Es ist nie zu früh, die Zukunft abzusichern

pwc

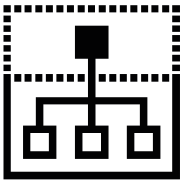
Family Governance im Familienunternehmen

Das ist Family Governance

Familie und Unternehmen professionell in die Zukunft führen

Das heutige Wettbewerbsumfeld ist ausgesprochen fordernd. Sie müssen klassische strategische Ziele anpeilen sowie schnell und richtig entscheiden. Das ist heute wichtiger denn je – gerade in Familienunternehmen. Dabei gilt Ihre Inhaberfamilie als stärkste Ressource und gleichzeitig als grösste Schwachstelle. Sie kann die treibende Kraft für Ihren langfristigen Unternehmenserfolg sein. Oder sie kann Ihr Unternehmen auseinanderreissen, zum Beispiel wenn es Streit gibt oder gemeinsame Ziele fehlen. Mit einer professionellen Family Governance können Sie das verhindern. Wie?

Eine Family Governance bietet Ihrer Inhaberfamilie einen strategischen Rahmen und Mechanismen zur Klärung von Konflikten. Sie stellt sicher, dass die Mitglieder der Inhaberfamilie wissen, wie Ihr Familienunternehmen funktioniert und was es besonders macht. So verstehen alle Beteiligten die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Unternehmen und können bei den wesentlichen inhaberstrategischen Entscheidungen kompetent und verantwortungsvoll mitreden. Auf diese Weise trägt die gesamte Inhaberfamilie zu einer gesunden Entwicklung Ihres Unternehmens bei.



Unternehmen vs. Familie führen

Die **Business Governance** bildet die verantwortungsvolle Führung und Kontrolle eines Unternehmens ab. Dazu bedarf es klarer Führungsstrukturen und professionell organisierte Kontrollgremien wie den Verwaltungsrat. Die **Family Governance** stellt Ihre Inhaberfamilie in den Mittelpunkt. Sie schafft eine klare Rollenverteilung sowie entscheidungsfähige Strukturen. Das stärkt das Wir-Gefühl Ihrer Inhaberfamilie und deren langfristige Identifikation mit dem Familienunternehmen.

Grundlagen einer starken Family Governance

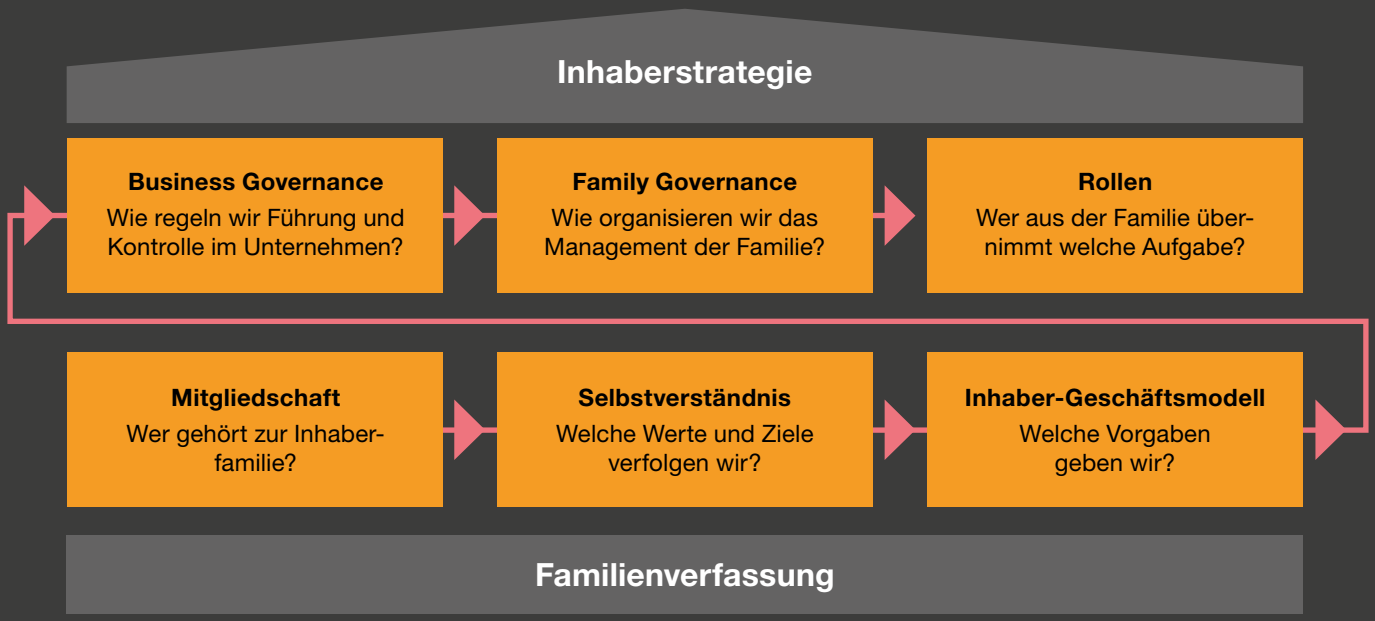
Die Basis Ihrer Family Governance bildet eine gemeinsam entwickelte und dokumentierte Inhaberstrategie. Sie hilft Ihnen, Unternehmens- und Familieninteressen unter einem Dach zu vereinen, und setzt die Leitplanken für ein zukunftsfähiges Familienunternehmen.

Doch es gibt nicht nur die eine richtige Inhhaberstrategie. Denn jedes Familienunternehmen ist so einzigartig wie die Inhaberschaft. Zeit, Generation, Entwicklungsgrad, Absatzmärkte, Persönlichkeiten – sie alle prägen und verändern das Unternehmen. Vor diesem Hintergrund ergeben sich unterschiedliche Anliegen und Fragen, mit denen sich Ihre Inhaberfamilie auseinandersetzen sollte:

- **Wie und wann geben wir unser Unternehmen an die nächste Generation weiter?**
- **Wie bewältigen wir die wachsende Vielfalt und Heterogenität der Inhaberschaft?**
- **Welche Ziele wollen wir als Familie erreichen? Und welche Werte wollen wir etablieren?**
- **Auf welche Finanzierungsstrategie setzen wir für das Unternehmen?**
- **Wie entscheiden wir über die Mitarbeit von Familienmitgliedern?**
- **Wie regeln wir die Themen Vergütung, Dividendenzahlungen und Anteilsübertragung?**
- **Wie gehen wir innerhalb unserer Familie miteinander um?**
- **Wie sichern wir den Zusammenhalt der Familie?**
- **Was tun wir bei Konflikten?**
- **Welche Rollen gibt es in der Familie und im Unternehmen? Wer bekleidet diese?**
- **Wie können wir die nächste Generation früh einbeziehen und sicherstellen, dass sie eines Tages fähig und bereit ist, Verantwortung zu übernehmen?**
- **Ist unser Unternehmen nachfolgefähig oder was braucht es dafür?**

Wir helfen Ihnen, mit einem strukturierten Prozess alle relevanten Themen und Fragen zu behandeln und weitsichtige Antworten zu finden.

Von der Inhaberstrategie zur Familienverfassung



Familienverfassung mit Verhaltensgrundsätzen

Die gemeinsam entwickelte Inhaberstrategie wird in einer Familienverfassung oder Charta schriftlich festgehalten. Die Familienverfassung hat den Charakter eines Verhaltenskodexes und damit keine rechtliche Bindung. Doch durch die gemeinsame Erarbeitung der gewinnt sie an Bindungskraft, welche häufig viel umfassender wirkt wie jeder Aktionärsbindungsvertrag. Damit entsteht auch eine moralische Verpflichtung gegenüber Dialoggruppen wie Mitarbeitenden oder familienexternen Führungsgremien, da Verhaltensgrundsätze sowie Regeln zu Entscheidungsfindung, Mitgliedschaft und der Nachfolgeprozess klar und nachvollziehbar geregelt sind.

Nachfolgeregelung

Eine Unternehmensübergabe geht immer ans Herz. Aber sie muss nicht an die Nieren gehen.

Ein Familienunternehmen ist ein Generationenprojekt. So sind nicht nur mehrere Generationen daran beteiligt, sondern es soll auch über Generationen hinweg erfolgreich wirtschaften. Doch der Generationenwechsel. gehört zu den grössten und schwierigsten Aufgaben eines Inhabers.

Für eine nahtlose und reibungsarme Nachfolge brauchen Sie eine schlüssige Strategie. Diese entwickeln Unternehmer besser nicht im stillen Kämmerlein, sondern im Dialog mit allen Beteiligten. Hierzu erfordert es Weitsicht, Fingerspitzengefühl und Moderationsfähigkeiten.

Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir eine Nachfolgestrategie, die Führung, Inhaberschaft und die Familie in den Blick nimmt. In einem strukturierten Prozess entwickeln wir einen konkreten Maßnahmenplan, der allen Beteiligten Klarheit verschafft und Sie durch den Prozess navigiert. Wir helfen Ihnen, Ihre Nachfolgeplanung systematisch anzugehen und den schwierigen Spagat zwischen Unternehmens- und Familieninteressen zu meistern. Dabei nehmen wir sowohl den Blick des Übergebenden, als auch des Übernehmen ein und moderieren den Diskussions- und Entscheidungsprozess.

Mögliche Themen im Rahmen des Generationenwechsels, bei denen wir Sie begleiten können

- Moderation Ihres Nachfolgestrategieprozesses
- Moderation der familieninternen Diskussion um die Führungsnachfolge
- Entwicklung eines Leadership-Development-Plans für potenzielle Nachfolger
- Anpassung der Unternehmensorganisation, um das Unternehmen übergabefähig zu machen
- Rechtliche und steuerliche Gestaltung der Nachfolge
- Vernetzung junger Nachfolger mit anderen NextGens aus Familienunternehmen

Schritt für Schritt in bester Gesellschaft

Mit unserer langjährigen Erfahrung als Berater, Moderatoren und Mediatoren begleiten wir Sie beim Entwickeln Ihrer Inhaberstrategie, Familienverfassung oder Nachfolgestrategie zu einem schlüssigen Ganzen. Dabei helfen wir Ihnen, die Werte Ihrer Unternehmerfamilie zu erhalten und Ihr Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

Auch bei Umsetzungsfragen wie z. B. der Überprüfung bestehender Verträge stehen wir zur Seite. Bei Bedarf holen wirausgewählte Experten mit an den Tisch, die Ihre Ergebnisse aus dem Inhaberstrategieprozess in rechtlich-steuerlich optimale Modelle und Konzepte übersetzen – national und international.

1 Als **Sparringspartner** hinterfragen wir Gewohnheiten, stellen kritische Fragen, fordern Sie heraus und führen gezielt unterschiedliche Positionen zusammen. Dabei stellen wir eine respektvolle **Atmosphäre der Offenheit** sicher, die gerade für schwierige Themen essenziell ist. In diesen Dialog bringen wir Ansätze aus einer Vielzahl anderer Familienkonstellationen ein.

2 Wir helfen Ihnen Leitplanken für Entscheidungen auf dem Weg zu Ihrer Inhaberstrategie zu setzen. Dabei nutzen wir bewährte Methoden und unsere langjährige Erfahrung, um Ihr Verständnis für Governance-Strukturen und deren Formen zu schärfen. Gemeinsam mit Ihnen definieren wir rollengerechte **Regeln für alle Beteiligten** und zeigen Ihnen, wie Sie mit der Dynamik Ihrer Familie und allfälligen Konflikten verfahren.

3 Am Ende des Inhaberstrategieprozesses hat Ihre Inhaberfamilie eine **klare Struktur und konkrete Inhalte für die Familienverfassung erarbeitet.** Zudem zeigen wir Ihnen einen realistischen Zeitplan für die Umsetzung der einzelnen Governance-Bestandteile auf. Basierend auf Ihrer Inhaberstrategie können Sie nun eine Familienverfassung niederschreiben.

4 Die **Umsetzung Ihrer Inhaberstrategie** gibt Ihnen weitere Aufgaben auf: bestehende Verträge überprüfen, die Ergebnisse aus dem Inhaberstrategieprozess in rechtlich-steuerliche Lösungen übersetzen, Weiterbildungsprogramme für Familienmitglieder – sogenannte Family Education – umsetzen oder ein Family Office gründen. Hier dürfen Sie auf unsere volle Unterstützung zählen.

5 Gut möglich, dass die Nachfolge für Sie ein Thema wird. Wir moderieren Ihre **Nachfolgestrategieprozess,** unterstützen Sie bei der Entwicklung einer passenden Ausbildung für potenzielle Nachfolger, helfen beim Ausgestalten einer übergabefähigen Unternehmensorganisation. Und schliesslich stehen wir Ihnen tatkräftig zur Seite, um Ihre Nachfolge sowohl rechtlich als auch steuerlich zu gestalten.

6 Nachfolgerinnen und Nachfolger brauchen einen **Austausch mit Gleichgesinnten** ausserhalb des Familienunternehmens. Mit unserem **NextGen und YoungLeaders Club** bieten wir eine passende Plattform mit exklusiven Veranstaltungen und Workshops: **www.pwc.ch/nextgen.**

PwC NextGen & YoungLeaders Club für Familienunternehmen

NextGen & YoungLeaders Club

Im Rahmen dieser exklusiven Plattform treffen sich junge und angehende Unternehmerinnen und Unternehmer in entspannter und informeller Atmosphäre. Hier können sie sich austauschen, gemeinsam etwas erleben und ihr unternehmerisches Netzwerk ausbauen. Der PwC NextGen & YoungLeaders Club zählt über 100 Mitglieder aus Familienunternehmen.

Mehr auf **www.pwc.ch/nextgen.**

Family Governance: Kostenlose Standortanalyse buchen

Als Inhaber eines Familienunternehmens ist die Absicherung der Zukunft für Sie entscheidend. Und ein emotionales Unterfangen obendrein. Leider setzt dabei nur jedes vierte Familienunternehmen Instrumente der Family Governance ein. Gerne besprechen wir mit Ihnen die Dimensionen dieses Schlüsselthemas. Dabei zeigen wir Ihnen auf, weshalb eine Inhaberstrategie wichtig ist und was Sie für die Erarbeitung brauchen. Bei Interesse können Sie sich gerne unverbindlich bei Herrn Reto Blaser, reto.blaser@pwc.ch melden.

Gerne für Sie da.
Weil wir verstehen, was Sie bewegt.

Wir beraten und begleiten Sie unabhängig von Grösse, Tätigkeitsbereich und Inhaber- oder Führungsstrukturen. Von der Strategie über die Nachfolgeregelung oder Strukturierung des Familienvermögens stehen wir Ihnen mit Fachwissen und Erfahrung zur Seite. Denn wir verstehen Ihre Ziele und Werte. So schaffen wir Lösungen, die sowohl unternehmerische als auch persönliche Aspekte berücksichtigen. Gemeinsam mit Ihnen finden wir die ideale Balance zwischen Herkunft und Zukunft.

Wir sind gerne für Sie da.

Norbert Kühnis
Leiter Familienunternehmen und KMU,
Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Schweiz
+41 79 628 67 51
norbert.kuehnis@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis

Roman Leimer
Partner Familienunternehmen und
Leiter Family Governance
PwC Schweiz
+41 79 291 35 75
roman.leimer@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/romanleimer

Jürg Niederbacher
Partner Familienunternehmen und
Leiter Privatkunden
PwC Schweiz
+41 79 452 64 57
juerg.niederbacher@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/juergniederbacher

Reto Blaser
Leiter Unternehmensentwicklung
für Familienunternehmen und KMU
PwC Schweiz
+41 79 792 58 95
reto.blaser@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/retoblaser

www.pwc.ch/familygovernance

© 2023 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.