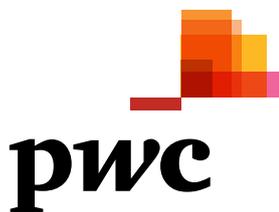


Family Governance als Königsdisziplin

Wachstum ist
Familiensache



Diese Studie beleuchtet die Herausforderungen von Familienunternehmen in der Schweiz und setzt einen Schwerpunkt bei der Orchestrierung der Inhaberfamilie.



www.pwc.ch/familienunternehmen

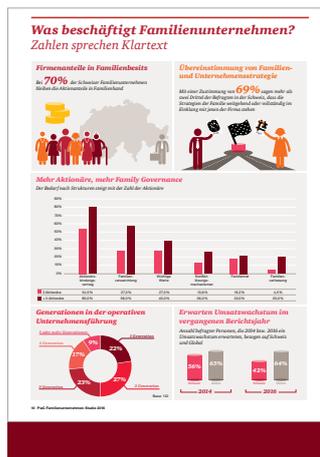
«Familienunternehmen sind zu Recht stolz auf ihre Bereitschaft, weiter in die Zukunft zu blicken – auf ihre Fähigkeit, für Generationen statt nur für die nächsten Jahre oder sogar Monate zu planen.»

Inhalt



Seite 03

Was Familienunternehmen bewegt



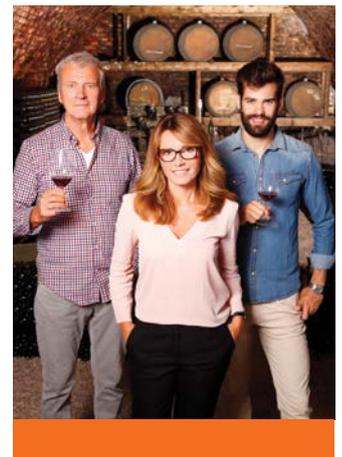
Seite 10

Infografik



Seite 13

Family Governance



Seite 16

Unternehmer im Gespräch

Vorwort: Liebe Leserin, lieber Leser	02
Gefragt und gefordert: Was Familienunternehmen bewegt	03
Exkurs Family Wealth: Macht und Ohnmacht des Geldes	08
Was beschäftigt Familienunternehmen: Zahlen sprechen Klartext	10
Family Governance: Die Familie als Orchester	13
Family-Governance-Instrumente: Stark von innen heraus	14
Kuhn Rikon AG: Eigentümerstrategie in der 4. Generation erarbeitet	16
Mathys AG Bettlach: Die Verantwortung muss klar geregelt sein	18
Affolter Group: Frühzeitig mit der Family Governance begonnen	20
Studiendesign: Danke an Macher und Mitmacher	22
Für Sie da: Unsere Experten, Ihre Ansprechpartner	24

Vorwort

Wachstum ist
Familiensache

Liebe Leserin, lieber Leser

Familienunternehmen sind naturgemäss langfristig ausgerichtet, weil ihr Fortbestand auf mehrere Generationen ausgelegt ist. So verstehen sie Innovation als Motor für die eigene Entwicklung und für ein Wachstum, das Trends und Hypes überdauert. In diesem Sinn verkörpern Familienunternehmen Flexibilität und Kontinuität zugleich.

Familienunternehmen haben ganz wörtlich zwei Gesichter: das der Familie und das des Unternehmens. Je nach Situation und Zielen rückt das eine oder das andere in den Mittelpunkt. Denn für die Unternehmensleitung besteht die grosse Kunst darin, beide Perspektiven so aufeinander abzustimmen, dass sich die oft sehr unterschiedlichen emotionalen und rationalen Bedürfnisse mit äusseren Einflussfaktoren wie Globalisierung, Digitalisierung oder Marktmächten in Einklang bringen lassen.

Mit der vorliegenden Studie sind wir den Facetten dieser Schlüsselaufgabe von Schweizer Familienunternehmen

auf den Grund gegangen. Wir haben untersucht, welche Eigenschaften und Talente diese besonderen Unternehmen auszeichnen, auf welche Kernthemen sie sich konzentrieren, wie sie sich auf übermorgen vorbereiten und welche Rolle sie für die Familie, das Unternehmen und die Gesellschaft einnehmen.

Verlässliche Antworten auf diese Fragen liefert in der nunmehr 8. Ausgabe die «Global Family Business Survey» von PwC. 2016 haben wir dafür über 2800 Unternehmen aus 50 Ländern befragt – darunter auch in der Schweiz, wo 135 Interviews durchgeführt wurden. Da die Orchestrierung der Inhaberfamilie eine besondere Aufgabe darstellt, wollten wir das Thema Family Governance vertiefen. Dazu haben wir die Berner Fachhochschule BFH mit einer ergänzenden Erhebung beauftragt.

Die vorliegende Publikation gibt Ihnen einen umfassenden Einblick in die Welt der Familienunternehmen.

Wir wünschen Ihnen ein perspektivenreiches Lesevergnügen.



Norbert Kühnis

Leiter Familienunternehmen und KMU
PwC Schweiz



Dr. Marcel Widrig

Leiter Private Wealth Services
PwC Schweiz

Gefragt und gefordert

Was Familienunternehmen bewegt

In den vergangenen Jahren standen Themen wie Fachkräftemangel oder Marktzugang ganz oben auf der Agenda der Unternehmerfamilien. Heute ist ihre Betrachtung grundlegender geworden: Sie kreist um den Brückenschlag zwischen Alltagserfolg und strategischem Weitblick. Welche acht Kernthemen die Schweizer Familienunternehmen gemäss unserer Umfrage aktuell beschäftigen, haben wir nachfolgend zusammengefasst.

1. Nachfolgeplanung

Ohne Heute kein Übermorgen – und umgekehrt

Die Existenzgrundlage von Familienunternehmen sind naturgemäss die Generationen. Darum gehört die Nachfolgeregelung zu den Kernaufgaben – und zu den schwierigsten überhaupt. Denn hier kommen

familienpolitische, wirtschaftliche und emotionale Faktoren ins Spiel.

Das ist noch nicht alles: Der anhaltend starke Franken verzögert in vielen Familienbetrieben die Nachfolgeplanung, da diese sich auf Themen mit direktem Kostenoptimierungspotenzial konzentrieren. Der beschränkte Schweizer Binnenmarkt und die entsprechend starke Verflechtung mit

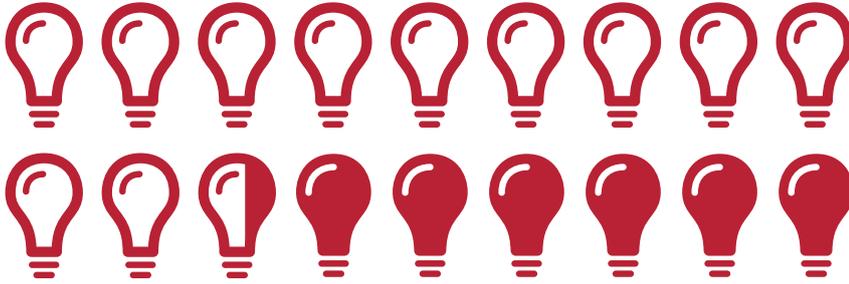
dem Ausland machen die Nachfolge insgesamt anspruchsvoll. Einerseits ist die Schweiz für repetitive Tätigkeiten zu teuer geworden. Andererseits zeigt sich die Verlegung von Arbeitsplätzen ins Ausland für Familienunternehmen schwierig, weil sie sich ihrer Region verpflichtet fühlen.

Im Weiteren ist in der Schweiz das Interesse der Folgegeneration, im eigenen Familienunternehmen tätig zu werden, tendenziell geringer als im Ausland. In mehr als der Hälfte der Unternehmen existiert zwar ein Plan für die Weitergabe der Verantwortung. Allerdings verfügen nur 14 Prozent über einen schriftlich fixierten Nachfolgeprozess für die gesamte oberste Ebene der Führungskräfte.

45 % der Familienunternehmen haben gegenwärtig keinen Nachfolgeplan.



65 % der Unternehmen halten die Notwendigkeit, stets innovativ zu sein, für die grösste Herausforderung in den nächsten fünf Jahren.



2. Innovation

Neues entsteht aus Beständigem

Ganz im Gegensatz zur landläufigen Meinung gehen in Familienunternehmen Tradition und Innovation Hand in Hand: Gerade weil inhabergeführte Firmen ausgesprochen innovativ sind,

stehen sie auf gesunden Beinen. Diese Pionierkraft geht aus ihrer starken lokalen Verankerung und aus ihrer Herkunft hervor. Denn indem sie sich an den Bedürfnissen ihrer Kunden und Mitarbeiter orientieren und für diese neue Lösungen schaffen, entwickeln sie sich kontinuierlich weiter. Nicht umsonst erachten drei Viertel der

Befragten Innovation für das eigene Unternehmen als bedeutsam bis sehr bedeutsam.

Innovation geht bei Familienunternehmen meistens von einem bestehenden Produkt- und Leistungsportfolio aus. Strategie, Markt und Produktfokus geben einen klaren Kurs vor. So verzettelt sich das Unternehmen nicht. Mit Hilfe der Innovation begegnen die Familienunternehmen den globalen Megatrends wie dem rasanten technologischen Wandel und neuen Geschäftsmodellen. Kontinuierliche Anstrengungen, Innovationen im Unternehmen umzusetzen, sehen 65 Prozent der Studienunternehmen denn auch als ausschlaggebende Herausforderung in den kommenden fünf Jahren. Dabei geht es weniger um den grossen Sprung als um kleine, kontinuierliche Schritte.



«Jedes Unternehmen ist in irgendeiner Weise gefährdet durch digitale Disruption. Und wer denkt, dagegen immun zu sein, wird bald herausfinden, dass dies nicht der Fall ist.»

3. Digitalisierung

Die jüngste Industrierevolution ist digital

Heute führt kaum mehr ein Weg an der Digitalisierung vorbei, für Familienunternehmen genauso wenig wie für Publikumsgesellschaften. Die Digitalisierung ist in 65 Prozent der Schweizer Familienunternehmen (weltweit 54 Prozent) ein Geschäftsführungsthema. Allerdings halten nur 20 Prozent der Befragten ihr Geschäftsmodell für angreifbar – weltweit sind es 25 Prozent.

Grossunternehmen digitalisieren ihre Kundenbeziehungen und Prozesse

zunehmend und investieren entsprechend. Der Digitalisierungsgrad von kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz variiert. Er korreliert positiv mit der Grösse der Unternehmen und negativ mit dem Alter der Geschäftsleitung.¹ Unter den befragten Schweizer Familienbetrieben glauben immerhin 62 Prozent, den Nutzen der Digitalisierung zu verstehen und realistische Pläne dafür zu haben. Gut die Hälfte sieht das Thema in der Strategie und Unternehmenskultur gut verankert. In Familienunternehmen stehen interne Prozesse und die digitalisierungsspezifische Weiterbildung des Personals im Mittelpunkt. Kundeninvolvement und -erfahrung

hingegen hinken deutlich hinterher. Das hat seine Gründe: Einerseits bedeutet die Neugestaltung des Geschäftsmodells für die Familienunternehmen einen grösseren Einschnitt als diejenige der Prozesse. Und andererseits schöpfen die Entscheidungsträger das Potenzial neuer Geschäftsmodelle noch zu wenig aus. Wer sich für eine Transformation des Geschäftsmodells entschieden hat, sieht sich heute als eindeutig konkurrenzfähiger. Die meisten digitalisierten Familienunternehmen sind der Meinung, ihr finanzielles Engagement habe sich gelohnt.

Nur eines von fünf Familienunternehmen gibt an, dass es sich durch digitale Disruption gefährdet sieht.



¹ «Digitalisierung – Wo stehen Schweizer KMU?», 2016, PwC.

4. Professionalisierung

Viel erreicht, noch einiges zu tun

In der Professionalisierung ihres Unternehmens haben die Studienteilnehmer seit der letzten Erhebung viel unternommen. Trotzdem bleibt in diesem Bereich noch einiges zu tun. So erachten es 44 Prozent der Befragten als absolut notwendig, ihr Unternehmen weiter zu professionalisieren. Drei von fünf beabsichtigen, für diesen Prozess familienfremde Experten an Bord zu holen.

In der Professionalisierung sind die Familienunternehmen mit einer ihrer Besonderheiten konfrontiert: der Familie selbst. Die innerfamiliäre Professionalisierung reicht von der Ausbildung der Nachfolgenergeneration über den Einfluss und die Machtverhältnisse im Unternehmen bis hin zu Massnahmen wie Familienkodexe, Teilhaberverträge oder Qualifikationsvereinbarungen. Dieses Aufgabenfeld

ist weitaus komplexer, persönlicher und im Fall eines Misserfolgs fataler. Es erstaunt daher nicht, dass sich Familienbetriebe mit der Professionalisierung schwer tun und langsamer voranschreiten als managergeführte Gesellschaften.

5. Kompetenzen

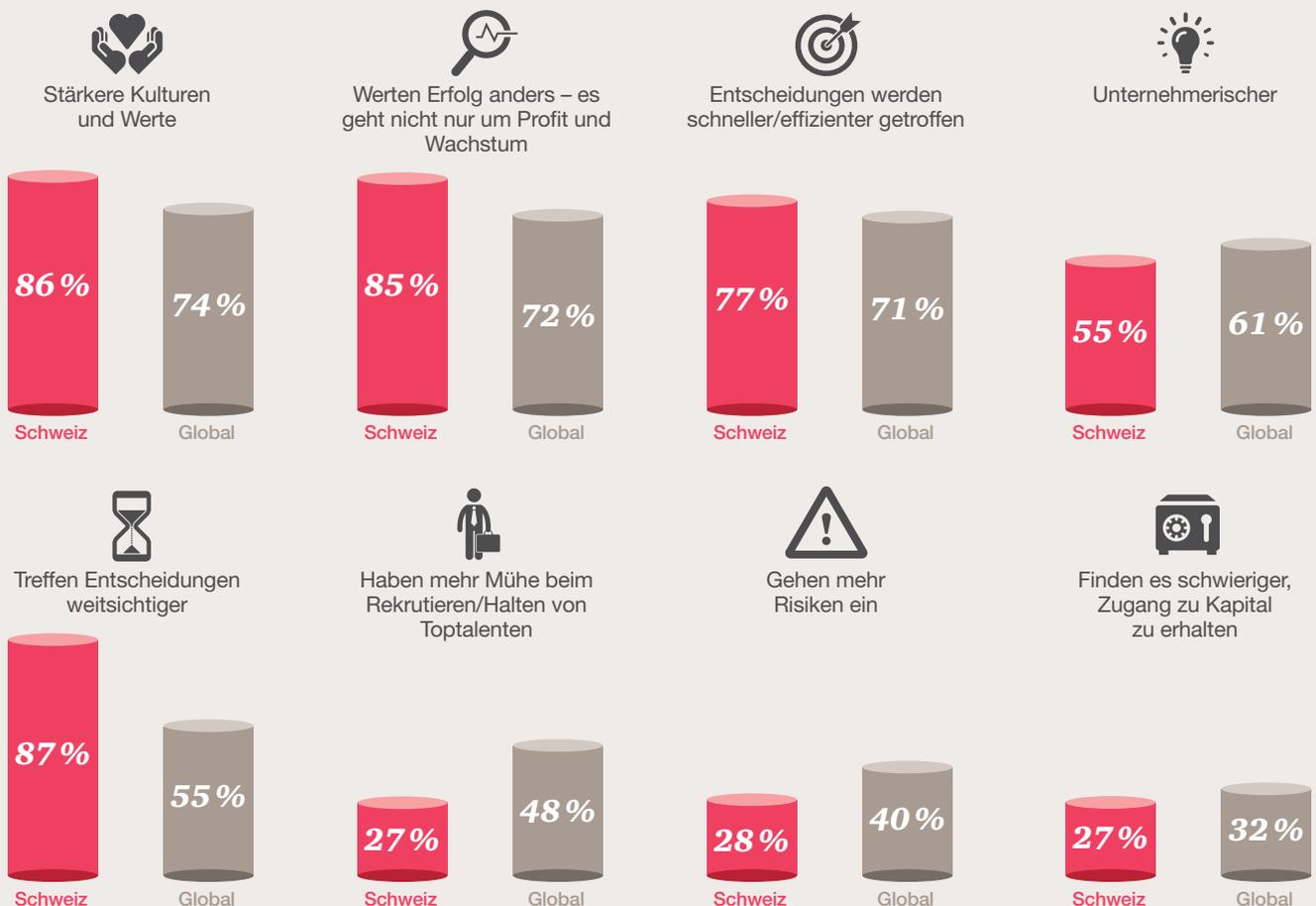
Auf Wissen und Talente bauen

In Familienunternehmen spielen Menschen eine besondere Rolle, ob als Eigentümer, Teilhaber, Familienmitglieder, Geschäftsführer oder Mitarbeiter. Zahlreiche Familienunternehmen sind in Nischenmärkten tätig und besonders auf Expertenwissen und fachspezifisches Können angewiesen. Doch die Konkurrenz um qualifizierte Leute ist gross und der «War for Talents» hält an. In der Ausgabe 2014 unserer Studie wurde der Fachkräftemangel als Kernthema eingeordnet. Die Masseneinwanderungsinitiative hat das

Problem für Schweizer Familienunternehmen noch akzentuiert. Denn gerade sie müssen Schlüsselpositionen mit den richtigen Leuten besetzen können.

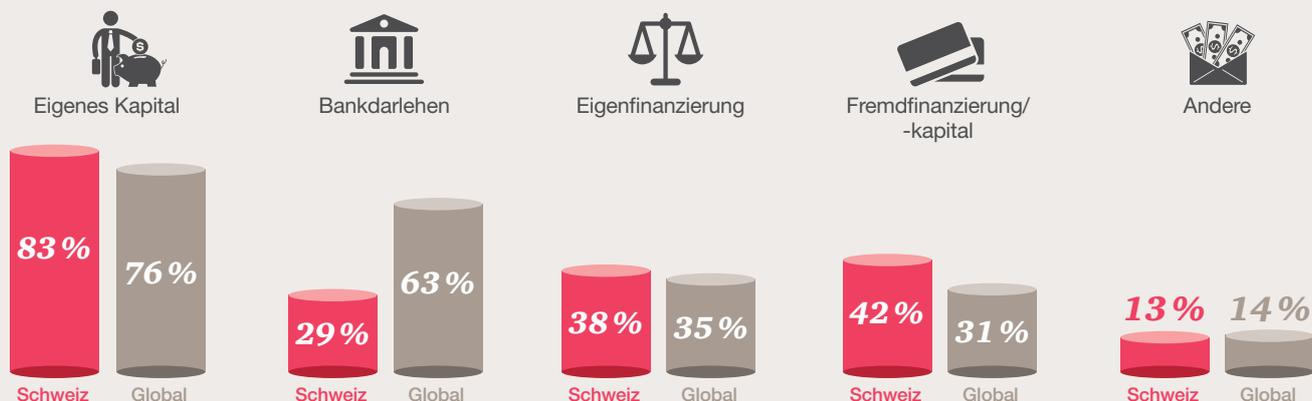
56 Prozent der Befragten sehen ihre Fähigkeit, die besten Talente zu rekrutieren und an ihr Unternehmen zu binden, als Kernkompetenz. Knapp die Hälfte der Befragten meint, dass sie sich stärker anstrengen müssen als Publikumsgesellschaften, um hoch qualifizierte Spezialisten zu rekrutieren. Die gute Reputation, eine hohe Firmentreue und eine kontinuierliche Führung kommen den Familienunternehmen dabei zugute. Über die Ausbildung von Lehrlingen kümmern sie sich zudem um den eigenen Nachwuchs. Das Wissen und Engagement ihrer kompetenten Fachkräfte hilft den Familienunternehmen, auch schwierige Zeiten oder sogar Krisen besser zu meistern.

Wie sich Familienunternehmen von herkömmlichen Unternehmen unterscheiden



Prozentualer Anteil derer, die den Aussagen zum Verhalten von Familienunternehmen zustimmen.

Wie Familienunternehmen die Finanzierung von ambitioniertem Wachstum planen



Frage: Wie haben Sie vor, künftiges Wachstum zu finanzieren? (Weltweit haben Befragte angegeben, ein Wachstum von 10% oder mehr erzielen zu wollen.)

6. Finanzen

Leistungsstark aus eigener Kraft

Die Finanzierung des Wachstums ist für Familienunternehmen ein existenzielles Thema – und damit ständig auf dem Radar. Sie sind in der Regel auf eine solide Finanzierungsstruktur gebaut, weisen eine deutlich höhere Eigenkapitalquote als ihre Konkurrenten aus und erzielen häufig höhere Margen. So können sie mehr Mittel reinvestieren, die Eigenkapitalquote weiter erhöhen und Rücklagen bilden. Das ermöglicht antizyklische Investitionen oder Akquisitionen.

Drei Viertel der weltweit befragten Familienunternehmen bevorzugen eigenes Kapital, um das zukünftige Wachstum des Unternehmens zu finanzieren. Unter den Umfrageteilnehmern aus der Schweiz liegt dieser Anteil mit 83 Prozent sogar noch höher. Die Finanzierung mit Bankkrediten ist dagegen nur bei 29 Prozent der hiesigen Familienunternehmen eine Option, global sind es immerhin 63 Prozent. Knapp ein Drittel gibt an, dass der Zugang zu Kapital für sie generell schwieriger ist als für vergleichbare Publikumsgesellschaften.

Exkurs Family Wealth

Macht und Ohnmacht des Geldes



Dr. Marcel Widrig
Leiter Private Wealth Services
PwC Schweiz



Giovanna Mattle
Private Wealth Services
PwC Schweiz

Das Familienvermögen – zu Neudeutsch «Family Wealth» – besteht oft nicht nur aus dem Familienunternehmen selbst, sondern auch aus privaten Vermögenswerten in Form von Immobilien, Bankvermögen, strategischen Beteiligungen oder weiteren Vermögenswerten in der Schweiz oder im Ausland. Emotional und finanziell stellt das Familienunternehmen allerdings das Herzstück des Vermögens dar. Dieses Herzstück sowie das übrige Familienvermögen gilt es in seiner Gesamtheit für die Folgegeneration zu erhalten und bestenfalls zu vermehren.

Oft werden bei einer Nachfolgeplanung ausschliesslich das Familienunternehmen und dessen Erhalten in den Mittelpunkt gestellt. Das ist aus geschäftlicher Sicht sinnvoll. Es kommt aber vor, dass mangels Einbezug der übrigen Vermögenswerte sich private Konflikte negativ auf die Nachfolge im Familienunternehmen und damit auf den Geschäftsbetrieb auswirken.

Daher ist es angebracht, frühzeitig nicht nur für das Familienunternehmen, sondern für das gesamte Familienvermögen eine adäquate und professionelle Nachfolgeregelung zu treffen. In eine solche sind möglichst alle Akteure einzubeziehen, um Konflikte zu verhindern.

In einem ersten Schritt muss die Unternehmerfamilie definieren, welche Vermögenswerte zur privaten und welche zur geschäftlichen Ebene gehören. Dabei sollte sie nicht nur die unmittelbare Zwecksetzung beurteilen, sondern mittel- und langfristig klären, ob sie die privaten Vermögenswerte auch in Zukunft privat nutzen möchte oder ob diese ganz oder teilweise Investitionszwecken dienen sollen. So kann zum Beispiel die Villa dem Unternehmer zu Lebenszeiten als Privatunterkunft dienen, die Kinder möchten oder können das Haus bei Vererbung jedoch nicht übernehmen.

Sie möchten das Grundstück lieber neu bebauen und die Immobilien als Renditeobjekte nutzen.

Ist der Zweck der Vermögenswerte geklärt, sind in einem zweiten Schritt die Vermögenswerte zu ordnen und zu strukturieren. Beispielsweise ist die Eigentümerschaft der Immobilien uneinheitlich, das Bankvermögen ist widersprüchlich angelegt, Bankvollmachten sind nur beschränkt vorhanden usw.

Beim dritten Schritt geht es um die Festlegung der Nachfolge. Diese umfasst einerseits die Entscheidung, wer welche Vermögenswerte und deren Erträge erhalten soll und wer für deren Erhalt oder die Verwaltung zuständig sein wird. Soll beispielsweise Kind A nur die Mieterträge erhalten oder soll es auch für die Verwaltung der Immobilien zuständig sein?

Liegt eine Nachfolgeregelung im Ansatz vor, so muss die Unternehmerfamilie diese in einem vierten Schritt unter steuerlichen und rechtlichen Aspekten vorbereiten und zu Papier bringen. Dabei sollte sie gerade bei ausländischen Immobilien ein Augenmerk auf die rechtliche und steuerliche Situation richten. Denn eine anfallende Erbschaftssteuer kann bei den Nachkommen zu einem hohen Mittelabfluss führen, der entsprechend zu finanzieren ist.

Der oben umschriebene Nachfolgeprozess kann aus verschiedenen Gründen viel Zeit beanspruchen und den Familienfrieden teilweise belasten. Trotzdem lohnt es sich auf jeden Fall, sich diesem Prozess zu stellen. Je früher eine Lösung angestrebt wird, desto besser. Professionelle Unterstützung nicht nur bei der steuerlichen und rechtlichen Umsetzung kann dabei innerfamiliäre Konflikte entschärfen und ist je nach Umfang des Familienvermögens empfehlenswert.

7. Cybersicherheit

Keine Angst, wenig Bewusstsein

Neue Technologien sind auf dem Vormarsch und folglich auch digitale Geschäftsmodelle. Damit einher gehen neue Bedrohungen aus dem Cyberspace, die jedes Unternehmen betreffen können.

Die Abhängigkeit von digitalen Technologien und die Gefahren aus der virtuellen Welt sind über die letzten Jahre exponentiell gestiegen. So ist es für ein Unternehmen überlebenswichtig geworden, die hauseigenen Daten und digitalen Plattformen zu schützen. Doch die Antworten auf unsere Fragen zu Cyberangriffen machen deutlich: In einigen Chefetagen fehlt ein ausreichend ausgeprägtes Risikobewusstsein für Angriffe aus der Virtualität.

So erstaunt es nicht, dass sich 50 Prozent der befragten Familienunternehmen auf die Abwehr von Datenschutzverletzungen oder Cyberattacken nur unzureichend vorbereitet fühlen. Unter den internen Sicherheitslücken finden sich neben mangelhaften Systemkonfigurationen, unzureichenden Kontrollen und fehlenden Notfallplänen auch organisatorische Mängel, die aufgrund zu geringer Ressourcen zutage treten.

Bei den häufigsten Sicherheitsvorfällen im IT-Bereich handelt es sich um die Entwendung von unstrukturierten Daten. Ein besserer Schutz solcher Daten und damit eine erhöhte Cybersicherheit erfordern meist entsprechende Investitionen.

«50 Prozent fühlen sich nicht vorbereitet auf Cyberattacken»

8. Family Governance

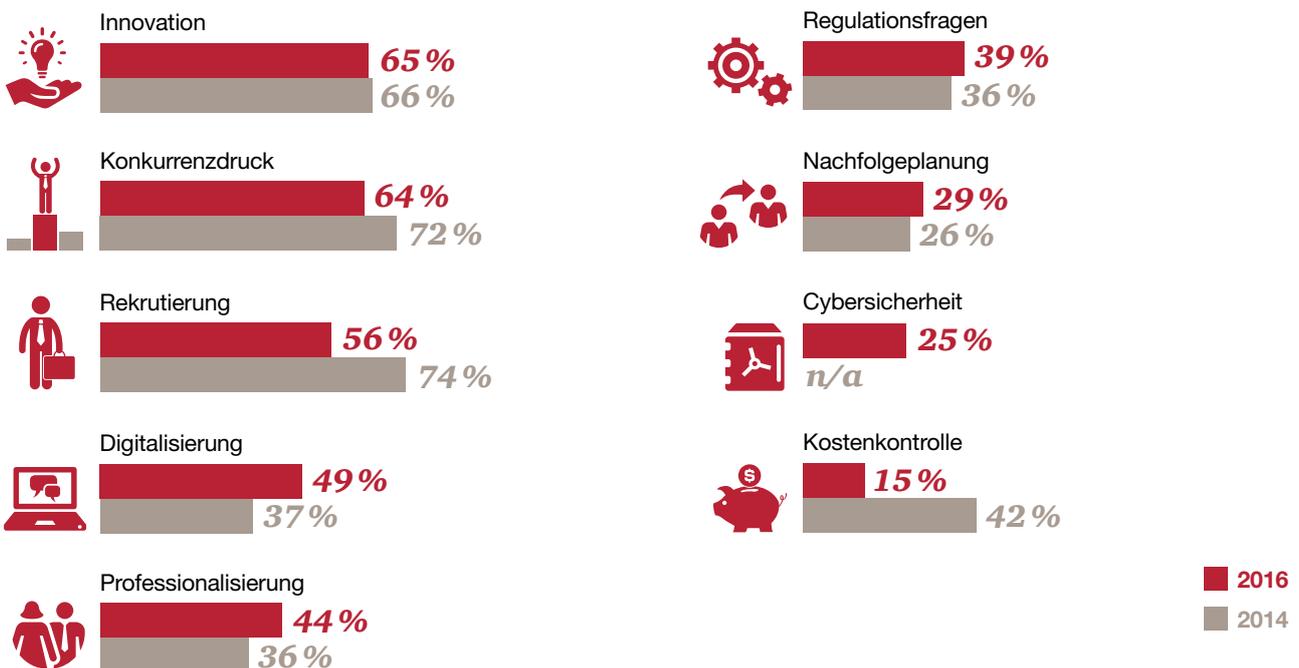
Das «Wir» als Königsdisziplin

Die Familie ist Fluch und Segen zugleich. Ziehen alle am gleichen Strick, kann das die Familie und das Unternehmen enorm stärken – oder im Streitfall auseinanderreißen. Die Familienmitglieder gelten als Träger und zugleich Hauptrisiko eines familiengeführten Betriebs. Daher treffen immer mehr Inhaberfamilien gezielte Massnahmen, um sich zu organisieren und die internen Verhältnisse zu regeln. In diesem Fall spricht man von «Family Governance».

Allerdings steckt die Family Governance in der Schweiz noch in den Kinderschuhen. Gerade einmal 15 Prozent der Schweizer Familienbetriebe verfügen hier über eine Familienverfassung. Und nur 22 Prozent der Befragten haben im eigenen Unternehmen Konfliktlösungsmechanismen etabliert.

Das Mauerblümchendasein dieses Themas hat uns dazu bewogen, in der vorliegenden Studie die Family Governance in der Schweiz in den Mittelpunkt zu rücken. Auf den folgenden Seiten lesen Sie, welche Instrumente zur Verfügung stehen, wie die Schweizer Familienunternehmen ihre Family Governance ausgestalten und wo der grösste Nachholbedarf besteht.

Zentrale Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren



Was beschäftigt Familienunternehmen?

Zahlen sprechen Klartext

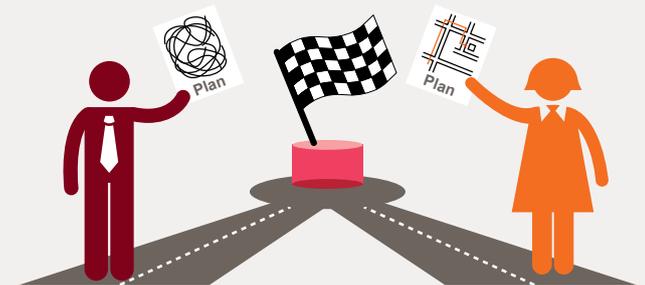
Firmenanteile in Familienbesitz

Bei **70 %** der Schweizer Familienunternehmen bleiben die Aktienanteile in Familienhand.



Übereinstimmung von Familien- und Unternehmensstrategie

Mit einer Zustimmung von **69 %** sagen mehr als zwei Drittel der Befragten in der Schweiz, dass die Strategien der Familie weitgehend oder vollständig im Einklang mit jenen der Firma stehen.



Mehr Aktionäre, mehr Family Governance

Der Bedarf nach Strukturen steigt mit der Zahl der Aktionäre.



Generationen in der operativen Unternehmensführung

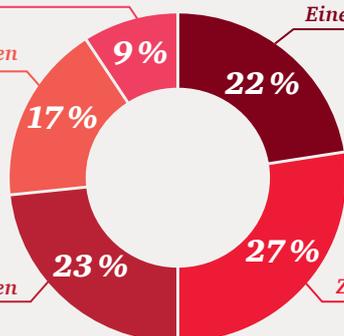
Fünfer oder mehr Generationen

Vier Generationen

Drei Generationen

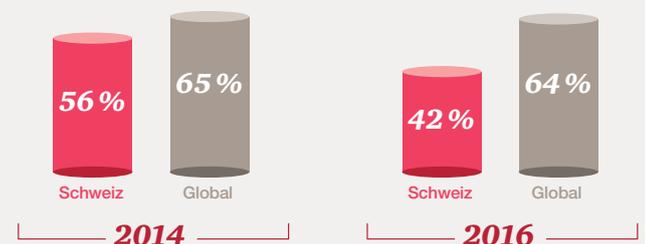
Eine Generation

Zwei Generationen



Umsatzwachstum im vergangenen Berichtsjahr

Anzahl befragter Personen, die 2014 bzw. 2016 ein Umsatzwachstum erwarteten, bezogen auf Schweiz und Global.



Nichtfamilienmitglieder im Verwaltungsrat

65 % der Familienunternehmen haben Nichtfamilienmitglieder in ihrem Verwaltungsrat.



Informelles Gespräch als Family-Governance-Instrument

Das mit einem Anteil von **74 %** am weitesten verbreitete Governance-Element ist das Gespräch über das Unternehmen im Kreis der Familie.



Verbreitung der formellen Familienverfassung

Ausbaufähig ist das Instrument einer formellen Familienverfassung.

Nur gerade **15 %** der Unternehmen verfügen über eine solche.



Charakterisierung der Inhaberstruktur



58 %

Ein dominanter Inhaber (eventuell mit einem fortlaufenden Prozess zur Weitergabe an die nächste Generation)



20 %

Geschwister als Inhaber



5 %

Mehrere Cousins als Inhaber



5 %

Eine erweiterte Familie (ca. 30 oder mehr Personen) als Inhaber



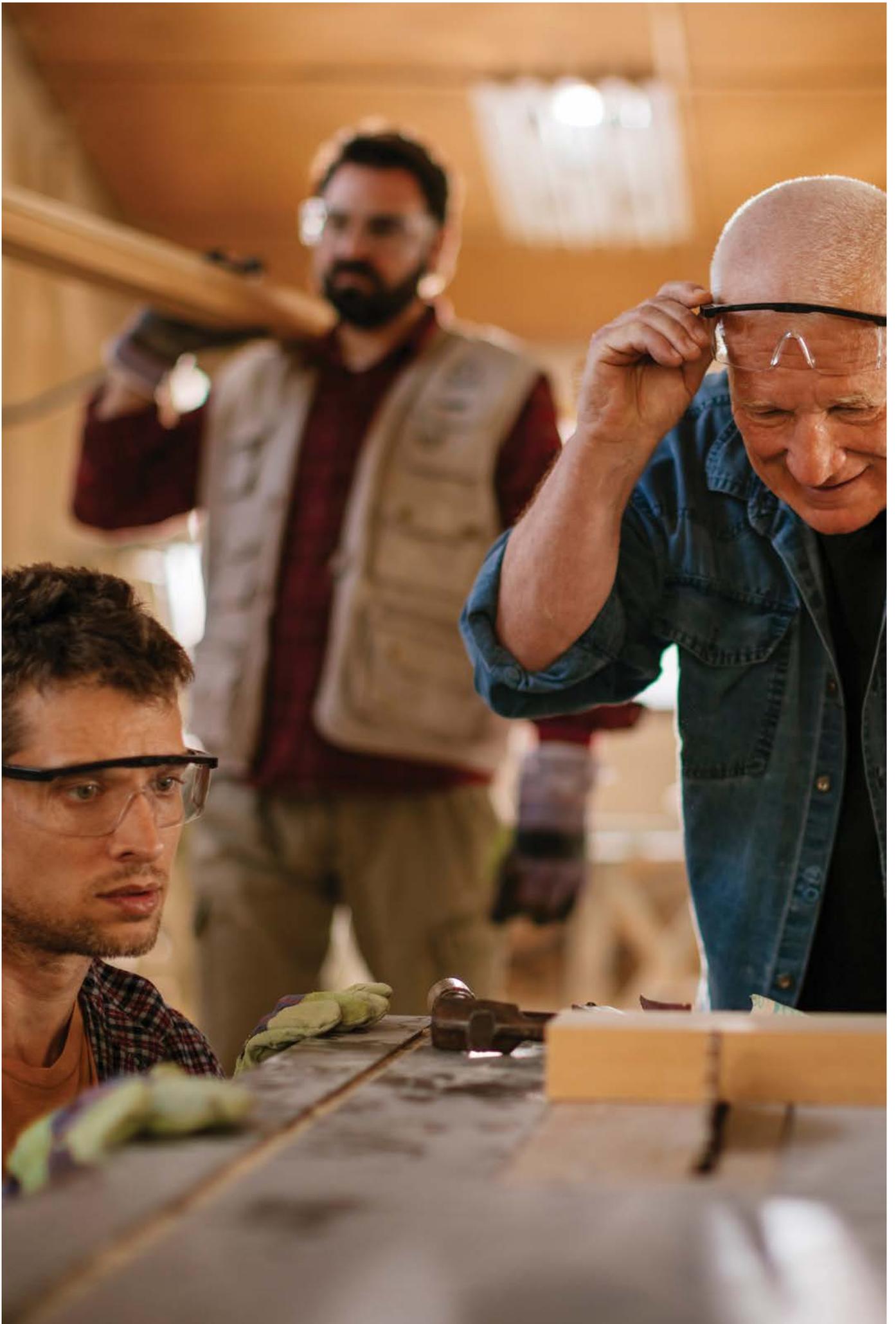
5 %

Ehepartner und/oder angeheiratetes Familienmitglied als Inhaber

Mitarbeit und Führungsfunktion von Kindern der Gründer- oder aktuellen Leitungsgeneration

In gut der Hälfte der Unternehmen – genauer in **51 %** – arbeiten die Kinder der Gründer- oder gegenwärtigen Leitungsgeneration im Unternehmen mit.





Family Governance

Die Familie als Orchester

Die Familie gilt als grösste Ressource und gleichzeitig als grösste Schwachstelle im Familienunternehmen. Darum gehört die Family Governance zu den Hauptaufgaben von Familienunternehmern. Denn ob das Pendel in die eine oder andere Richtung ausschlägt, wollen immer weniger Inhaber dem Zufall überlassen. Eine durchdachte Family Governance gibt klare Antworten auf die zentralen Fragen der Führung und Harmonisierung von Familie und Unternehmen.

Family Governance steht für die Organisation und Orchestrierung der Inhaberfamilie. Sie hat zum Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Familienangehörigen und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und langfristig zu festigen.

Allerdings haben manche Unternehmer und Unternehmerfamilien die Bedeutung, Chancen und Risiken von Family-Governance-Instrumenten nicht erkannt oder nicht verinnerlicht und auch keine klaren Begrifflichkeiten für die eigene Gesellschaft festgelegt. Dennoch lässt sich ein gesteigertes Interesse daran erkennen. Immer mehr Eigentümer und beteiligte Familienmitglieder setzen sich aktiv mit dem Thema auseinander.

PwC Schweiz hat das Institut Unternehmensentwicklung (INU) im Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule (BFH) beauftragt, mit einer empirischen Umfrage und in persönlichen Gesprächen den Entwicklungsstand der Family Governance in Schweizer Familienunternehmen zu ergründen. Im Folgenden werden die Erkenntnisse dieser Zusatzerhebung zusammengefasst.

» Grösse verstärkt den Ruf nach Organisation

Die Eigentümerstruktur wirkt sich wesentlich auf die Ausprägung der Family Governance aus. Je grösser die Zahl der beteiligten Aktionäre, desto stärker ist das Bedürfnis nach entsprechenden Instrumenten. In grossen Unternehmen, die mehreren Familien gehören, ist das Zusammenführen der Firmenanteile in einer Hand aus finanziellen Gründen oft nicht möglich.

Viele Unternehmer haben eine klare Vorstellung von der besten Eigentümerstruktur, oftmals beeinflusst durch Erfahrungen aus dem eigenen Umfeld. Während die einen das Modell des «Controlling Owners» präferieren, bevorzugen andere eine gerechte Verteilung der Besitzanteile unter ihren Nachkommen.

» Ja zu Familie und Unternehmen

Eine durchdachte Family Governance hilft, die Beziehung zwischen Familie und Unternehmen zu klären und zu erneuern sowie den nachhaltigen Fortbestand des Familienunternehmens sicherzustellen. Dieses profitiert von der Family Governance, weil eine am Unternehmen interessierte, harmonisierende Familie dessen Weiterentwicklung begünstigt.

» Gegen Konflikte gewappnet

Die Family Governance wirkt der Entfremdung zwischen Familienmitgliedern entgegen und beugt Auseinandersetzungen vor. Mit geeigneten Massnahmen lassen sich auftretende Konflikte in einem strukturierten Rahmen austragen und bereinigen.

» Formelle und informelle Instrumente kombiniert

Die wichtigste informelle Massnahme der Family Governance ist das Gespräch über geschäftliche Angelegenheiten im familiären Rahmen. Formell ist der Aktionärsbindungsvertrag am häufigsten anzutreffen. Er ist zugleich das älteste und am weitesten verbreitete Instrument der Family Governance in der Schweiz. Diese rechtlich bindende Vereinbarung kann inhaltlich stark variieren. Die Bandbreite reicht von sehr rudimentären Verträgen bis zu umfassenden Vertragswerken.

» Familienverfassung noch wenig genutzt

Die schriftlich fixierte Familienverfassung, auch bekannt als Familienkodex oder Familiencharta, hat in der Schweiz noch geringe praktische Bedeutung. Dieses Instrument weist dennoch einen hohen Nutzen auf, weil es als Absichtserklärung die Familie leiten und moralisch verpflichtend sein kann. Die Weiterentwicklung und der Ausbau der Family Governance in Familienunternehmen korreliert deutlich mit der Aktionärsstruktur.

Family-Governance-Instrumente

Stark von innen heraus

Neben dem Unternehmen selbst lässt sich auch die Unternehmerfamilie professionalisieren und harmonisieren. So dienen Massnahmen der Family Governance dazu, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken und Streitigkeiten vorzubeugen. Sie werden häufig im Rahmen eines Generationenwechsels eingeführt. Ihr Einsatz und ihre Ausgestaltung können von Unternehmen zu Unternehmen variieren – und sollen es auch.

1. Familienverfassung (Familienkodex, Familiencharta)

Die Familienverfassung ist eine Art Grundgesetz der Familie und dient oft als Grundlage für den Aktionärsbindungsvertrag. Sie legt die unternehmenspolitische Haltung der Familie fest und enthält Verhaltensgrundsätze sowie Regeln zur Entscheidungsfindung, zur Mitgliedschaft und zum Nachfolgeprozess. Im Gegensatz etwa zu den Statuten einer Aktiengesellschaft wird die Familienverfassung im Sinn eines Verhaltenskodexes erarbeitet, hat also keine rechtliche Bindung. Durch die gemeinsame Entwicklung entsteht eine moralische Bindung innerhalb der Familie.

2. Familienwerte

Zahlreiche Familienunternehmen halten die Werte der Unternehmerfamilie schriftlich fest. Das erfolgt entweder in der Familienverfassung oder in einem separaten Dokument. Die Familienwerte dienen den Mitgliedern der Unternehmerfamilie als Anleitung für den Umgang miteinander und innerhalb der Firma. Ein gemeinsames Werteverständnis hilft, Konflikte zu vermeiden.

3. Gesellschaftsvertrag, Aktionärsbindungsvertrag

Diese rechtlich verbindliche Vereinbarung regelt unter anderem die Stimmbindung, Organe und Organisation der Gesellschaft sowie die Befugnisse der Gesellschafter, die (Erb-) Nachfolge und Gewinnverteilung. Der Aktionärsbindungsvertrag kann Konflikten vorbeugen und den Familienzusammenhalt stärken. Er darf der Familienverfassung nicht widersprechen.

4. Familientreffen, Familienversammlung

Im Rahmen eines Familientreffens kommen alle Familienmitglieder – ob Gesellschafter oder Nichtgesellschafter – regelmässig zusammen, um den Kontakt zu pflegen und die Identifikation der Familie mit den Werten und dem Unternehmen zu stärken. Gemeinsame Aktivitäten wie eine Wanderung oder Werksführung sind dazu besonders geeignet. Zudem werden die Gesellschafter hier über grundlegende Aspekte des Unternehmens informiert.

5. Family Education

Weiterbildungsprogramme für Familienmitglieder helfen diesen, sich zu verantwortungsvollen und kompetenten Gesellschaftern zu entwickeln. Im Rahmen solcher Programme sollen besondere Herausforderungen von Familienunternehmen, wirtschaftliche Fähigkeiten und für die Gesellschafterrolle relevante Kompetenzen vermittelt werden. Ergänzend eignen sich Praktika im eigenen Unternehmen.

6. Gemeinsame Aktivitäten (Family Philanthropy)

Family Philanthropy umfasst das gemeinsame soziale Engagement der Unternehmerfamilie, zum Beispiel die Förderung gemeinnütziger Projekte oder die Führung einer eigenen Stiftung. Solche Aktivitäten bieten die Möglichkeit, auch nicht im Unternehmen tätige Familienmitglieder einzubinden. Sie stärken das Wir-Gefühl der gesamten Unternehmerfamilie.

7. Familienrat

Der Familienrat dient als Führungsgremium auf Familienebene. Er übernimmt Kommunikations- und Organisationstätigkeiten innerhalb der Familie oder unterstützt Unternehmensentscheidungen, indem Mitglieder in Aufsichtsgremien entsandt werden. Im Familienrat lassen sich divergierende Interessen ausgleichen.

8. Konfliktlösungsmechanismen

Diese präventiven oder kurativen Instrumente kommen vor oder in einem Konfliktfall zum Einsatz. Dazu zählen Familien- und Konfliktmanagement oder das Einbeziehen eines externen Moderators.

9. Family Office

Diese eigene Organisationseinheit ordnet und verwaltet finanzielle und nichtfinanzielle Aspekte des Vermögens einer oder mehrerer Familien oder richtet sie strategisch aus. Die Dienstleistungen reichen von der professionellen Verwaltung des Familienvermögens bis zur Koordination und Organisation von Aktivitäten der Familie oder des Unternehmens. Ein Family Office kann die Kommunikation unter den Gesellschaftern fördern.

10. Family Internet/Intranet

Ob als Smartphone- und Tablet-App, Intranet oder Familiennewsletter, über eine elektronische Kommunikationsplattform kann die Unternehmerfamilie auch mit jenen Familienmitgliedern in Kontakt bleiben und Informationen austauschen, die nicht im Betrieb arbeiten oder weit weg leben.

«Tritt in einer Familie ein Konflikt auf, kann eine Familiencharta von grosser Bedeutung sein. Mit ihr und der Unterstützung von aussen lassen sich Schwierigkeiten überwinden, ohne dass sich die Familie dabei spaltet. Die Charta kann zwar die Entstehung des Konflikts nicht verhindern, sie ist aber ausschlaggebend für dessen Beilegung.»

Familienunternehmer der vierten Generation

Einsatz von Family-Governance-Instrumenten in Familienunternehmen

Aktionärsbindungsvertrag



Familienversammlungen



Festgeschriebene Familienwerte



Konfliktlösungsmechanismen



Family Education



Family Internet/Intranet



Familienverfassung



Gemeinsame Aktivitäten (Family Philanthropy)



Family Office



■ vorhanden ■ geplant

Kuhn Rikon AG

Eigentümerstrategie in der vierten Generation erarbeitet

Die Kuhn Rikon AG mit Standort Rikon im zürcherischen Tösstal wurde 1926 von Heinrich Kuhn erworben. Das bekannte Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt qualitativ hochwertiges Kochgeschirr und funktionelles Zubehör. Es beschäftigt über 200 Mitarbeitende und besitzt mehrere Vertriebsgesellschaften im Ausland. Am Aktienkapital sind die dritte und vierte Generation beteiligt. Dorothee Auwärter ist Verwaltungsratspräsidentin. Sie gehört der vierten Eigentümergeneration an.



Frau Auwärter, wer hat in Ihrem Unternehmen die ersten Instrumente der Family Governance eingeführt?

Das Unternehmen wurde von meinem Urgrossvater erworben. Auf ihn folgten seine beiden Söhne. Sie hatten im Geschäft eine klare Aufgabenteilung und sprachen sich bei Bedarf ab. Das war ihre Art von Family Governance – nur nannten sie es nicht so.

Wie hat sich die Family Governance in der dritten Generation entwickelt?

Beim Wechsel zur dritten Generation schlossen die Aktionäre einen Poolvertrag ab. Mit diesem Instrument fuhr man lange Zeit gut und hatte keinen Bedarf, weitere Massnahmen zu treffen. Mein Vater und mein Onkel führten das Unternehmen und hatten direkten Einfluss auf das Tagesgeschäft.

Sie sind Vertreterin der vierten Generation. Genügt der Poolvertrag heute noch?

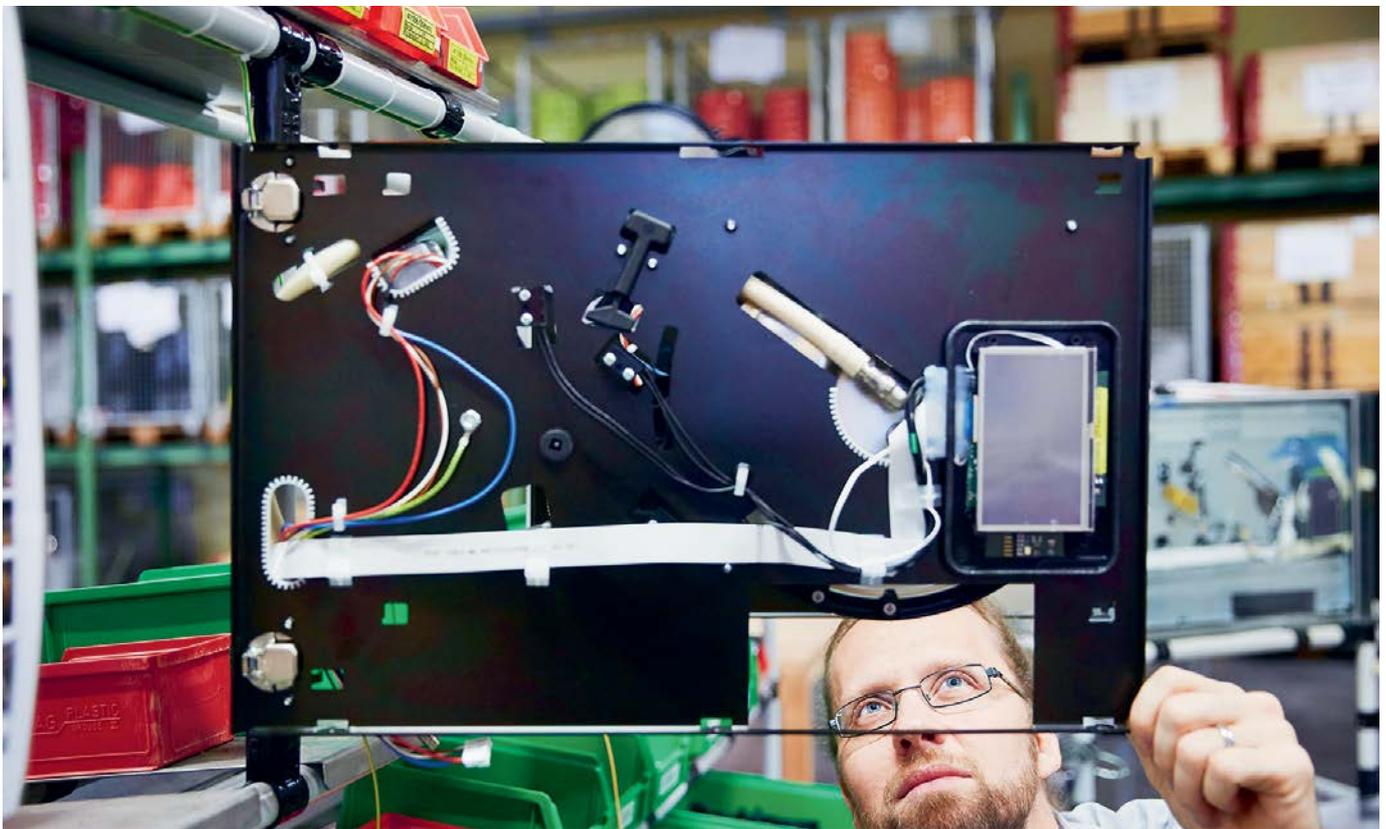
Wir Angehörigen der vierten Generation sind im Gegensatz zu unseren Vorgängern nicht mehr operativ im Geschäft tätig. Zudem ist der Kreis der Beteiligten gewachsen. Der Gedankenaustausch über das Unternehmen hat abgenommen. Wir wollten Abhilfe und Klarheit darüber schaffen, was wir als Eigentümer mit dem Unternehmen eigentlich beabsichtigen. Und so verfassten wir eine Eigentümerstrategie.

Wer hat die Eigentümerstrategie erarbeitet?

Primär wir vier Vertreter der vierten Generation im Verwaltungsrat: einer meiner Brüder, zwei meiner Cousins und ich. Zeitweise war ein externer Moderator involviert, der unser Unternehmen sehr gut kennt. Der Entwurf wurde den Mitgliedern der Eigentümerfamilie in bilateralen Gesprächen unterbreitet. Am Ende des Prozesses wurde die Eigentümerstrategie anlässlich einer Aktionärsversammlung einstimmig genehmigt.

Mussten bei der Entwicklung der Eigentümerstrategie Hürden überwunden werden?

Nein, keine nennenswerten. Wir vier Cousins, welche die Eigentümerstrategie erarbeiteten, kennen uns von klein auf, wuchsen nahe voneinander auf, haben Ähnliches vom Geschäft mitbekommen und teilen ähnliche Wertvorstellungen. Die gemeinsame Arbeit an dieser Strategie und die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Meinungen waren sehr wertvoll.



Haben Sie noch andere Family-Governance-Instrumente?

Es gibt immer noch einen Aktionärsbindungsvertrag, der auch Konfliktlösungsmechanismen enthält. Ausserdem besteht ein Familienrat, in dem wir vier Cousins zusammensetzen. Wir sind das Bindeglied zwischen den Familienmitgliedern und dem Unternehmen. Anliegen der Familie werden durch den Familienrat ins Unternehmen getragen. Schliesslich dürfen sich Familienmitglieder, die im Verwaltungsrat mitwirken, im Hinblick auf dieses Mandat weiterbilden. Sie sollen das Amt nicht nur kraft Familien-eigenschaft, sondern auch wegen ihrer fachlichen Kompetenz wahrnehmen können.

Warum wurde auf bestimmte Family-Governance-Instrumente verzichtet?

Für ein Family Office oder eine Kommunikationsplattform der Familie ist unser Unternehmen zu klein. Generell sollte man mit der Implementierung von Instrumenten der Family Governance zurückhaltend sein. Lieber weniger Instrumente, die tatsächlich gelebt werden, als zu viele. Die Instrumente sollten der Grösse des Unternehmens und der Grösse der Familie angepasst sein.

Welchen Einfluss hat die Family Governance auf den Geschäftserfolg?

Man muss sich die ganz lapidare Frage stellen, ob wir mehr Produkte verkaufen würden, wenn bei uns mehr Family-Governance-Instrumente beständen. Klar ist, dass mit Massnahmen der Family Governance die Langfristigkeit gewährt und sichergestellt ist und das Unternehmen in der Familie bleibt, solange dies allen Spass macht. Aber Family-Governance-Instrumente einführen nur um der Instrumente willen, ergibt keinen Sinn.



Mathys AG Bettlach

Die Verantwortung muss klar geregelt sein

Die Mathys AG im solothurnischen Bettlach wurde 1946 gegründet. Seit dem Verkauf des Osteosynthese-Bereichs im Jahr 2003 konzentriert sich das Unternehmen auf die Orthopädie. Es entwickelt und produziert Implantate für den Gelenkersatz und Biomaterialien für die chirurgische Behandlung. Am Unternehmen beteiligt sind Mitglieder der ersten, zweiten und dritten Generation. Hugo Mathys ist Verwaltungsratspräsident und CEO des Unternehmens. Er zählt zur zweiten Generation.



Wie haben sich die Eigentumsverhältnisse in Ihrem Unternehmen entwickelt?

Das Unternehmen wurde von meinem Vater gegründet. Mein Vater setzte die Söhne als Nachfolger in der Unternehmensführung ein. Die Schwester entschied sich für eine andere Laufbahn. Alle Nachkommen wurden am Kapital beteiligt. Nach dem Verkauf des Osteosynthese-Geschäfts entschied ich mich, das Unternehmen mit dem viel kleineren Orthopädiebereich weiterzuführen. Ich überzeugte meine Geschwister, die Beteiligungen zu behalten und den Aufbau kapitalmässig zu unterstützen. Dafür waren erhebliche Mittel notwendig. Heute halte ich eine starke Minderheitsbeteiligung, die mir faktisch eine starke Position verleiht.

Welche Eigentümerstruktur streben Sie mit Blick auf die nächste Generation an?

Das Unternehmen muss meiner Meinung nach durch einen oder maximal zwei Nachkommen aus der Familie weitergeführt werden. Sie müssen die Kontrolle über die Aktien haben, daher sind zwei meiner Neffen bereits im Verwaltungsrat.

Wie lautet Ihr Führungsprinzip?

Mein Hauptprinzip besteht in der Überzeugung, dass einer die Führungsverantwortung haben muss. Es können auch zwei Personen sein, die sich ergänzen, so wie mein zehn Jahre älterer Bruder Robert Mathys jun. und ich. Bis zu seiner Pensionierung hatte jeder von uns einen Verantwortungsbereich. Er war für die technischen und wissenschaftlichen Belange der Firma zuständig, ich für den kommerziellen Ausbau der Märkte. Betriebswirtschaftliche Aspekte haben wir immer gemeinsam beurteilt. Ich bin ein Freund einfacher Lösungen. Es muss eine klare Regelung geben.



Wie haben sich die Familienmitglieder als Aktionäre organisiert?

Wir verfügen über einen Aktionärsbindungsvertrag. Dieser wurde überarbeitet, als mein Vater verstarb. Nach dem Verkauf des Osteosynthese-Bereichs wurde er nochmals überarbeitet. Der Vertrag ist einfach. Jeder Aktionär, der austreten will, kann seinen Teil den anderen Familienmitgliedern andienen; besteht kein Interesse, können die Aktien an Dritte veräußert werden.

Gibt es noch andere Massnahmen?

Gemeinsam mit der Geschäftsleitung präsentiere ich dem Verwaltungsrat und den Aktionären im Herbst das Budget für das folgende Jahr. Dies ist die einzige Versammlung neben der Generalversammlung. Alle Beteiligten sollen verstehen, wohin es mit der Unternehmung geht. Die Aktionäre können Fragen stellen. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat stehen ihnen Rede und Antwort, und dies auch noch während des anschliessenden Abendessens.

Verfügen Sie über eine Familienverfassung?

Eine Familienverfassung haben wir nicht. Die für uns wichtigen Werte haben wir im Unternehmensleitbild fixiert. Sie flossen auch in die Unternehmensstrategie ein.

Betreiben Sie gemeinschaftlich wohltätige Projekte?

Wir alimentieren neben einer wissenschaftlichen Stiftung gemeinsam eine Wohlfahrtsstiftung. Darüber laufen die gemeinnützigen Aktivitäten der Familie. Diese Stiftung wurde nach dem Ableben meines Vaters gegründet.



Affolter Group

Frühzeitig mit der Family Governance begonnen

Unter dem Dach der Affolter Holding AG stellen zwei Produktionsgesellschaften zum einen mechanische Uhrenbestandteile wie Zahnräder und zum anderen Maschinen zur Produktion solcher Komponenten her. Zur Gruppe gehören eine Managementgesellschaft und eine Vertriebsgesellschaft in China. Sie beschäftigt 160 Mitarbeitende. Die Aktien der Holding sind im Besitz der dritten und vierten Generation. Marc-Alain Affolter ist Verwaltungsratspräsident der Holding. Er gehört der dritten Eigentümergeneration an.



Herr Affolter, wie wurden die Anteile am Unternehmen im Verlauf der Generationen übertragen?

Das Unternehmen wurde 1919 von meinem Grossvater, Louis Affolter, gegründet. Mein Vater hatte zwei Brüder. Einer war ledig und der andere hatte zwei Töchter, die kein Interesse am Unternehmen hatten. So war es für meinen Vater recht einfach, alle Aktien zu erwerben. In der dritten Generation gingen die Aktien an meine beiden Brüder und mich. Wir sind alle noch beteiligt. Eine Kapitalminderheit befindet sich bereits in den Händen der vierten Generation, die aus neun Personen besteht. Als wir das Unternehmen in den 1980er-Jahren übernahmen, war es noch klein. Eine Strategie gab es nicht. Strategische Entscheide wurden zwischen Tür und Angel getroffen. Aber wir übernahmen in einer wirtschaftlich günstigen Zeit. Die nächste Generation wird es schwerer haben.

Haben Sie im Hinblick auf den nächsten Generationenwechsel irgendwelche Massnahmen getroffen?

Wir begannen 2005 mit der Entwicklung einer ausgebauten Family Governance. Dies geschah im Hinblick auf die Ablösung in der Firmenführung und der Eigentümerschaft. Ich war damals Mitte 50. Mit meinen Brüdern schloss ich einen Vertrag ab, der den Übergang des Unternehmens auf die nächste Eigentümergeneration regelt. Es ging darum, ihn reibungslos zu gestalten.

Gab es Massnahmen auf gesellschaftsrechtlicher Ebene?

In der Vorbereitung des Unternehmens auf die Übernahme durch die vierte Generation wurden beispielsweise die Holdinggesellschaft und die AF Management gegründet sowie externe Verwaltungsräte gewählt. Wir bestimmten, dass Familienangehörige keinen Anspruch auf einen Job im Familienunternehmen haben.



Wer wurde in die Erarbeitung von Family-Governance-Instrumenten involviert?

Zuerst waren nur meine Brüder und ich beteiligt, später auch die Nachkommen. Einzelne von ihnen sind in der Geschäftsleitung und in den Verwaltungsräten von Unternehmen der Affolter Group tätig. Berater wurden auch beigezogen. Ohne Berater wäre die Entwicklung der Family Governance nicht möglich gewesen. Die Berater waren notwendig, weil die Familienangehörigen auf deren Sachverstand vertrauten. Ich habe den Prozess zwar angetrieben, es brauchte aber unbedingt auch Aussenstehende.

Welche Instrumente existieren und in welcher Reihenfolge wurden sie eingeführt?

Es gibt einen Aktionärsbindungsvertrag, Familienversammlungen, eine Familiencharta, welche die wichtigen Werte der Familie und das Verhältnis der Familienmitglieder untereinander festhält, Konfliktlösungsmechanismen und eine Internet-Kommunikationsplattform. Bis auf die Kommunikationsplattform, die erst kürzlich implementiert wurde, wurden alle Instrumente im Jahr 2005 oder kurz danach eingeführt. Auf formelle Aus- und Weiterbildungsprogramme für Familienangehörige wird verzichtet. Wir sind diese Thematik eher pragmatisch angegangen, indem wir die vierte Generation schon recht früh in Verwaltungsräten der Affolter-Firmen platzierten. Die Angehörigen der vierten Generation waren zu dieser Zeit kaum 30 Jahre alt und trotz ihrer ausgezeichneten Vorbildung als Verwaltungsräte sehr gefordert.

Welche Erfahrungen haben Sie mit der Family Governance gemacht?

Rückblickend war es geschickt, die Family Governance schon etwa zehn Jahre vor dem Wechsel von der dritten zur vierten Eigentümergeneration anzugehen. So hatten wir genug Zeit, die Instrumente auszuprobieren und anzupassen. Hätten wir erst zwei Jahre vor dem Wechsel begonnen, wären wir gescheitert. Vorteilhaft war auch der Einbezug von externen Spezialisten und Beratern. Konflikte gab es mit Blick auf die Qualifikationen, die ein Nachfolger erfüllen muss, um in Führungspositionen mitwirken zu können. Dank den in der Familiencharta aufgeführten Grundsätzen und dem guten Willen aller Beteiligten konnten die Schwierigkeiten überwunden werden.



Studiendesign

Danke an Macher und Mitmacher

Als Basis der vorliegenden Studie diente die «Global Family Business Survey 2016» von PwC mit weltweit insgesamt 2800 Interviews, davon bei 132 Familienunternehmen in der Schweiz. Sie wurde in 50 Ländern im Zeitraum von Mai bis August 2016 durchgeführt. Die Befragung erfolgte telefonisch, online und in persönlichen Einzelgesprächen. Die Unternehmen der Gesprächspartner repräsentieren einen Umsatz von rund 91 Milliarden US-Dollar.

Die vom Institut Unternehmensentwicklung (INU) am Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule (BFH) durchgeführte ergänzende empirische Untersuchung fand schriftlich und telefonisch bei rund 100 Schweizer Familienunternehmen und in qualitativen Interviews mit 14 ausgewählten Firmen statt. Verantwortlich dafür zeichneten Andreas Gubler und Thomas Längin.

Eingeflossen in die Gesamtauswertung sind zudem Erkenntnisse aus diversen Studien, die PwC Schweiz im Länderverbund, gemeinsam mit Kooperationspartnern oder selbstständig erarbeitet hat.

Dazu gehören die folgenden Quellen:

- Family Governance in Familienunternehmen, Berner Fachhochschule, www.wirtschaft.bfh.ch/StudieFamilyGovernance
- «Digitalisierung – wo stehen Schweizer KMU?», 2016, PwC Schweiz
- ceo Magazin: «Visionäre Familienunternehmen», 2016, PwC Schweiz
- «Nachfolge in Familienunternehmen», 2016, PwC Schweiz
- «Familien. Unternehmen. Zukunft.», 2016, INTES und PwC Deutschland

Wir danken allen Kooperationspartnern und teilnehmenden Unternehmen für ihren wertvollen Beitrag zur vorliegenden Studie.

Wachstum hat viele spannende Seiten

Entdecken Sie unsere Publikationen für Familienunternehmen und KMU

Governance im Familienunternehmen



Nachfolge in Familienunternehmen



ceo Magazin: «Visionäre Familienunternehmen»



Digitalisierung von KMU



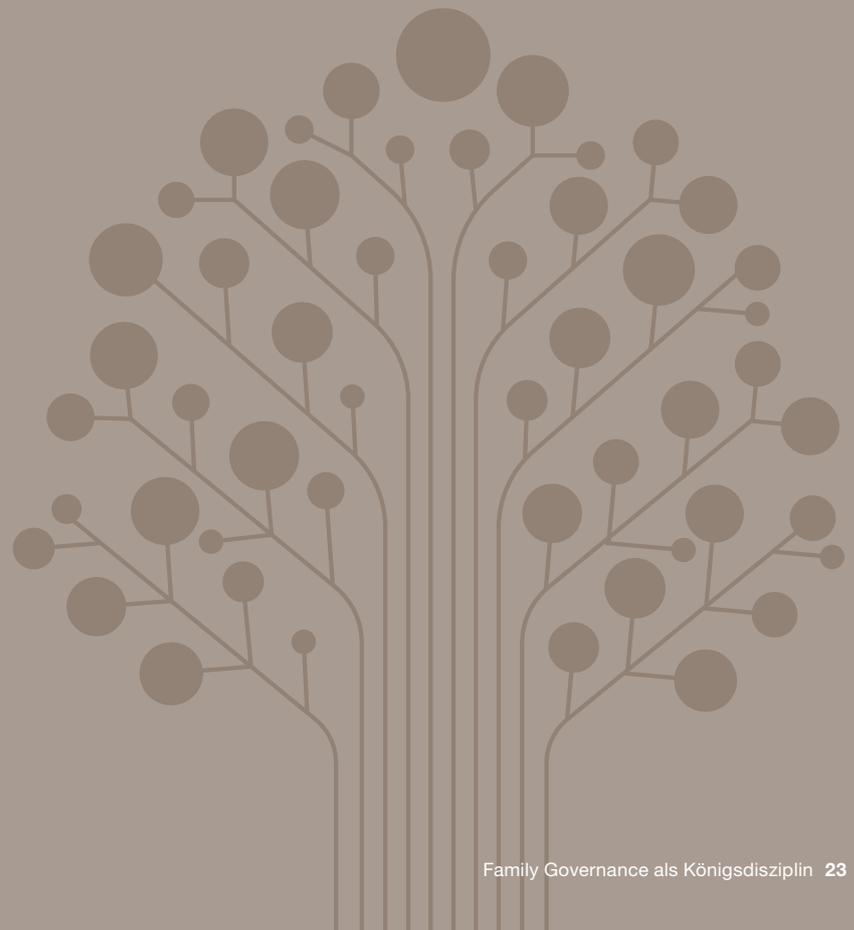
d.quarks: Der Weg zum digitalen Unternehmen



Swiss Champions 2016



Unsere Publikationen finden Sie unter:
www.pwc.ch/familienunternehmen



Für Sie da

Unsere Experten, Ihre Ansprechpartner



Norbert Kühnis

Leiter Familienunternehmen und KMU, PwC Schweiz

 +41 58 792 63 63

 norbert.kuehnis@ch.pwc.com

 [linkedin.com/in/norbertkuehnis](https://www.linkedin.com/in/norbertkuehnis)



Dr. Marcel Widrig

Leiter Private Wealth Services, PwC Schweiz

 +41 58 792 44 50

 marcel.widrig@ch.pwc.com

 [linkedin.com/in/marcelwidrig](https://www.linkedin.com/in/marcelwidrig)

Unterstützung von Familienunternehmen

Bei PwC wissen wir, dass die erfolgreichsten Familienunternehmen die sind, in denen eine gute Balance zwischen professionellem Management, verantwortungsvoller Unternehmensführung und einer gesunden Familiendynamik herrscht. Wir haben ein gutes Gespür für die speziellen Feinheiten von Familienunternehmen, wir haben die Erfahrung und den nötigen Fokus, um diese dabei zu unterstützen, positive Energien in ihrem Unternehmen zu nutzen und gleichzeitig Konflikte zu verhindern und zu minimieren.

Die Berater bei PwC unterstützen Familienunternehmen auf der ganzen Welt – dabei spielen weder die Grösse eines Unternehmens noch sein Tätigkeitsbereich eine Rolle. Von Strategie und Führung über Geschäftsübergaben und Privatvermögen bis hin zur Umsetzung der Unternehmenswerte: Mit Know-how, Persönlichkeiten und Präsenz helfen wir Familienunternehmen, nachhaltige Werte zu schaffen.

www.pwc.ch/familienunternehmen

© 2017 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity