

DENKANSTOSS

Gut gerüstet für den Notfall

Corona hat eindrücklich aufgezeigt, wie verletzlich unsere Wirtschaft ist, und dass zahlreiche Unternehmen angesichts der Pandemie ohne äussere Hilfe keine oder nur wenig Überlebenschancen haben. Als familiengeführte Privatbank mit einem Kundenkreis, dem viele Unternehmerinnen und Unternehmer angehören, waren wir schon immer mit der Frage konfrontiert, wie man sich gegen unvorhergesehene Krisen und Notlagen absichern kann. Und dies nicht nur mit finanzieller Vorsorge, sondern auch mit unternehmerischen Werten, Strukturen und Instrumenten.

Der vorliegende «Denkanstoss» soll Ihnen dazu einige interessante Erkenntnisse und Anregungen mitgeben. In einem ersten Teil geht es um die Frage, mit welchen vorausschauenden Massnahmen die Familie und das Unternehmen bei einer unplanmässigen Nachfolge geschützt werden können. Im zweiten Teil zeigt der Nachfolgeexperte Dr. Frank Halter auf, dass bei der Family-Governance das Festhalten von Regeln auf Papier alleine nicht genügt. Denn die Entwicklung von Strukturen und ihre Veränderung beginnt in den Köpfen und Herzen der involvierten Menschen und nimmt schliesslich im Miteinander Gestalt an. Der Schlüssel dazu ist das Gespräch. Im dritten Akt unseres Denkanstosses geht eine hochkarätige Expertenrunde der Frage nach, wie Unternehmen sich konkret auf einen Notfall vorbereiten können. Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Der Notfallkompass: Wie sorgt man für eine unplanmässige Nachfolge vor?

Für Familienunternehmen ist die Nachfolgeplanung von besonderer Bedeutung. Ist sie schon bei der planmässigen Regelung anspruchsvoll, so akzentuieren sich die Herausforderungen bei der ausserordentlichen Nachfolgeregelung erst recht. Einerseits ist meist das Hauptvermögen der Familie im Unternehmen gebunden und dieses lässt sich nicht so einfach teilen. Andererseits ist neben den finanziellen Ressourcen

die qualifizierte Weiterführung des Unternehmens für dessen Fortbestand ausschlaggebend.

In der Schweiz müssen rund 10 % der Unternehmen unplanmässig ihre Nachfolge regeln. Eine Scheidung, ein unverhoffter Todesfall oder eine temporäre Handlungsunfähigkeit können ein Familienunternehmen in seiner Existenz bedrohen. Das muss nicht sein – es gibt einiges, was Sie als Unternehmerin oder Unternehmer vorsehen können, um Ihr Unternehmen und damit auch Ihre Familie gegen unerwartete Wendungen zu schützen.

Die vier Pfeiler des Notfallkompasses

Für die Planung der unplanmässigen Nachfolge empfehlen wir eine detaillierte Auslegeordnung. Dazu sollten Sie die gesamte Familie einbeziehen, um eventuelle künftige Unstimmigkeiten oder Streitigkeiten zu vermeiden. Die folgenden vier Bereiche gehören dazu:



› **Versicherung bei Unfall/Tod**

Eine Versicherungslösung hat unter unternehmerischen Aspekten zwei Ziele: Zum einen gilt sie der Absicherung der Hinterbliebenen mit einem Einkommen im Todesfall des Unternehmers. Zum anderen kann die Versicherung dazu genutzt werden, um einen Stellvertreter für die Weiterführung des Unternehmens einzustellen und dessen Lohn zu bezahlen. Viele Unternehmer schrecken die hohen Prämien für eine Lebensversicherung ab. Doch es gibt günstigere Lösungen über eine Risikoversicherung, es lohnt sich diese Möglichkeit mit Ihrem Versicherungsberater zu prüfen.

› **Finanzstruktur als Herausforderung**

Inhabergeführte Unternehmen verfügen meist über einen grossen Anteil nicht betriebsnotweniger Vermögen. Dies sind etwa nicht ausgeschüttete oder zurückbehaltene Dividenden, Wertschriften oder Immobilien. Solche Vermögen erschweren eine Nachfolge und können hohe steuerliche Konsequenzen nach sich ziehen. Auch eine Überfinanzierung oder -kapitalisierung des Unternehmens oder ein Unternehmer-Darlehen erschweren eine rasche Nachfolgeregelung. Überprüfen Sie Ihre Finanzstruktur von Zeit zu Zeit und überlegen Sie sich, ob Sie diese in Bezug auf eine unplanmässige Nachfolge vereinfachen könnten.

› **Stellvertreterregelung/Vertrauensperson**

Wir empfehlen neben dem Stellvertreter im Unternehmen eine zusätzliche Vertrauensperson zu bestimmen. Diese sollte Zugang haben zu sämtlichen betrieblichen Dokumenten und ist im Notfall befugt, grundlegende, unternehmerische Entscheidungen bis hin zur Unternehmensschliessung zu treffen. Eventuell ist es sinnvoll, zwei Vertrauenspersonen zu bestimmen, eine für die betrieblichen Belange und die zweite für die privaten Angelegenheiten.

› **Zivilrechtliche Grundlagen**

In diesem Bereich kann eine Unternehmerin oder ein Unternehmer viel Vorarbeit leisten. Wir empfehlen das Aufsetzen eines Ehevertrags, einer letztwilligen Verfügung und eines Vorsorgeauftrags. Im folgenden Text gehen wir vertieft auf diese drei Bereiche ein.

Rechtliche Grundlagen

Güter- und erbrechtliche Fragen

Ein eheliches Vermögen besteht aus mehreren Gütermassen. Bei Auflösung der Ehe, d.h. bei Tod eines Ehegatten oder auch im Scheidungsfall wird das Vermögen unter den Ehegatten aufgeteilt. Nur was nicht im Rahmen der güterrechtlichen Auseinandersetzung auf den überlebenden Ehegatten übergeht, fällt überhaupt in den Nachlass. Das Güterrecht regelt die Ansprüche der Ehegatten während und bei der Auflösung ihrer Ehe. Es bestimmt, welche Vermögenswerte in welche Gütermasse fallen. Die Ehegatten können ihr Güterrecht im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten ausgestalten. Gerade bei langen Ehen und/oder grossem Vermögen ist dieser Gestaltungsspielraum oft viel wichtiger und grösser als die erbrechtlichen Verfügungsmöglichkeiten. Voraussetzung für güterrechtliche Regelungen ist der Abschluss eines öffentlich beurkundeten Ehevertrages.

In der Schweiz
müssen rund 10 %
der Unternehmen
unplanmässig
ihre Nachfolge regeln.

Der Ehevertrag und seine besondere Bedeutung für Unternehmer

Auch im Scheidungsfall wird das gemeinsam erwirtschaftete Vermögen abhängig vom vereinbarten Güterstand unter den Ehegatten aufgeteilt. Da bei Unternehmern ihr Hauptvermögen meist im Unternehmen gebunden ist und die benötigte Liquidität für eine Auszahlung im Scheidungsfall entsprechend fehlt, ist der Verkauf des Unternehmens oft der einzige, schmerzliche Ausweg. Muss das Unternehmen überstürzt verkauft werden, wird der Schaden für beide Parteien wohl noch

vergrössert. Damit Ihr Vermögen sowohl im Scheidungs-, als auch im Todesfall in Ihrem Sinn aufgeteilt wird, lohnt es sich in jedem Fall, die Möglichkeiten eines Ehevertrags detailliert zu analysieren.

Die Verfügung von Todes wegen

Das Schweizer Recht kennt noch kein besonderes Unternehmenserbrecht. Die gesetzliche Erbfolge ist für die Unternehmensnachfolge in den allermeisten Konstellationen aber nicht geeignet, die Weiterführung eines Unternehmens langfristig zu sichern. Deshalb sollte die Unternehmensnachfolge unbedingt frühzeitig geregelt werden.

Zentrales Element der Nachfolgeplanung ist eine Verfügung von Todes wegen. Diese kann in Form eines Testaments oder als Erbvertrag verfasst sein. Besteht keine Verfügung von Todes wegen, tritt die gesetzliche Erbfolge ein: Dies bedeutet, dass ein Unternehmen ohne weiteres in die Hände einer Erbengemeinschaft fällt, die nur einstimmig handeln kann. Pattsituationen und Blockaden können ein Unternehmen ernsthaft gefährden und den langfristigen Fortbestand in Frage stellen.

Testament oder doch eher Erbvertrag?

Während ein Testament einseitig errichtet wird und deshalb auch jederzeit und einseitig widerrufen werden kann, wird ein Erbvertrag von mehreren Parteien gemeinsam verfasst und ist nur von allen vertragsschliessenden Parteien gemeinsam wieder aufzuheben.

Wie bereits erwähnt, benötigt ein Unternehmen zwingend eine Führung. Mittels einer sogenannten Teilungsvorschrift kann ein Unternehmer z.B. in einem Testament dem designierten Nachfolger die Unternehmensanteile in seinem Nachlass zuweisen. Allerdings sind die Pflichtteilsansprüche insbesondere von Ehegatten und Kindern bei einem Testament stets im Auge zu behalten. Wenn das Unternehmen also ein wesentlicher Teil des Vermögens ausmacht, ist eine Zuweisung aller Unternehmensanteile ohne Verletzung der Pflichtteilsansprüche oft kaum möglich. Sofern das Unternehmen massgeblich während der Ehe aufgebaut wurde, kommt häufig erschwerend ein zusätzlicher Anspruch der Ehefrau aus Güterrecht hinzu. Schliesslich werden bei der familieninternen Nachfolgelösung die Unternehmensanteile gerne schrittweise an einen Nachkommen übertragen. Im späteren Nachlass des Unternehmers hat sich dieser Nachkomme diese (Erb-)Vorbezüge anrechnen zu lassen bzw. die übrigen Erben auszugleichen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt kann dies zu

Streitigkeiten unter den Geschwistern über die Bewertung des Unternehmens führen und dieses über Jahre zum Stillstand bringen. Um einen solchen Konflikt zu vermeiden, ist es ratsam, sämtliche Familienmitglieder in den Nachfolgeprozess zu integrieren und einen Erbvertrag aufzusetzen. In einem solchen notariell beurkundeten und von allen zukünftigen Erben unterzeichneten Vertrag lässt sich z.B. das Verfahren einer Unternehmensbewertung oder ein Ausgleichsanspruch nach dem Tod des Unternehmers bereits einvernehmlich festlegen. Sodann ermöglichen (teilweise) Erbverzichte den Fortbestand des Unternehmens.

Prüfung Steuerkonsequenzen

Eine fehlende, unsorgfältige oder ganz einfach unterlassene Nachlass- und Nachfolgeplanung (häufig bei einem unerwarteten Todesfall) kann nach dem Tod zu unerwünschten Überraschungen und unliebsamen Erbschaftssteuerfolgen führen. Aus diesem Grund sind die möglichen Steuerfolgen frühzeitig in die Planung miteinzubeziehen und bei Veränderung der persönlichen Verhältnisse zu überprüfen.

Der Vorsorgeauftrag

Die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, hat oberste Priorität. Ein Vorsorgeauftrag mit spezifisch unternehmerischem Inhalt ermöglicht es dem Unternehmer, diejenige Person zu definieren, welche mit dem Unternehmen vertraut ist und ihn im Verwaltungsrat oder an der GV vertreten kann. Im Idealfall kann diese sogar die Stellvertretung in der operativen Führung wahrnehmen. Selbst wenn die im Vorsorgeauftrag erwähnten Personen (z.B. Ehefrau, Kinder) Substituten beiziehen dürfen/können, ist es vorteilhaft, wenn der Unternehmer diese bereits vorgängig bestimmt. Die Glaubwürdigkeit im Unternehmen steigt dadurch beträchtlich und vereinfacht die Führung in der turbulenten Erstphase. Ein Unternehmer sollte sich deshalb überlegen, ob er für sein Unternehmen eine spezifische Person im Vorsorgeauftrag vorsehen müsste und die damit verbundenen Aufgaben sorgfältig ausformulieren sollte.

Autor

Dominik Staffelbach, Rahn+Bodmer Co.

Family Governance: Reden ist Gold – erst recht in schwierigen Zeiten

Die Heterogenität von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ist riesig. Je nach Ausgangslage und Zukunftsplänen gilt es, unterschiedliche Strukturen und rechtliche Instrumente zu definieren. Im St.Galler-Nachfolge-Modell (www.sgnafo-modell.ch) sprechen wir von Governance-Strukturen, Governance-Instrumenten und Governance-Prozess. In diesem Artikel liegt der Fokus auf dem Governance-Prozess, was bedeutet, dass etwas im ZeitRAUM entsteht.

Im Dialog mit sich selbst

Familienmitglieder – ob jung oder alt – sind angehalten, sich selbst zu reflektieren: «Wer bin ich, was will ich, was kann ich, was will ich nicht? Was sind meine Erwartungen an mich selbst, was sind meine Bedürfnisse und was bin ich bereit, dafür zu leisten?» Eine gesunde Selbstreflexion in Bezug auf die persönlichen Grundwerte (= Haltung), in Bezug auf die eigenen Antriebe und Motivationen (= Bereitschaft) sowie in Bezug auf das eigene Tun (= Handlung) ist sehr wertvoll, um insbesondere in unsicheren Zeiten die eigene Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten zu können. Es gilt, die eigenen Ressourcen zu erkennen, zu verstehen und im Anschluss sinnvoll zu nutzen und einzusetzen.


Polaritäten überwinden

Ob unter Eheleuten, Geschwistern oder in generationsübergreifenden Situationen: Unterschiedliche Ressourcen und Bedürfnisse in Bezug auf die einzelnen Individuen können als etwas Fruchtbare oder eben auch Furchtbare empfunden und erlebt werden. Kurzfristig ist es vordergründig viel einfacher, seine Position zu kennen und diese als nicht diskutierbar zu vertreten. Damit ist die Grundlage für ausgeprägte Polaritäten geschaffen. Die Verhärtung von Positionen hebelt die Meinungsbildung für etwas Neues aus. Viel fruchtbarer und konstruktiver ist der Dialog – auch wenn sich dieser für jeden Einzelnen anstrengend anfühlt. Dies bedingt die grund-

legende Bereitschaft, sich auf das Gegenüber einzulassen, Fragen zu stellen und auch das Sich-in-Frage-Stellen-Lassen zuzulassen.

Dialog schafft gemeinsame Wirklichkeit

Nur der Dialog ermöglicht es, in Familiensystemen neue Ideen, Modelle, Gedanken und Lösungsansätze zu entwickeln. Es ist ein gemeinsames Ringen um Visionen, um Sinnstiftendes und damit um gemeinsame Ziele. Dies soll auch unter Berücksichtigung von privaten Freiräumen und klar definierten persönlichen Grenzen geschehen. In unserer Arbeit sprechen wir dabei sehr gerne von der normativen Kraft, die vom «Selbstverständnis Familienunternehmen» ausgeht. Dieser Gemeinsinn kann Eingang finden in eine Familiencharta, in ein Leitbild, in eine Familienvision oder auch in ein Nachfolgeleitbild.



Familienmitglieder
– ob jung oder alt –
sind angehalten, sich selbst
zu reflektieren.

Selbstverständnis Familienunternehmen

Das Ringen um und für eine gemeinsame Idee und damit eine gemeinsame Wirklichkeit stellt dabei keine einmalige Aktion dar. Nur wenn Familienmitglieder regemässig die Ideen und Wertvorstellungen und auch die Grenzen überprüfen und neu aushandeln, kann Veränderung über die Zeit erkannt und adaptiert werden. Deshalb gilt es, im Dialog zu bleiben. «Woher kommen wir? Wer sind wir? Warum sind wir hier?

Wohin geht die Reise? Wofür stehen wir? Was ist unsere Aufgabe als Familie?» Diese und ähnliche Fragen können Antwort geben auf die sogenannte «Legacy» und damit verbunden eben auch auf das Selbstverständnis Familienunternehmen – die Grundlage für die Kultur eines Familienunternehmens und einer Unternehmerfamilie. Dabei geht es quasi um das Erbe hinsichtlich Grundwerte, die weitergegeben werden können.

Kommunikation als Schlüsselressource

«Ich meine zu wissen, was mein Vater denkt, und deshalb habe ich entschieden, dass ich es wie folgt mache.» Oder: «Ich weiss ja, wie meine Tochter funktioniert, und deshalb habe ich für sie entschieden, dass...». Solche und ähnliche Momente erleben wir immer wieder im Unternehmeralltag. Sind die getroffenen Annahmen noch immer korrekt? Was ist heute richtig und was ist falsch? Klarheit schafft nur eine explizite Kommunikation. Zu diesem Zweck kann es sehr wirkungsvoll sein, in einem ersten Schritt Kommunikationsregeln zu definieren und zu lernen, sich diese anzueignen. Das Training und die Routine verändern mit der Zeit die Kommunikationskultur. «Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.» Eben nicht! Wir wollen und müssen Polaritäten überwinden, wenn sich ein Familienunternehmen oder eine Unternehmerfamilie für etwas Gemeinsames engagieren will. Im Dialog kann verantwortungsvoll und zukunftsgerichtet gestaltet werden.

Autor

Dr. Frank Halter — Nachfolgeexperte der Uni St. Gallen,
Initiant und Inhaber St. Galler Nachfolgemodell

Expertengespräch: Wie kann sich ein Unternehmen wappnen?

Martin H. Bidermann, Partner Rahn+Bodmer Co., Karim Twerenbold, Geschäftsleiter Twerenbold Reisen AG und Pablo Hafner, CEO Hafner & Partners GmbH und Berater von Familienunternehmen, gingen dieser hochaktuellen Frage in einer Expertenrunde nach und tauschten ihre Erfahrungen aus. Das Gespräch führte Dominik Staffelbach, verantwortlich für Familienunternehmen bei Rahn+Bodmer Co.

Kann man sich auf Notfälle vorbereiten und falls ja, wie?

Pablo Hafner: Die meisten Firmen, die ich betreue, sind nicht vorbereitet. Allerdings muss man unterscheiden zwischen jungen Unternehmen und solchen, die bereits in der dritten Generation oder sogar noch länger bestehen. Langjährige Unternehmen sind in Krisenzeiten weniger anfällig. Oft haben diese bereits einen grossen Notfall gemeistert und sind strukturmässig mit Familienrat, Verwaltungsrat (VR) und externen Beratern/VR gut aufgestellt. Das heisst, eine gute Unternehmensstruktur ist in Notfällen sehr hilfreich. Dies ist bei jungen Unternehmen in der ersten oder vielleicht zweiten Generation oft nicht der Fall.

Karim Twerenbold, ist Ihr Unternehmen auf den Notfall vorbereitet?

Ein seriös handelndes Touristikunternehmen wie wir es sind, verfügt über ein ausführliches Notfallkonzept, auch wenn man sich wünscht, es nie in die Hand nehmen zu müssen. Ohne Notfallkonzept laufen wir Gefahr, bei einem Notfall falsch oder zu langsam zu reagieren. Dadurch könnte ein erheblicher Reputationsschaden entstehen. Deshalb sind wir auf operativer Ebene gut auf Notfälle vorbereitet. Als ich 2011 bei Twerenbold einstieg, war eines meiner ersten Projekte die komplette Überarbeitung des Notfallprozesses. In unserem Betrieb wissen die Leute genau, was wann zu tun ist. Aber: Was ist wenn die verantwortliche Person bei einem Notfall nicht anwesend ist?

Deshalb haben wir einen digitalen und physischen Ordner erstellt, in denen die verschiedenen Notfall-Szenarien aufgezogen sind und festgehalten ist, wie wir darauf reagieren sollen. Alle Informationen sind zentral in einem Ordner abgelegt und jeder weiss, wo dieser zu finden ist. Alle zwei Jahre veranstalten wir eine Generalstabsübung, wo wir unvorbereitet verschiedene Krisen/Notfallszenarien üben. Der Tag ist allen bekannt, die Inhalte nicht. So ist die Notfallplanung und -bewältigung ein konstanter Prozess. Es kommen auch immer neue Notfälle und Gefahren hinzu, welche wir nicht auf dem Radar hatten und konsequenterweise wird unser Ordner quartalsweise aktualisiert. Dieses Jahr haben wir den Ordner bereits zwei Mal benötigt.

Kann man sich auf alle Notfälle, beziehungsweise Krisen vorbereiten?

Karim Twerenbold: Diese Fragen kann ich mit einem Nein und Ja beantworten. Mein persönlicher Notfall war der unerwartete Tod meines Vaters 2015 nach einem Fahrradunfall, damit hatte ich natürlich nicht gerechnet. Aber 2012 hatte ich meinen Vater gebeten, mit mir die Nachfolge zu planen, diese haben wir noch vor dem Tod meines Vaters abgeschlossen. Natürlich funktionierte nicht alles sofort perfekt, aber wir waren soweit es geht, gerüstet.

Martin Bidermann: Der Notfall kommt immer von dort, wo man ihn nicht erwartet. Wir haben uns beispielsweise darauf vorbereitet, dass unsere hauseigenen Systeme durch Cyber-Attacken oder Hochwasser nicht mehr funktionieren. Dies ist nie eingetreten. Es kam jedoch von unerwarteter Seite ein Notfall, als verschiedene Schweizer Banken in Amerika vorgeladen wurden und einige Banken in Folge dessen sogar verkauft werden mussten. In dieser Situation haben wir festgestellt, dass eine schnelle Reaktion und vor allem eine offene Kommunikation bei der Bewältigung einer Krise eine ganz wichtige Rolle spielen. Diese zwei Punkte kann man im Voraus planen. Wie stimmen wir uns über die Inhalte der Kommunikation ab? Welche Anspruchsgruppe benötigt welche Informationen? Wer tritt gegen aussen auf?

Neben den von Karim Twerenbold beschriebenen operativen Notfällen gibt es ja auch Krisen auf strategischer Ebene. Wie kann man sich auf diese vorbereiten?

Pablo Hafner: Ich bin für eine klare Trennung der Aufgaben zwischen Geschäftsleitung (GL) und Verwaltungsrat (VR). Meiner Meinung nach ist sehr wichtig, dass sich die Geschäftsleitung um operative Themen und damit auch um kurz- und mittelfristige Krisen kümmert und der Verwaltungsrat – der die GL in strategischen Themen komplementiert – für potenzielle künftige Krisen auf Aufsichtsebene zuständig ist. Die operative Tätigkeit benötigt viel Energie, da hat man meist zu wenig Zeit, um über die potenziellen langfristigen Risiken der Firma nachzudenken. Der VR hingegen sollte die langfristig strukturellen Trends und Herausforderungen verfolgen. Die Schnittstelle zwischen GL und VR sollte den Austausch zwischen operativer und strategischer Ebene erlauben, diese Schnittstelle muss korrekt definiert werden. Eine weitere wichtige Funktion des VRs ist es, die Gesamtsicht über die verschiedenen Bereiche des Unternehmens zu haben. Nehmen wir eine Unternehmung mit vier Geschäftsbereichen und jeweils vier Bereichsleitern in der Geschäftsleitung: Jedes GL-Mitglied kennt seine Risiken genau für seinen Bereich. Die sich daraus ergebenden Gesamtrisiken – wie übrigens auch die Synergien – gehen jedoch ohne ein überlagertes Organ verloren.

Karim Twerenbold: Ich sehe dies auch so. Durch die zunehmend komplexer werdende Welt ist eine Trennung und klare Aufgabenteilung zwischen VR und GL von zunehmender Bedeutung. Diese Thematik geniesst auch bei uns eine hohe Priorität. Ich habe mich bei diesem Prozess professionell beraten lassen, das hat sehr geholfen. Ein strukturiertes Vorgehen führte in diesem Fall zu einem stimmigen Resultat.

Rahn+Bodmer Co. ist keine Aktiengesellschaft und hat deshalb keinen Verwaltungsrat im eigentlichen Sinne. Wie ist Rahn+Bodmer Co. für den Notfall vorbereitet?

Martin Bidermann: Wir sind eine Kommanditgesellschaft, das heisst, ich bin ein sogenannter «hyperaktiver VR». Wir Partner sind täglich im Büro – wie übrigens auch die Geschäftsleitung – und sprechen uns täglich ab. Wenn ein Notfall eintritt, reagieren wir situativ sehr schnell. Dies können wir, weil wir einerseits alle im selben Gebäude sind und auf der anderen Seite auch sämtliche Rechte an der Kommanditgesellschaft bei unseren fünf Partnern liegen – wir haben die volle Entscheidungskompetenz.

In welchen anderen Bereichen sollte sich aus Ihrer Sicht ein Unternehmen auch noch vorbereiten?

Martin Bidermann: Auf der privat- und güterrechtlichen Seite sind wir durch Ehe- und oder Erbverträge sowie Vorsorgeaufträge vorbereitet. Wir sind sogar so weit gegangen zu regeln, was passiert, wenn meine ganze Familie durch einen Unfall ausfällt. Die Bank soll in sich selbst geschützt sein.


Karim Twerenbold: Als Resultat des Todes meines Vaters haben wir sämtliche rechtliche Dokumente erstellt, beziehungsweise angepasst, welche für den Fortbestand der Unternehmung notwendig sind und welche auch die private Seite regeln. Als Unternehmer tragen wir eine grosse Verantwortung, vor allem auch gegenüber den Mitarbeitenden. Diesem Umstand muss in einem Notfall Rechnung getragen werden.

Pablo Hafner: Ein weiterer wichtiger Punkt ist derjenige des Stellvertreters/der Vertrauensperson in Krisensituationen. Eine Besitzerin eines Familienunternehmens hatte einen Hirnschlag und übertrug mir die Position als Stellvertreter/Vertrauensperson auf VR-Ebene. Sieben Jahre passierte nichts und die Eigentümerin überlegte sich schon, ob sie mich noch benötige. Dann kam Corona und die Eigentümerin erkrankte. Der Vorteil der Stellvertretung/Vertrauensperson liegt nicht bloss im Einspringen im Notfall, sondern in einem langfristigen Sparring Partner, der den Eigentümer unterstützt und hinterfragt. Dies aus Sicht des Experten, welcher nicht in das Daily Business involviert ist.

Ich möchte übergehen zur Familie. Die ganzen operativen Vorbereitungen nützen nichts, wenn die Familie keine Governance hat und zerstritten ist. Es gibt genügend Beispiele von Familienunternehmen, die deswegen untergegangen sind. Martin Bidermann, wie stellen Sie sicher, dass Rahn+Bodmer Co. für diesen Notfall gewappnet ist?

Martin Bidermann: Mein wichtigster Tipp – Kommunikation. Wir veranstalten jährlich einen Familientag, an dem alle Familienmitglieder, die älter als 18 Jahre alt sind, ins Unternehmen kommen und sich einen Tag lang informieren können. Der CEO, der Chief Legal und weitere Personen der Geschäftsleitung berichten über Herausforderungen, Geschäftsergebnisse und vieles mehr. Jedes Familienmitglied darf jede erdenkliche Frage stellen. So ermöglichen wir, dass Unstim-

migkeiten früh erkannt und adressiert werden. Ein wichtiger Akteur an diesem Tag ist Christian Rahn, der über den Stand der Nachfolge offen kommuniziert. Diese Art der Kommunikation soll eine Informations-Asymmetrie bei den drei Familien vermeiden helfen. In meiner Familie halten wir nach diesem Tag jeweils einen Familienrat ab. Dabei frage ich alle, wie sie den Tag in der Bank erlebt, was sie gelernt und welchen Eindruck sie von Kindern der anderen Familien gehabt haben. Dadurch stelle ich sicher, dass jedes Familienmitglied den gleichen Wissensstand hat. Ebenfalls Teil dieses Familienrats ist eine Erläuterung meines persönlichen Zukunftsplans. Es ist die permanente Kommunikation, die bei uns als zentrales Element auf der Familienseite im Zentrum steht, um Streitigkeiten und dadurch Krisen zu verhindern.



**Als Unternehmer
tragen wir eine grosse
Verantwortung,
vor allem auch gegenüber
den Mitarbeitenden.**

Karim Twerenbold: Für mich ist es ebenfalls sehr wichtig, die Familie mit auf den Weg zu nehmen. Das setzt natürlich voraus, dass die Familie versteht, wovon man spricht und somit auch ins Geschäft involviert ist. Mein Vater war Alleinaktionär, hat aber trotzdem mit all seinen Geschwistern jährlich eine Familien- GV organisiert. Dies mache ich heute noch. Die Geschwister meines Vaters sind immer noch stark emotional an das Unternehmen gebunden. Auch wenn die meisten Mitglieder heute nicht mehr aktiv im Unternehmen tätig sind, sind sie stolz, dass sie einen Beitrag leisten können. Kommunikation ist in Familienunternehmen zentral.

Pablo Hafner, wie gehen Sie mit dem Thema Familie und Family Governance in den Unternehmen um, in denen sie aktiv sind?

Ein Familienunternehmen muss eine Governance-Struktur haben, die funktioniert. Es gibt viele Firmen, die eine zwar eine Struktur haben, diese aber nicht leben. Ein Beispiel: Ein Familienunternehmen, das ich beraten habe, verfügte über eine intakte Family-Governance-Struktur. Diese wurde jedoch durch einen sehr starken und dominanten Patron geprägt. Die verschiedenen Mitglieder sagten nie etwas gegen diese Person. Dies ist aus Krisensicht die gefährlichste Situation für ein Unternehmen. Gegensteuer kann man mit einem funktionierenden VR geben. Lassen Sie mich noch etwas bezüglich Kommunikation hinzufügen: Es gibt formelle und informelle Kanäle. Bei einer Unternehmerfamilie läuft man Gefahr, dass man sich auf informeller Basis sehr gut austauscht. Es ist jedoch wichtig, dass man regelmässig und gezielt auf der formellen Ebene kommuniziert. Man sollte alltägliche Probleme und langfristige Sachen nicht in einem Gespräch vermischen. Für das informelle kann der abendliche Küchentisch dienen. Für die langfristigen, grossen Themen der Familie sind jedoch formelle Meetings der Familie unabdingbar.

Was schlagen Sie als Minimalstruktur für eine Familien-Governance vor?

Pablo Hafner: Der erste Schritt ist die Frage: Welches sind die Mitglieder der Familie? Mit der Beantwortung dieser Fragen ist ein wichtiger Teil der Governance bereits definiert. Als zweites geht es um die Familienstrategie. Diese ist die Grundlage für die Unternehmensstrategie. Ohne eine solche kann es in Krisen zu einer Verlangsamung des Lösungsprozesses kommen und damit gefährlich für das Unternehmen werden. Ich kenne eine Unternehmung, wo zwei Familien involviert waren. Die eine Familie hat die andere jedoch stark dominiert. Nach 20 – 30 Jahren führte dies dazu, dass die Unternehmensstrategie nicht mehr der Familienstrategie der schwächeren Familie entsprach. Diese Unternehmung hatte dann ein sehr grosses Problem, als es um die Nachfolge ging.

Disclaimer:

Die Informationen und Ansichten in diesem Text dienen ausschliesslich Informationszwecken und stellen insbesondere keine Werbung, Empfehlung, Finanzanalyse oder sonstige Beratung dar. Namentlich ist dieser weder dazu bestimmt, dem Leser eine Anlageberatung zukommen zu lassen, noch ihn bei allfälligen Investitionen oder sonstigen Transaktionen zu unterstützen. Entscheide, welche aufgrund der vorliegenden Publikation getroffen werden, erfolgen im alleinigen Risiko des Anlegers.

Karim Twerenbold: Dem stimme ich voll und ganz zu. Die Familie muss sich zuerst im Klaren sein, was sie will. Erst dadurch kann sie das Überleben der Familienunternehmung langfristig sicherstellen.

Als letztes Thema möchte ich noch den dritten Kreis von John Davis aufnehmen: das Vermögen. Wie kann/soll man sich von der finanziellen Seite her auf eine Krise vorbereiten?

Martin Bidermann: Als Bank benötigen wir viel Kapital. In der Kommanditgesellschaft gibt es zwei Arten von Gesellschafter. Komplementäre, die in der Bank arbeiten und mit ihrem privaten Vermögen unbeschränkt für die Verbindlichkeit der Unternehmung haften. Die weiteren Gesellschafter – die Kommanditäre – haften nur bis zur Höhe ihrer Einlagen. Sie haben bloss sehr eingeschränkte Kontrollrechte. Durch diese Struktur haben wir vorgesehen, dass Kommanditäre, wie dereinst möglicherweise meine Tochter, an der Bank beteiligt sind, aber nicht für die Bank arbeiten. Die finanzielle Unabhängigkeit der Bank und den Fortbestand können wir so sicherstellen.

Karim Twerenbold: Wir leben nach der Philosophie: Die Unternehmung hat das Kapital erarbeitet, also steht das Kapital in der Krise auch der Unternehmung zur Verfügung. Wir haben aber bei der Erstellung der Holding sämtliche private Vermögen aus der Unternehmung herausgelöst und die Unternehmensstruktur vereinfacht. Selbstverständlich ist es aber auch wichtig, auf privater Ebene abgesichert zu sein.

Pablo Hafner: Es gibt viele verschiedene Fälle und Möglichkeiten, dies zu lösen. Ich kenne eine Familie, die fordert von ihren Familienmitgliedern Entrepreneurship und hat im Family Office Geld, das den Mitgliedern für unternehmerische Investitionen zur Verfügung steht. Dies hat dazu geführt, dass die Unternehmung mittlerweile geschäftlich stark diversifiziert ist.