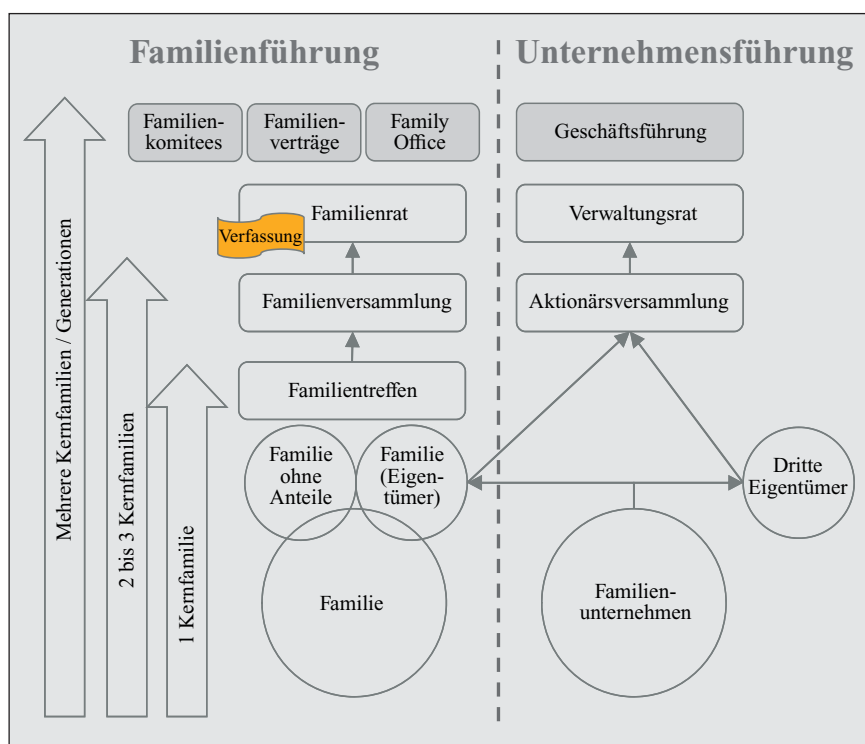


zusammenkünfte im Zusammenhang mit dem Familienunternehmen geplant werden. Solange das Familienunternehmen im Besitz und unter der Kontrolle der Gründerfamilie ist, reichen gezielte Familientreffen aus, um über unternehmensspezifische Angelegenheiten zu diskutieren. Wenn zwei oder mehrere Generationen oder Familienzweige involviert sind, werden weitere Ebenen von Zusammenkünften nötig. Zusätzlich zu den Familientreffen innerhalb der Kernfamilie, halten grössere Familien (2 bis 3 Kernfamilien) meist ein- bis zweimal im Jahr offizielle Familienversammlungen ab, an denen alle erwachsenen Familienmitglieder teilnehmen und bei denen über Themen wie die Unternehmensstrategie, Unternehmensführung, Gewinnverteilung und Reinvestition diskutiert wird.

Bei sehr grossen Familienunternehmen und wenn zahlreiche Familienzweige und Generationen im Spiel sind, wird üblicherweise ein Familienrat ernannt, in welchem ein Repräsentant jedes Familienzweigs vertreten ist. Der Familienrat übt eine überwachende Funktion aus und erarbeitet die Familienverfassung. Die Familienverfassung ist ein formales Dokument, das Kultur und Absichten einer Unternehmerfamilie festhält. Weiter legt sie Richtlinien und Regeln fest, die der Familie helfen, ihre Entscheidungen zu lenken und individuelle und kollektive Handlungen und Interaktionen zwischen der Familie und dem Unternehmen, zwischen den Familienmitgliedern und mit der Aussenwelt zu steuern. Die Familienverfassung ist als lebendiges Dokument gedacht, das sich parallel zur Familie und ihren Geschäftsinteressen weiter entwickelt und laufend aktualisiert wird.

Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge

Nebst einer funktionierenden und stabilen Familie und einer soliden Unternehmensverwaltung und -führung, ist die Akzeptanz des Unternehmensinhabers, sowohl geistig als auch finanziell vom Unternehmen loszulassen, eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Ebenso wichtig ist es überdies, mögliche Nachfolger in der Unternehmensführung frühzeitig einzubringen.



Die ersten Schritte der strategischen Nachfolgeplanung sollten darin bestehen, die aktuelle Situation und die Voraussetzungen zu analysieren:

- Hat die Familie eine klare, gemeinsame Vision und Mission? Teilen alle Familienmitglieder dieselben Werte? Sind die Verantwortlichkeiten für die Junior- und Seniorgeneration klar?
- Die Nachfolge der Unternehmensführung muss frühzeitig geplant werden und die Nachfolger müssen Schritt für Schritt und frühzeitig eingeführt werden. Sind die Kinder kompetent und überhaupt an einer Übernahme der Geschäftsführung interessiert? Oder sollen Dritte die Führung übernehmen?
- Was sind die finanziellen Bedürfnisse der abtretenden Unternehmerin oder des abtretenden Unternehmers im Pensionsalter? Möglicherweise wäre eine klare Trennung von Privat- und Unternehmensvermögen eine sinnvolle Alternative.
- Falls das Unternehmen verkauft werden soll, muss es strategisch und finanziell fit sein, um für einen möglichen Käufer attraktiv zu sein. Die abtretenden Unternehmer müssen bereit und willens sein, schnell und komplett loszulassen.
- Erbrechtliche Voraussetzungen wie Pflichtteilsbestimmungen, die Unternehmensbewertung sowie Erbschafts-

steuern müssen frühzeitig in die Nachfolgeplanung der Eigentümerschaft integriert werden.

Einbezug von Experten

Die Unternehmensnachfolge sollte in jedem Fall unter Einbezug von Experten in Angriff genommen werden. Idealerweise wird das Expertenteam von einem «Trusted Advisor» koordiniert. Ein «Trusted Advisor» («Beraterin des Vertrauens») ist eine Person, die die Familie und das Unternehmen kennt und deren Werte, Ziele und Eigenheiten versteht. Sie muss keine Expertin in allen Teilbereichen der Nachfolgeplanung sein; ein gutes Verständnis grundlegender steuerlicher, finanzieller, unternehmens- und erbrechtlicher Fragen sowie die Fähigkeit zur Vermittlung komplexer Zusammenhänge in verständlicher Weise an Nicht-Experten sind jedoch wichtige Kriterien zur Besetzung der Rolle der Führung des Expertenteams.

- 1) In harmony: Family business cohesion and profitability, publiziert von EY and Kennesaw State University, Coles College of Business, 2017: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Family_business_cohesion_and_profitability/\\$FILE/EYFamilybusiness_cohesionprofitability.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Family_business_cohesion_and_profitability/$FILE/EYFamilybusiness_cohesionprofitability.pdf)
- 2) <http://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

j.schaedler@kendris.com
www.kendris.com