

FamilyOffice 360

Family Office 360grad PR Übersicht 2024



Contents

Summary	3
Pressemappe	6
Online	14
Print	24

Summary



16

Pieces of Coverage

Total number of online, offline and social clips in this book

0)

1.22M

Audience

Combined total of publication-wide audience figures for all outlets featuring coverage



9

Online Pieces

Amount of coverage published on websites, blogs and online outlets



1.15M

Online Readership

Combined total number of people that visit the websites featuring coverage



12.8K

Estimated Views

Prediction of lifetime views of coverage, based on audience reach & engagement rate on...



7

Offline Pieces

Amount of coverage featured in print publications & broadcast channels

0)

72K

Offline Audience

Combined total number of people for Print/TV/Radio

| |

633K

Reichweite

Die Reichweite beschreibt, wie viele Menschen durch ein bestimmtes Medium erreicht...

Pressemappe



Pressemappe

Januar 2025



Family Office 360grad

Harmonie dank individueller Strategie für alle Generationen:

Family Office 360grad führt Familienunternehmen in eine erfolgreiche Zukunft

Family Office 360grad bietet maßgeschneiderte Lösungen für Familienbetriebe, um das Unternehmen in rechtlicher, steuerlicher und psychologischer Hinsicht auf die Zukunft vorzubereiten.

AUF EINEN BLICK

Firma: Family Office 360grad AG

Gründung: 2016

Unternehmenssitz: Stans/Nidwalden,

Schweiz

Webseite: https://familyoffice-

360grad.ch



Harmonie in Familie und Unternehmen dank professioneller Begleitung

Family Office 360grad bietet maßgeschneiderte Lösungen für Familienbetriebe, um die Nachfolgeplanung in rechtlicher, steuerlicher und psychologischer Hinsicht vorzubereiten.

Die Firma mit Sitz in der Schweiz wurde 2016 von Unternehmern für Unternehmer gegründet und versteht somit die Bedürfnisse und Herausforderungen von Entrepreneuren aus eigener Erfahrung.

Mit ihrem Team von Fachleuten, die bereits langjährige Expertise in Family Offices mitbringen, betreuen sie Familienbetriebe individuell und beraten sie unabhängig von Banken in den Bereichen Recht, Steuern, Immobilien, Nachfolgeplanung, Familienstrategie und Ausbildung der neuen Generation.

So stellen sie sicher, dass die Kunden Familienfrieden erreichen und ihr Vermögen sowie der unternehmerische Erfolg geregelt an die nächste Generation übergeht.

Geschäftsführung



THOMAS A. ZENNER
GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER / MANAGING PARTNER

"Die Zukunft von Familie, Unternehmen und Vermögen in die richtigen Bahnen zu lenken gelingt nur denen, die auch interne Konflikte angehen. Ein modernes Family Office unterstützt ihre Mandanten daher nicht nur bei der Planung der Finanzen, sondern auch oder gerade bei der Harmonisierung der Interessen aller Familienmitglieder."



PROF. DR. ANABEL TERNÈS VON HATTBURG EXPERTIN FÜR INNOVATION, IMPACT & LEADERSHIP

Meine Vision ist es, die unterschiedlichen Vorstellungen von Eltern- und Nachfolgegeneration in Bezug auf Geschäftsführung und Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit und Innovation zueinander zu bringen. Schließlich können jüngere und ältere Generationen viel voneinander lernen und so das Unternehmen gemeinsam in eine erfolgreiche Zukunft führen."

Leistungsportfolio

STRATEGIE

- Strategische Vermögensplanung verbunden mit einer langfristigen Cash-Flow Planung
- Immobilienmanagement, insbesondere Analyse und strategische Investitionsplanung
- Budgetplanungen sowie Risiko- und Szenarioanalysen
- Erarbeitung einer international diversifizierten Asset Allocation
- Gemeinsame Workshops zur Vermögensstrategie für die gesamte Familie
- Erarbeitung einer Familienstrategie inklusive einer sinnvollen Nachfolgeplanung und eines Notfallplans
- Betreuung bei der Gründung und späteren Verwaltung von Stiftungen
- Beratung und Unterstützung im Bereich der internationalen Diversifikation und des Wegzugs, z.B. Schweiz und USA

CONTROLLING

- Vermögenskonsolidierung, Analyse und Erkennung von Risikopotenzialen
- Vermögenscontrolling und reporting mit einer transparenten Darstellung der Gesamtvermögensentwicklung
- Finanzbuchhaltung
- Betreuung und Überwachung aller Investments (Immobilien, Beteiligungen etc.)

BEGLEITUNG VON TRANSAKTIONEN

- Im Rahmen der Unternehmensnachfolge
- Kauf und Veräußerung von Unternehmen im Rahmen einer Beteiligungsstrategie
- Kauf und Veräußerung von Immobilien im Rahmen der Immobilienportfoliostrategie

Marktüberblick

Familienunternehmen sind seit Jahrhunderten das Rückgrat des Mittelstands. Rund 90 Prozent der privaten Firmen in Deutschland gehören Familien und mehr als jeder zweite privatwirtschaftlich Arbeitender ist in einem verwandtschaftlich geführten Betrieb beschäftigt. Sie sind das Fundament der regionalen Wirtschaft, finanzieren lokalen Sport und Kultur und tragen mit ihren Innovationen erheblich zum gesellschaftlichen Wohlstand bei.

Aber was zeichnet eine erfolgreiche Familienfirma aus? Es ist die Fähigkeit der Dynastie, sich über die Jahre immer wieder neu zu erfinden und das Geschäft trotz Turbulenzen sicher in die Zukunft zu führen. Dazu gehört auch, dass alle Angehörigen in der Lage sind, sich über die Entwicklung des Betriebes und ihre persönlichen Rollen konstruktiv auszutauschen.

Dass die Vermengung von familiären Gefühlen und wirtschaftlichen Interessen konfliktreich sein kann, zeigen unzählige Beispiele von zerstrittenen Eigentümerfamilien. Family Office 360grad nimmt sich dieses großen Spannungsfelds an und erleichtert Familienbetrieben so nicht nur die Nachfolgeplanung, sondern auch die generelle Zusammenarbeit der Generationen.

ZAHLEN ZUR BRANCHE

90 % der privaten Firmen in Deutschland gehören Familien.

Bei **190.000** Unternehmen in Deutschland steht von 2022 bis 2026 die Unternehmensnachfolge an.

53 % der Unternehmer bevorzugen eine familieninterne Unternehmensnachfolge.

Nur rund **15** % der Unternehmensnachfolger sind **weiblich**.

Presse



"Tausende Unternehmen suchen einen Nachfolger. Besonders beliebt: die eigene Familie. Doch Beispiele wie Puma, Tengelmann oder Oetker zeigen, dass die hauseigene Übergabe an die nächste Generation schnell zur Schlammschlacht wird. Psychologen und Coaches geben spannende Einblicke."



"Thomas A. Zenner von Family Office 360grad gibt Gründern Tipps, wie sie die Unternehmensnachfolge frühzeitig organisieren können. Eine rechtliche und steuerlich sichere Erbplanung sichert die Familie ab, gewährleistet die Versorgung und ermöglicht die erfolgreiche Fortführung des Startups."



"Aus meinen Erfahrungen und Vorträgen im Rahmen meiner Tätigkeit für Family Office 360grad schätze ich, dass etwa 70 Prozent der Familienunternehmen keine oder eine unzureichende Nachfolgeregelung haben. Dies ist ein alarmierender Zustand, der die Zukunft dieser Firmen gefährden kann. Oftmals werden die Auswirkungen alter Güterstandsregelungen unterschätzt und wichtige rechtliche Aspekte außer Acht gelassen."

PRESSEKONTAKT

Laurence Stroedter Mashup Communications GmbH

laurence.stroedter@mashupcommunications.de 030.25749580





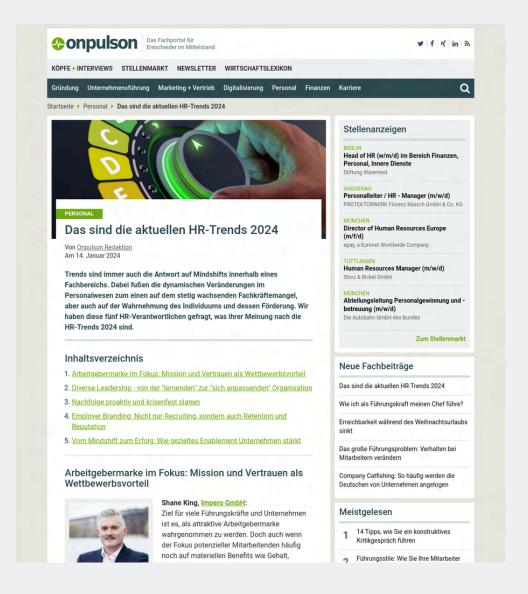
Online

9 pieces



Onpulson

Das Business-Magazin für den Mittelstand. Hier finden Sie betriebswirtschaftliches Wissen und Management-Techniken.



January 14, 2024



Das sind die aktuellen HR-Trends 2024 -Onpulson

onpulson.de/78119/das-sind-die-aktuellen...



SHE works! - Das Wirtschafts- und Karrieremagazin für Frauen. Im E-Magazin berichten wir für und über Entscheiderinnen und Macherinnen.

FÜR UNTERNEHMERINNEN 👻

FÜR GRÜNDERINNEN 🔻

NETZWERKEN -

EVENTS

AKTUELLES

WENN TÖCHTER ÜBERNEHMEN – NACHFOLGEEXPERTE THOMAS A. ZENNER IM INTERVIEW



February 27, 2024



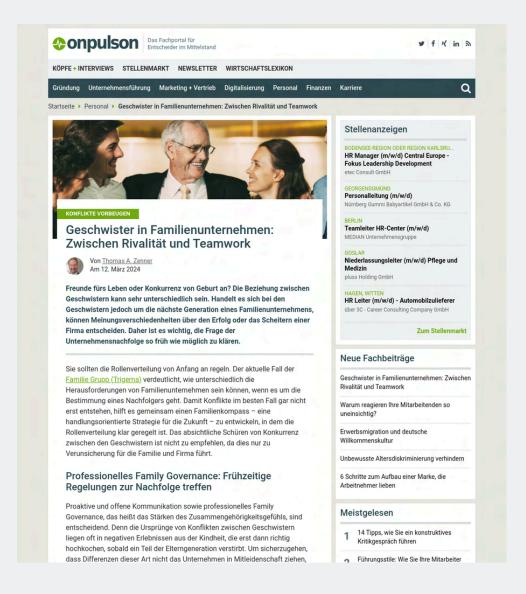
WENN TÖCHTER ÜBERNEHMEN – NACHFOLGEEXPER...

she-works.de/aktuelles/wenn-toechter-%...



Onpulson

Das Business-Magazin für den Mittelstand. Hier finden Sie betriebswirtschaftliches Wissen und Management-Techniken.



March 12, 2024



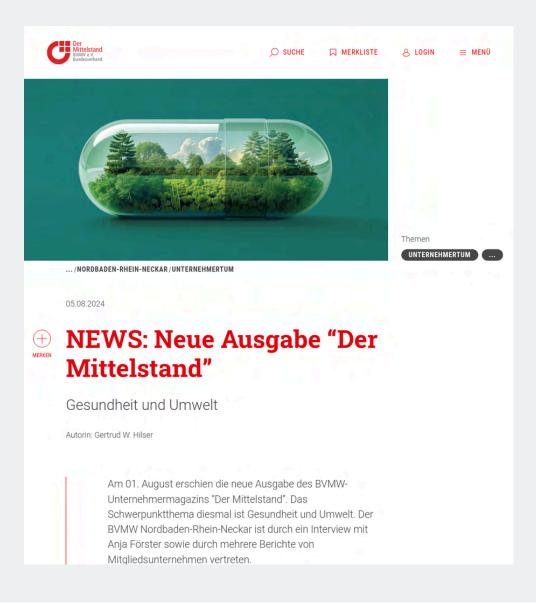
Geschwister in Familienunternehmen : Zwischen Rivalität...

onpulson.de/78833/geschwister-in-famili...



BVMW DE

Der Mittelstand BVMW vertritt berufs- und branchenübergreifend sowie parteipolitisch unabhängig die Interessen der mittelständischen Wirtschaft in Deutschland. Neben der...



August 05, 2024



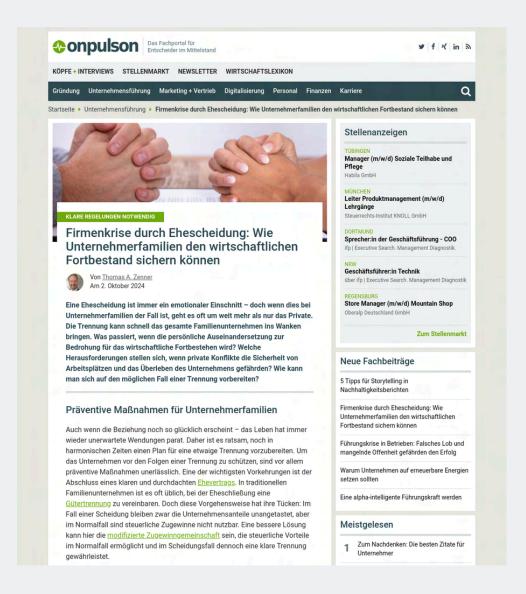
NEWS: Neue Ausgabe "Der Mittelstand" - BVMW DE

bvmw.de/de/nordbaden-rhein-neckar/unt...



Onpulson

Das Business-Magazin für den Mittelstand. Hier finden Sie betriebswirtschaftliches Wissen und Management-Techniken.



October 02, 2024



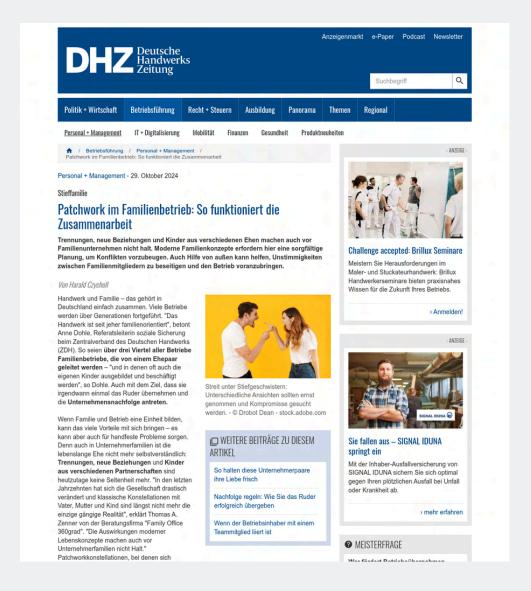
Firmenkrise durch Ehescheidung: Wie Unternehmerfamilie...

onpulson.de/80876/firmenkrise-durch-eh...



Deutsche Handwerks Zeitung

News für das Handwerk: Tipps aus Recht & Steuern, Unternehmensführung, Betriebswirtschaft, Digitalisierung & Marketing, u.v.m.



October 29, 2024



Patchwork im Familienbetrieb: So funktioniert die...

deutsche-handwerks-zeitung.de/patchwo...



PT-Magazin

Das PT-Magazin versorgt den Mittelstand mit relevanten Nachrichten. Für Wirtschafts-News auf höchstem Niveau die exzellente Plattform!



November 27, 2024



Unternehmen verkauft – Wie geht es weiter?

pt-magazin.de/de/wirtschaft/unternehme...



StartingUp

StartingUp - Für Gründer und Entrepreneure. Selbstständige, Freiberufler, Firmengründer und Jungunternehmer setzen auf den Rat von StartingUp.



December 16, 2024



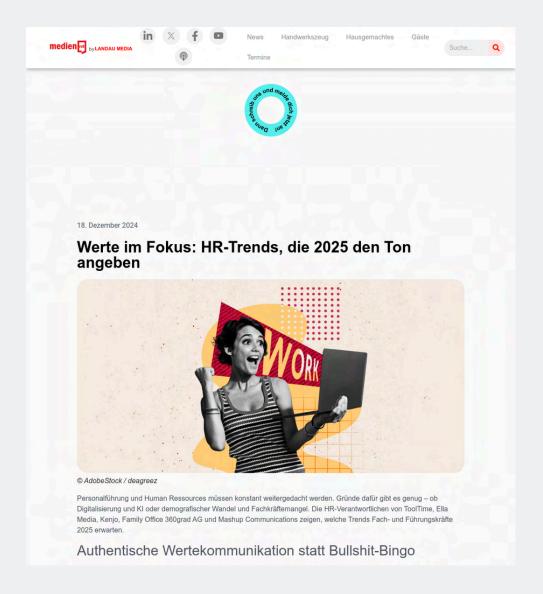
HR-Trends 2025

starting-up.de/geschaeftsideen/trends/hr-...



medienrot

medienrot.de ist das Onlinejournal für PR und Medien. Die Landau Media GmbH & Co. KG als Herausgeberin möchte damit den KommunikatorInnen und PressesprecherInne...



December 18, 2024



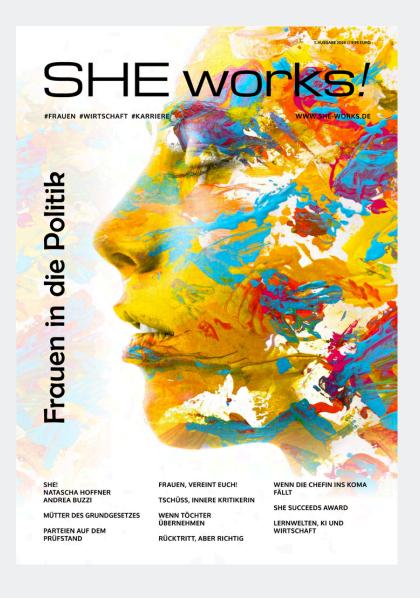
Werte im Fokus: HR-Trends, die 2025 den Ton angeben

medienrot.de/werte-im-fokus-hr-trends-di...

Print

7 pieces

SHE works!



January 30, 2024 PRINT

Unternehmensnachfol ge: Wenn Töchter übernehmen

Frauen in der Politik / Januar 2024

Unternehmensnachfolge

Wenn Töchter übernehmen

Unternehmensnachfolge ist nach wie vor ein noch viel zu selten eingeschlagender Weg, wenn es darum geht, ein eigenes Unternehmen haben zu wollen.

Nachfolgeexperte Thomas A. Zenner teilt im Interview mit SHE works! Strategien für den Erfolg weiblicher Chefinnen in Familienunternehmen.

Herr Zenner, inwiefern unterscheidet sich die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen von anderen Firmen?

Typische mittelständische Familienunternehmen kennzeichnen sich durch eine starke emotionale Verbindung der Familie mit dem Unternehmen und zu den Mitarbeitenden. Anders als bei Kapitalgesellschaften, die durch Manager geführt werden, verbindet die Historie eines Familienunternehmens über Generationen hinweg.

Welche spezifischen Herausforderungen sehen Sie für Frauen, die die Führung übernehmen wollen?

Auch im Jahr 2023 haben es Frauen bei der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen oft noch schwer. Insbesondere wenn es in der nächsten Generation auch männliche Anwärter gibt. Teilweise, aber zum Glück immer weniger, gibt es sogar noch Gesellschaftsverträge, die vorsehen, dass der nächste männliche Nachfolger das Unternehmen übernimmt unvorstellbar! Je nach Branche herrschen oftmals Akzeptanzprobleme und altkonservative Vorstellungen der abgebenden Generation - meist Patriar-

Im Rahmen meiner Beratungstätigkeit ist mir vor einigen Jahren ein Famillenunternehmer begegnet, der sowohl einen Sohn als auch mehrere Tochter hatte. Er gab mir zu verstehen, dass sein Sohn das Unternehmen übernehmen solle. Dass es danach zu einer Verwerfung in der Familie kam, war leider keine Überraschung. Frauen haben es leichter, wenn es keine Brüder in der Nachfolge gibt oder diese kein Interesse and er Nachfolge eigen.

Können Sie einige bewährte Strategien teilen, die Frauen bei der Übernahme helfen?

Unabhängig davon, wer das Unternehmen übernimmt, ist es sinnvoll, eine Übergabestrategie für die Nachfolger zu erarbeiten. Dabei spielt das Geschlecht keine Rolle. Wer gemäß der Familienstrategie die notwendige Qualifikation erreicht und dadurch für die Führung fachlich geeignet ist, sollte diese auch übernehmen.

Welche besonderen Fähigkeiten oder Qualitäten sehen Sie bei erfolgreichen weiblichen Chefinnen in Familienunternehmen?

Die Erfahrung aus der Beratungspraxis deutet darauf hin, dass weibliche Nachfolger das Unternehmen oftmals mit mehr Emotion und Empathie führen und mit ihrer charmanten Einstellung eine höhere Zustimmung bei den Mitarbeitern und Geschäftspartnern erzeugen.

Welche Art von Beratung und Unterstützung empfehlen

54



Sie Töchtern, die sich auf die Übernahme vorbereiten?

Die Grundlage sollte stets eine vereinbarte Strategie innerhalb der Familie sein: Wer übernimmt die Nachfolge? Welche Qualifikationen sind erforderlich?

Entsprechende Praktika im eigenen Unternehmen, um die Betriebsabläufe und die Mitarbeiter kennenzulernen. helfen zusätzlich dabei, akzeptiert zu werden. Wichtig ist: Wenn Sohn und Tochter das Unternehmen gleichberechtigt übernehmen, sollten diese auch gesellschaftsrechtlich und führungstechnisch gleichgestellt werden - auch wenn unterschiedliche Teilbereiche verantworten.

Wie können externe Berater dazu beitragen, einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten?

Das lässt sich kann anhand eines praktischen Beispiels erläutern: Der Alleininhaber eines Maschinenbauunternehmens suchte nach einem Käufer, da seine Töchter an der



Thomas Zenner ist ein erfahrener Family Office-Experte, der seit über 20 Jahren in der Beratung von Familienunternehmen tätig ist. Nach verschiedenen Positionen bei Banken übernahm er ab 2001 den Aufbau und die Leitung von mehreren Family Offices in Deutschland und der Schweiz. Seit Oktober 2016 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Family Office 360grad AG in Stans/Nidwalden, die umfassende und maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmerfamilien anbietet.

Foto Family Office 360grad AG

Nachfolge kein Interesse hatten. Als ein passender Käufer ausblieb, haben wir einen Workshop mit den Töchtern veranstaltet. Obwohl Oftmals kann ein externer die beiden keinerlei Erfahrung in dem Bereich hatten, konnte sich eine dennoch für die Nachfolge begeistern. Meine Empfehlung war es, dass sie mindestens 6 Monate direkt in der Produktion arbeiten solle, um Abläufe, Mitarbeiter und Kunden kennenzulernen. Das

Ergebnis: Sie übernahm später das Unternehmen und führte es erfolgreich in der nächsten Generation fort!

Berater - frei von familiären Bindungen und damit verbundener Befangenheiten - pragmatisch und auch unverblümt Lösungen ansprechen, die vorher möglicherweise gar nicht in Erwägung gezogen



Welche Ratschläge würden Sie abschließend der Next-Gen geben?

Die möglichen Nachfolger im Familienunternehmen sollten sich ohne Drängen der Eltern klar werden, wohin Sie möchten. Praktika im Familienunternehmen helfen dabei. Sie können entweder die Erkenntnis liefern, dass das Familienunternehmen nichts für den potenziellen Nachfolger ist

oder bestenfalls eine Übernahme in die Wege leiten.

Vielen Dank für das Gespräch!



Family Office 360grad:

... bietet maßgeschneiderte Lösungen für Familienbetriebe, um die Nachfolgeplanung in rechtlicher, steuerlicher und psychologischer Hinsicht vorzubereiten. Die Firma mit Sitz in der Schweiz wurde 2016 von Unternehmern für Unternehmer gegründet und versteht somit die Bedürfnisse und Herausforderungen von Entrepreneuren aus eigener Erfahrung. Mit ihrem Team von Fachleuten, die bereits langjährige Expertise in Family Offices mitbringen, betreuen sie Familienbetriebe individuell und beraten sie unabhängig von Banken in den Bereichen Recht, Steuern, Immobilien, Nahfolgeplanung, Familienstrategie und Ausbildung der neuen Generation. So stellen sie sicher, dass die Kunden Familienfrieden erreichen und ihr Vermögen sowie der unternehmerische Erfolg geregelt an die nächste Generation übergeht.

56

Private Das Geld-Magazin



March 22, 2024

PRINT

Die Tochter soll die Firma übernehmen

Private

Die Tochter soll die Firma übernehmen



Interview mit Thomas A. Zenner, Gründer Family Office 360grad

Herr Zenner: In den kommenden Jahren werden zahlreiche Unternehmen eine Nachfolgeregelung suchen. Inwieweit unterscheidet sich die Nachfolgeplanung bei einem Familienunternehmen von derjenigen bei anderen Firmen? Zenner: Die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen ist komplexer. Das liegt an der Einbeziehung familiärer

Dynamiken, der langfristigen Perspektive über Generationen hinweg und der Notwendigkeit, den richtigen Nachfolger zu identifizieren. Denn dieser sollte sowohl über betriebliche Fähigkeiten als auch familiäre Akzeptanz verfügen.

Wie plant man eine Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie am besten? Zenner: Damit eine reibungslose Übergabe des Unternehmens erfolgen kann, ist es essenziell, eine handlungsorientierte Strategie zu erarbeiten. Diese sollte Antworten auf Kernfragen liefern: Wohin soll sich das Unternehmen in der Zukunft entwickeln? Und welche Rolle soll das jeweilige Familiemmitglied dabei einnehmen? Stehen konkrete Ziele fest, kann damit begonnen werden, die Nachfolgegeneration auf deren künftige Aufgaben vorzubereiten und für deren Ausbildung gesorgt werden.

Und wann fängt man am besten damit an?

Zenner: Ich rate dazu, so früh wie möglich eine Strategie zu erarbeiten, die die Bedürfnisse aller Familienmitglieder widerspiegelt. Denn kommt es unerwartet zu einem Todesfall in der Elterngeneration eines Familienunternehmens und wurden keine anderweitigen Regelungen getroffen, sind automatisch alle Kinder an der Firma erbberechtigt.

Ist es heutzutage noch üblich, dass der älteste Sohn mehr oder weniger selbstverständlich das Unternehmen übernimmt?

Zenner: Frauen haben es bei der Unternehmensnachfolge auch im Jahr 2024 oft noch schwer, sich gegen ihre Brüder durchzusetzen. Zum Glück werden Gesellschaftsverträge, die vorsehen, dass automatisch der nächste männliche Nachfolger das Unternehmen übernimmt, aber immer seltener. Ich rate dazu, auf Basis der Strategie zu ent-

Das Geld-Magazin 1/2024

34

scheiden, wer die notwendige Qualifikation erfüllt und dadurch besser als Führungskraft geeignet ist – unabhängig des Geschlechts.

Sind Töchter als potenzielle Nachfolgerinnen in der Unternehmensführung Ihrer Erfahrung nach heute manchmal noch zweite Wahl, falls auch ein valabler männlicher Nachfolger in Frage kommen könnte?

Zenner: Tatsächlich habe ich im Rahmen meiner Beratungstätigkeit bereits crlebt, dass mir ein Familienunternehmer und Vater eines Sohnes und einer Tochter zu verstehen gab, dass für ihn ausschliesslich Ersterer als Nachfolger in Frage käme. Leider führte dies – wenig überraschend – zu Konflikten innerhalb der Familie.

Was tut man, wenn sowohl ein Sohn als auch eine Tochter die Firma übernehmen will und man sich nicht einigen kann?

Zenner: Zunächst ist es wichtig, Konkurrenz zwischen Geschwistern nicht mit Absicht zu schüren. Dies ist nicht zielführend, sondern bringt Verunsicherung in der Familie und der Firma mit sich Stattdessen sollten Ressentiments und Konflikte so früh wie möglich aufgearbeitet werden. Ein Lösungsansatz könnte die Vereinbarung einer Übergangsphase sein, in dem die Stärken und Schwächen der Geschwister analysiert werden. So fällt die Zuordnung für die Übernahme einzelner Aufgaben und Geschäftsbereiche einfacher. Erfahrungsgemäss kann diese Testphase zwar bis zu sechs Jahre dauern, jedoch herrscht danach Klarheit.

Gibt es spezifische Herausforderungen, mit denen Töchter bei einer Unternehmensnachfolge konfrontiert sind, die es bei Söhnen nicht gibt?

Zenner: Wie bereits erwähnt, herrschen je nach Branche gegenüber Frauen oftmals Akzeptanzprobleme und altkonservative Vorstellungen der abgebenden Generation. Meiner Meinung nach zu Unrecht, denn Beispiele aus der Praxis deuten darauf hin, dass weibliche Nachfolger das Unternehmen mit mehr Empathie führen und so eine höhere Zustimmung bei den Mitarbeitern und Geschäftspartner erzeugen.

1/2024 Das Geld-Magazin

Wie bereitet sich eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger am besten auf die neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten vor? Zenner: Die nachfolgende Führungskraft sollte ihr Unternehmen in- und auswendig kennen. Durch entsprechende Praktika in der eigenen Firma können die Betriebsabläufe und Mitarbeiter kennengelernt werden, was zusätzlich auch zu mehr Akzeptanz führt. Wichtig ist: Wenn Sohn und Tochter das Unternehmen gleichberechtigt übernehmen, sollten diese auch gesellschaftsrechtlich und führungstechnisch gleichgestellt werden - auch wenn sie unterschiedliche Teilbereiche verantworten.

Welche Vorteile bringt der Beizug eines externen Beraters im Nachfolgeprozess?
Zenner: Da ein externer Berater frei von familiären Bindungen und damit verbundener Befangenheit ist, kann dieser pragmatisch und auch unverblümt Lösungen ansprechen, die vorher möglicherweise nicht in Erwägung gezogen wurden.

Haben Sie Anekdoten aus Ihrer Beratertätigkeit?

Zenner: Dazu fällt mir spontan folgendes Beispiel aus der Praxis ein: Der Alleininhaber eines Maschinenbauunternehmens suchte nach einem Käufer, da seine Töchter an der Nachfolge kein Interesse hatten. Als ein passender Käufer ausblieb, haben wir einen Workshop mit den Töchtern veranstaltet. Obwohl die beiden keinerlei Erfahrung in dem Bereich hatten, konnte sich eine der Töchter im Anschluss dennoch für die Nachfolge begeistern. Meine Empfehlung war es, dass sie mindestens sechs Monate direkt in der Produktion arbeiten solle. Das Ergebnis: Sie übernahm später das Unternehmen und führte es erfolgreich in der nächsten Generation

Was raten Sie einem Patron, der sein Lebenswerk nach seinem Rückzug unbedingt in der Familie halten will?

Zenner: Familienunternehmen sind oftmals von einer langiårhigen Historie geprägt. Da liegt es nahe, die Geschichte innerhalb der Familie weiterzuschreiben. Trotzdem kann ich nur dazu raten, die Bedüffnisse aller Familienmitglieder und potenziellen Nachfolger ernst zu nehmen. Diese sollten sich ohne Drängen der Eltern darüber klar werden, wie sie sich ihre Zukunft vorstellen. Basiert die Übernahme auf Zwang, ist dem Unternehmen damit nicht geholfen. Im Gegenteil: Führungskräfte, die nicht mit vollem Engagement und Herzblut hinter der Sache stehen, machen logischerweise einen schlechteren Job.

Und was empfehlen Sie der Nachfolgerin oder dem Nachfolger?

Zenner: Hat man sich bewusst für eine Übernahme entschieden, sollten Vorbereitungen getroffen werden, damit der Nachfolger oder die Nachfolgerin bestmöglich aufgestellt ist. Dazu gehören eine umfassende Ausbildung sowie Branchenkenntnisse und praktische Erfahrungen im Betrieb. Ausserdem braucht es als Führungskraft die Bereitschaft, mit Herausforderungen und Veränderungen umzugehen und gegebenenfalls Innovationen einzuführen, um sich an neue Marktsituationen anzupassen. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeiter zu motivieren und zu inspirieren, um das Potenzial des Unternehmens ausschöp-

Eine letzte Frage: Was macht man als Unternehmensnachfolgerin oder Unternehmensnachfolger, wenn der Patron, der Vater, auch nach der Übertragung der Firma einfach nicht loslassen kann und sich weiterhin einmischen will, auch wenn er es noch so gut meint?

Zenner: Um so einen Fall zu vermeiden, empfehle ich noch vor der Übergabe klare Absprachen über die Rollen,
Verantwortlichkeiten, Erwartungen und
die allgemeine Vision für das Unternehmen zwischen den Parteien. Des Weiteren sollte allen Beteiligten klar sein,
dass sich die abgebende Generation
auch physisch aus dem Unternehmen
zurückzieht und dort kein Büro mehr
unterhält. Als gutes Vorbild dient mir
hier ein Fall aus meiner Beratungspraxis: Die Eltern veranlassten nach erfolgreicher Übergabe die Löschung ihrer
Firmen-E-Mail-Adressen.

t.zenner@familyoffice-360grad.ch www.familyoffice-360grad.ch

35

Mittelstand. Das Unternehmensmagazin



May 02, 2024

PRINT

New Leadership: So wird nachhaltig geführt



Sie ist Leadership-Expertin beim BVMW-Mitglied Family Office 360grad AG, war in verschiedenen Positionen bei namhaften Unternehmen tätig und gründete auch eigene Firmen: Dr. Anabel Ternès von Hattburg erklärt, was nachhaltige Führung ist und weshalb New Leadership zum Erfolgsfaktor für Mittelstand und Familienunternehmen werden kann.

vermitteln Sie denen über Leadership?

de, von Werten geprägte Unternehmenskultur zu schaffen, in der ten. Laut einer aktuellen Studie der Boston Consulting Group (BCG) die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur hinter, sondern auch hat sich gezeigt, dass Unternehmen mit einer starken Nachhaltigvor dem Unternehmen stehen. Sie ist der Schlüssel zu mehr Erfolg keitsstrategie bis zu 46 Prozent höhere Umsätze erzielen als ihre und lockt auch notenzielle Mitarbeitende an. Für mich beginnt Lea- Wettbewerberinnen und Wettbewerber. dership bei jedem Einzelnen von uns. Es ist das Bewusstsein dafür, dass es um mehr als nur Zahlen geht. Führungskräfte sollten Welche Auswirkungen hat nachhaltige Führung auf ein Unternehdie Fähigkeit haben, zwischen Selbst- und Fremdperspektive zu un- men und die mentale Gesundheit der Beschäftigten? terscheiden, sich selbst zu reflektieren, zuzuhören, aktiv Feedback zu geben und anzunehmen. Die Bereitschaft, aus Fehlern zu ler- Nachhaltige Führung hat nicht nur nachweislich positive Auswirnen, wieder aufzustehen und neue Wege zu suchen, ist essenziell, kungen auf die mentale Gesundheit der Beschäftigten. Studien zeium ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Leadership ist ein stän- gen, dass Unternehmen mit einer starken Nachhaltigkeitsagenda diger Prozess - und nicht etwas, das man einmal lernt und dann eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung aufweisen. Unbeherrscht. Es ist vielmehr eine Reise des ständigen Lernens und ternehmen, die sich aktiv für Nachhaltigkeit einsetzen, verzeichnen Wachsens. Es erfordert Mut, sich neuen Herausforderungen zu laut der Harvard Business Review eine 55-prozentige Steigerung stellen und bereit zu sein, sich stetig weiterzuentwickeln.

Was verstehen Sie konkret unter nachhaltiger Führung?

Unter nachhaltiger Führung verstehe ich einen ganzheitlichen An- schaft aus? satz, der die langfristige Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens im Einklang mit den Bedürfnissen und Anforderungen unse- Außerordentlich positiv, weil sie Vertrauen und Glaubwürdigkeit rer Gesellschaft und Umwelt sicherstellt. Konkret bedeutet das, dass schafft. Laut einer Studie von Nielsen geben 66 Prozent der Ver-Führungskräfte nicht nur kurzfristige Gewinnziele verfolgen, son- braucherinnen und Verbraucher weltweit an, dass sie bereit sind, dern auch langfristige strategische Ziele im Blick behalten, die auf mehr für Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen zu zahökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit beruhen. Ien, die sich für soziale und umweltfreundliche Aspekte einsetzen.

Was bedeutet dieser Dreiklang der Nachhaltigkeit?

Ökonomische Nachhaltigkeit bedeutet, dass das Unternehmen rentabel ist und wirtschaftlich erfolgreich agiert, dabei jedoch auch Tatsächlich zeigen junge Mittelständler eine größere Offenheit für langfristige Investitionen und Wachstumsstrategien berücksich- nachhaltige Führung, da sie weniger durch bestehende Struktutigt, um zukünftigen Generationen Chancen zu bieten. Ökologische ren und Traditionen gebunden sind. Sie sind tendenziell eher be-Nachhaltigkeit erfordert ein verantwortungsvolles und ressourcen- reit, neue Wege zu gehen und innovative Ansätze zu verfolgen. Älschonendes Handeln, um negative Auswirkungen auf die Umwelt zu tere Führungskräfte hingegen könnten aufgrund ihrer langjährigen minimieren. Soziale Nachhaltigkeit bedeutet, dass Unternehmen ei- Erfahrung und etablierten Denkweisen möglicherweise zögerlicher ne positive Wirkung auf ihre Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, sein, neue Ansätze zu akzeptieren. Aber natürlich kommt es am En-Lieferantinnen und Lieferanten und die Gesellschaft im Allgemeinen de vor allem auf die individuellen Personen und ihre Einstellungen haben. Dazu gehört die Förderung einer inklusiven Unternehmens- an und nicht nur auf das Alter, Gerade in Bezug auf Nachhaltigkeit kultur, die Vielfalt und Chancengleichheit unterstützt, sowie die Ein- sind jedoch viele jüngere Führungskräfte sensibilisierter: Nach eihaltung ethischer Standards entlang der gesamten Lieferkette.

eine resiliente Governance-Struktur aufgebaut?

Konkret wird eine nachhaltige Unternehmensstrategie durch eine ganzheitliche Herangehensweise entwickelt, die ökologische, soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigt. Und resiliente Gover-

ittelstand.: Mit Ihren Erfahrungen und Ihrem Know-how nance-Strukturen werden durch klare Verantwortlichkeiten, transunterstützen Sie nun vor allem junge Gründerinnen. Was parente Kommunikation und regelmäßige Evaluierung etabliert. Viele Unternehmen haben schon erfolgreich eine solche Governance implementiert, indem sie Nachhaltigkeit in ihre Unternehmens-Anabel Ternès von Hattburg: Leadership bedeutet, eine gesun- werte integriert haben und regelmäßig über ihre Fortschritte berich-

der Mitarbeiterbindung und eine 43-prozentige Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Wie wirkt sich eine solche Unternehmenskultur auf die Kund-

Sind junge Mittelständler offener für nachhaltige Führung und New Leadership als ältere Führungskräfte?

ner Studie von Deloitte sehen 70 Prozent der jungen Führungskräfte Nachhaltigkeit als wichtig für den langfristigen Unternehmenser-Wie wird eine nachhaltige Unternehmensstrategie entwickelt und folg an, im Vergleich zu nur 55 Prozent der älteren.

Das Interview führte die Journalistin Almut Kaspar.

KMU-Magazin

Die Wissensplattform für erfolgreiche Unternehmer und Top-Manager



May 24, 2024 PRINT

Wie Familienunternehmen die Übergabe...

kmu-magazin.ch/

Nachfolgelösungen

Wie Familienunternehmen die Übergabe gestalten können

Zahlreiche Familienunternehmen stehen vor der Herausforderung, eine geeignete Nachfolgelösung finden zu müssen. Auch wenn die Entscheidungen individuell zu treffen sind, gibt es doch übergeordnete Optionen. Der Beitrag zeigt, welche es gibt und wie ein gelungener Übergang in die Zukunft möglich ist.

> Thomas A. Zenner

Familienunternehmen sind das Herzstück der Volkswirtschaft. Für zahlreiche einer aktuellen Studie von Statista rund 94000 KMU, deren Nachfolge noch offen ist. Vorher sind jedoch viele Fragen zu klären: Wie geht es mit der Firma weiter? Kann und will jemand in der Familie übernehmen? Oder ist ein Verkauf die beste Idee?

Proaktiv werden

Im besten Fall wird bereits lange vor dem Übergang im Rahmen eines sogenannten Family-Governance-Prozesses ein gemeinsames Forum geschaffen und evaluiert, welche Ziele und Bedürfnisse alle Familienmitglieder haben: Wer ist überhaupt interessiert daran, die Firma zu führen? Welche Interessen bringt jeder ein? Faktoren wie diese, aber auch die finanziellen Möglichkeiten und Ressourcen sollten gemeinsam geklärt und besprochen werden.

In vielen Familienunternehmen wird der Generationswechsel jedoch oft auf die

lange Bank geschoben. Doch der Ernstfall kann bei einem unerwarteten Tod schnelvon ihnen steht in den nächsten Jahren er eintreten als gedacht. Eine rechtzeitige zu unterschätzen sind zudem die unterdie Übergabe an die nächste Generation Auseinandersetzung mit dem Thema ist schiedlich anfallenden Steuern je nach an. In der Schweiz allein betrifft dies nach von entscheidender Bedeutung, um einen



-) Im besten Fall wird bereits lange vor dem Übergang im Rahmen eines sogenannten Family-Governance-Prozesses ein gemeinsames Forum geschaffen und evaluiert, welche Ziele und Bedürfnisse alle Familienmitglieder
- > Die Übernahme eines Familienunternehmens ist nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine moralische Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern, Kunden und der Gemeinschaft.
-) Ist die nächste Generation nicht bereit für eine aktive Geschäftsführerschaft, kann auch nach einem oder mehreren Fremdgeschäftsführern gesucht werden, um nicht verkaufen zu müssen.

reibungslosen Übergang zu gewährleisten, der Sicherheit für alle bietet. Nicht Übergabeart. Daher ist es auch zur Sicherstellung der Liquidität der Firma und nicht zuletzt der Höhe des Erbes entscheidend, frühzeitig einen Plan zu entwickeln.

Alle Akteure einbeziehen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten für den Übergang eines Familienunternehmens. Jeder Weg hat dabei Vor- und Nachteile und sollte individuell auf die Situation der Familie und der Firma abgestimmt werden. Das Worst-Case-Szenario ist, wenn Uneinigkeit zwischen den Beteiligten herrscht, wie es weitergehen soll. Beispielsweise könnte nach dem Tod des Firmenchefs ein Erbe verkaufen und der oder die andere als Geschäftsführer das Unternehmen weiterführen wollen.

Mögliche Optionen

Genau solch eine Situation sollte im Vorfeld durch eine Familienstrategie geklärt

KMU-Magazin Nr. 4/5, April/Mai 2024

werden. In dieser legen alle Beteiligten gemeinsam fest, wie es weitergeht und vereinbaren eine klare Erbaufteilung. Sofern das nicht passiert ist, folgen oft jahrelange Streitigkeiten, die Familie und Geschäftsentwicklung schwer belasten können.

Übernahme durch die Erben

Es ist der Wunsch vieler Familienunternehmer: Die Kinder sollen es richten. Die Übernahme durch die nächste Generation ist ein bedeutender Schritt, der eine sorgfältige Vorbereitung erfordert. Die Erben müssen nicht nur auf die praktischen Aspekte der Unternehmensführung vorbereitet sein, sondern auch auf die emotionalen Herausforderungen. Dazu gehören auch eine umfassende Ausbildung und Einarbeitung in alle relevanten Bereiche – von der operativen Geschäftsführung bis hin zur strategischen Planung und Finanzierung.

Für die Übertragung auf die «NextGen» gibt es wiederum mehrere Möglichkeiten für Zeitpunkt und Art. Steuern spielen selbstverständlich eine entscheidende Rolle bei der Auswahl. Je nach Grösse

und Werthaltigkeit der Firma ist zu prüfen, welche steuerlichen Implikationen
diese Übertragung hat und welche Optimierungsmöglichkeiten es gibt, hohe
Belastungen zu vermeiden. Es ist daher
wichtig, sich frühzeitig mit einem Steuerberater oder Finanzexperten abzustimmen, um mögliche Steuerfallen zu vermeiden und die finanzielle Belastung zu
minimieren. Dies kann die Auswahl der
richtigen Rechtsform, die Optimierung
der Unternehmensstruktur und die Gestaltung des Nachfolgeplans umfassen.

Einsatz eines externen Managers fürs operative Geschäft

Sofern die nächste Generation nicht bereit für eine Übernahme des Unternehmens als aktive Geschäftsführer ist, kann
auch alternativ nach einem oder mehreren Fremdgeschäftsführern gesucht werden. Damit bleibt die Firma in Famillienbesitz und muss nicht verkauft werden.

Allerdings ist die Suche nach passenden Managern eine gewisse Herausforderung. Zum einen müssen sie gut mit der Familie harmonieren, zum anderen aber auch das notwendige Selbstbewusstsein

besitzen, das Unternehmen eigenständig zu führen. Zwar können vorab Rahmenbedingungen definiert werden, allerdings darf es nicht dazu führen, dass ständig Entscheidungen des Managements hinterfragt werden. Da es sehr schwierig ist, solche Fremdgeschäftsführer zu finden, gibt es inzwischen Personalvermittler, die sich genau darauf spezialisiert haben.

Wie die Zusammenarbeit zwischen Familie und dem neuen Management erfolgreich gestaltet werden kann, zeigt das folgende Beispiel aus der Praxis: Die Kinder des Firmenchefs zeigten keinerlei Interesse daran, die Geschäftsführung zu übernehmen. Doch mit zunehmendem Alter des Vaters stellten sich bei den Mitarbeitern berechtigte Fragen bezüglich des zukünftigen Schicksals des Unternehmens. Um diese negative Stimmung zu beenden, wurde ein raffinierter Schachzug unternommen. Alle Kinder wurden in den Aufsichtsrat berufen und ein erheblicher Teil des Vermögens wurde bereits zu Lebzeiten auf sie übertragen.

Diese Massnahme war sowohl nach aussen hin als auch für die Angestellten ein



klares Signal, dass die Organisation vorerst in Familienhand bleibt, Gleichzeitig wurde die Fremdgeschäftsführung erfolgreich im Unternehmen eingeführt und das operative Geschäft an sie abgegeben. Es bestand somit einerseits eine Fortführung der Tradition, da das Unternehmen nicht verkauft wurde. Andererseits gab es eine klare Aufgabenteilung und das professionelle Management der neuen Geschäftsführung konnte neue inhaltliche Impulse setzen und die Firma erfolgreich leiten. Eine Win-win-Situation für alle.

Verkaufen

Auch wenn oftmals der Wunsch besteht, dass die Firma in der Familie bleibt, manchmal ist der Verkauf für alle Beteiligten die beste Lösung. Dies kann eine Fazit komplexe und emotionale Angelegenheit sein, die sorgfältige Planung und Vorbereitung erfordert. Die Bewertung des Unternehmens ist dabei ein entscheidender Schritt und erfordert eine gründliche Analyse aller finanziellen und operativen Aspekte.

In der Regel weiss die Elterngeneration durch Gespräche mit ihrem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, wie hoch der Wert grundsätzlich auf dem Papier ist. Jedoch kommt es darauf an, ob dieser auch am Markt erzielt werden kann. Am einfachsten ist es, wenn es Interessenten gibt, die übernehmen möchten. Falls nicht, muss zusammen mit externen Beratern als Erstes geprüft werden, mit welchem Ansatz gestartet wird. Je nach Branche und Grösse kann dies auch ernüchternd sein. Denn nicht immer sind die Firmen so wertvoll wie angenommen.

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern während des Verkaufsprozesses ist ebenfalls von grosser Bedeutung. Die Angestellten sollten frühzeitig und transparent über die Pläne informiert werden, um Unsicherheiten zu minimieren und Vertrauen aufzubauen. Konflikte zwischen den Kindern können den Verkaufsprozess komplexer machen und sollten daher im Vorfeld idealerweise durch klare Rege-

lungen in den Gesellschaftsverträgen zur Seite, um sicherzustellen, dass das

Bei einem Verkauf ist es nicht zu vermeiden, dass je nach Grösse des Unternehmens das Management mit einbezogen werden muss. Währenddessen muss hier eine totale Schweigepflicht der einbezogenen Kollegen eingefordert werden. Besteht Einigkeit über die Verändie Mitarbeiter zu informieren, bevor die Tatsachen in der Öffentlichkeit kommuniziert werden können. Einschränkungen gibt es nur bei börsennotierten Familienunternehmen, hier sind die aktienrechtlichen Meldepflichten zu beachten.

Ein gelungener Übergang in die Zukunft eines Familienunternehmens erfordert rechtzeitige Planung, offene Kommunikation und professionelle Unterstützung. Externe Beratungsdienste stehen dabei

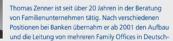
Erbe in guten Händen liegt und auch zukünftige Generationen erfolgreich führen können. Durch proaktive Beratung und individuelles Coaching werden mögliche Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst, was einen reibungslosen Übergang ermöglicht und den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichert.

derung der Eigentümer, dann sind zuerst Eine klare Strategie für die Zukunft ist unerlässlich. Dies umfasst die Festlegung von langfristigen Zielen, die Identifizierung von Wachstumschancen und die Entwicklung eines Aktionsplans, um diese Ziele zu erreichen. Die NextGen sollte sich bewusst sein, dass die Übernahme eines Familienunternehmens nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine moralische Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern, Kunden und der Gemeinschaft darstellt. Eine klare Vision und ein gemeinsames Verständnis für die Werte und Ziele der Organisation sind daher von entscheidender Bedeutung für einen erfolgreichen Übergang. «



Thomas A. Zenner

Berater, geschäftsführender Gesellschafter, Family Office 360grad AG



land und der Schweiz. Seit Oktober 2016 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Family Office 360grad AG in Stans/Nidwalden, die Lösungen für Unternehmerfamilien anbietet.

Family Office wurde 2016 von Unternehmern für Unternehmer gegründet und betreut Familienbetriebe unabhängig von Banken in den Bereichen Recht, Steuern, Immobilien, Nachfolgeplanung, Familienstrategie und Ausbildung der neuen Generation.



Contakt

t.zenner@familyoffice-360grad.ch www.familyoffice-360grad.ch

KMU-Magazin Nr. 4/5, April/Mai 2024

Private Das Geld-Magazin



July 03, 2024 PRINT

Wege in die Zukunft: Nachfolgeoptionen für...

Wege in die Zukunft: Nachfolgeoptionen für Familienunternehmen



Von Thomas A. Zenner, Gründer Family Office 360grad

Familienunternehmen bilden das Fundament der Wirtschaft. Doch früher oder später sind sie alle gezwungen, sich mit dem Thema Generationswechsel zu beschäftigen. Laut einer aktuellen Statista-Studie ist die Nachfolge in rund 94'000 Schweizer KMUs noch ungeklärt. Dabei müssen viele Fragen beantwortet werden: Wie soll das Unternehmen weitergeführt werden? Gibt es jemanden in der Familie, der übernehmen möchte

und kann? Oder wäre ein Verkauf die beste Option? In diesem Beitrag sollen die verschiedenen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie ein erfolgreicher Übergang in die nächste Generation gelingen kann.

Proaktives Handeln: Zukunftsplanung vor der Unternehmensübergabe

Im Idealfall beginnt der Prozess der Nachfolgeplanung bereits lange vor der eigentlichen Übergabe. Ein Family-Governance-Prozess kann dabei helfen, ein gemeinsames Forum zu schaffen und die Ziele und Bedürfnisse aller
Familienmitglieder zu evaluieren. Wer
hat Interesse an der Unternehmensführung? Welche individuellen Interessen
und Ressourcen sind vorhanden? Diese
und ähnliche Fragen sollten gemeinsam
besprochen und geklärt werden.

Oftmals wird der Generationswechsel jedoch aufgeschoben. Unerwartete Ereignisse wie der plötzliche Tod des Unternehmers können schneller eintreten als gedacht. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolge ist daher entscheidend, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten und Sicherheit für alle Beteiligten zu bieten. Auch finanzielle Aspekte sollten bedacht werden. Denn je nach Art der Übergabe können unterschiedliche Steuern anfallen. Daher ist es wichtig, frühzeitig einen Plan zu entwickeln, um die Liquidität des Unternehmens und die Höhe des Erbes zu sichern.

Verschiedene Wege zur Nachfolge: Alle Beteiligten einbeziehen

Für die Übergabe eines Familienunternehmens gibt es verschiedene Möglichkeiten, die jeweils Vor- und Nachteile haben und individuell auf die Familie und das Unternehmen abgestimmt werden sollten. Das Worst-Case-Szenario tritt ein, wenn Uneinigkeit zwischen den Beteiligten herrscht. Beispielsweise könnte nach dem Tod des Unternehmens-Chefs ein Erbe verkaufen wollen, während ein anderer die Geschäftsführung übernehmen möchte. Solche Konflikte sollten im Vorfeld durch eine Familienstrategie gelöst werden. Darin einigen sich alle Beteiligten auf die

Das Geld-Magazin 2/2024

künftige Vorgehensweise und eine klare Erbaufteilung. Ohne eine solche Vereinbarung können jahrelange Streitigkeiten die Familie und die Geschäftsentwicklung belasten.

Option 1:

Übernahme durch die Nachkommen Viele Familienunternehmer wünschen sich, dass die nächste Generation die Führung übernimmt, Dieser Schritt erfordert jedoch sorgfältige Vorbereitung. Die Nachfolger müssen nicht nur auf die praktischen Aspekte der Unternehmensführung vorbereitet werden, sondern auch auf die emotionalen Herausforderungen. Eine umfassende Ausbildung und Einarbeitung in alle relevanten Bereiche - von der operativen Geschäftsführung bis hin zur strategischen Planung und Finanzierung - sind notwendig.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie und wann die Übertragung auf die nächste Generation erfolgen kann. Dabei spielen steuerliche Aspekte eine entscheidende Rolle. Abhängig von der Grösse und dem Wert des Unternehmens sollten die steuerlichen Implikationen der Übergabe geprüft und Optimierungsmöglichkeiten genutzt werden, um hohe Belastungen zu vermeiden. Eine frühzeitige Abstimmung mit einem Steuerberater oder Finanzexperten ist daher unerlässlich, um mögliche Steuerfallen zu umgehen und die finanzielle Belastung zu minimieren. Dies umfasst die Auswahl der richtigen Rechtsform, die Optimierung der Unternehmensstruktur und die Gestaltung des Nachfolgeplans.

Option 2: Externer Manager für das operative Geschäft

Wenn die nächste Generation nicht bereit ist, die Geschäftsführung zu übernehmen, kann alternativ ein externer Manager eingesetzt werden. So bleibt das Unternehmen im Familienbesitz und muss nicht verkauft werden. Die Suche nach einem geeigneten Manager ist jedoch eine Herausforderung. Denn er muss gut mit der Familie harmonieren und gleichzeitig das notwendige Selbstbewusstsein besitzen, das Unternehmen eigenständig zu führen. Es können Rahmenbedingungen festgelegt werden, doch dürfen diese nicht zu einer ständigen Hinterfragung der Entscheidungen des Managements führen. Da es schwierig ist, passende Fremdgeschäftsführer zu finden, haben sich inzwischen Personalvermittler auf diese Aufgabe spezialisiert.

Ein Praxisbeispiel zeigt, wie die Zusammenarbeit zwischen Familie und neuem Management erfolgreich gestaltet werden kann: Die Kinder des Unternehmensgründers hatten kein Interesse an der Geschäftsführung. Mit zunehmendem Alter des Vaters stellten sich bei den Mitarbeitern Fragen über die Zukunft des Unternehmens. Um diese Unsicherheit zu beseitigen, wurden alle Kinder in den Aufsichtsrat berufen und ein erheblicher Teil des Vermögens bereits zu Lebzeiten auf sie übertragen. Dies signalisierte nach aussen und innen, dass das Unternehmen in Familienhand bleibt. Gleichzeitig wurde ein externer Geschäftsführer eingesetzt, der das operative Geschäft übernahm. Dies ermöglichte eine klare Aufgabenteilung, und das professionelle Management konnte neue Impulse setzen, was zu einer Win-win-Situation für alle

Unternehmensverkauf

Manchmal ist der Verkauf des Unternehmens die beste Lösung für alle Beteiligten, auch wenn der Wunsch besteht, es in der Familie zu behalten. Doch dieser erfordert sorgfältige Planung und Vorbereitung. Die Bewertung des Unternehmens ist dabei ein entscheidender Schritt und bedarf einer gründlichen Analyse aller finanziellen und operativen Aspekte. Die Elterngeneration weiss meist durch Gespräche mit ihrem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, wie hoch der Unternehmenswert auf dem Papier ist. Jedoch kommt es darauf an, ob dieser Wert auch am Markt erzielt werden kann. Gibt es Interessenten, die übernehmen möchten, ist der Verkauf einfacher, Falls nicht, muss mit externen Beratern ein Verkaufsansatz erarbeitet werden, was je nach Branche und Grösse ernüchternd sein kann.

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern während des Verkaufsprozesses ist ebenfalls von grosser Bedeutung. Sie

sollten frühzeitig und transparent über die Pläne informiert werden, um Unsicherheiten zu minimieren und Vertrauen aufzubauen. Konflikte zwischen den Kindern können den Verkaufsprozess komplizieren und sollten idealerweise im Vorfeld durch klare Regelungen in den Gesellschaftsverträgen geklärt werden. Bei einem Verkauf müssen, je nach Unternehmensgrösse, das Management und die Mitarbeiter einbezogen werden, wobei eine Schweigepflicht zu beachten ist. Einigkeit über den Eigentümerwechsel sollte zuerst den Mitarbeitern und dann der Öffentlichkeit kommuniziert werden. Bei börsennotierten Unternehmen sind ausserdem aktienrechtliche Meldepflichten zu be-

Ein erfolgreicher Übergang eines Familienunternehmens in die Zukunft erfordert rechtzeitige Planung, offene Kom-

Frühzeitige Planung ist das A und O

munikation und professionelle Unterstützung. Externe Beratungsdienste helfen, das Erbe in guten Händen zu wissen und zukünftige Generationen erfolgreich zu führen. Durch proaktive Beratung und individuelles Coaching können mögliche Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst werden, was einen reibungslosen Übergang ermöglicht und den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichert.

Eine klare Strategie für die Zukunft ist unerlässlich. Dazu gehören die Festlegung von langfristigen Zielen, die Identifizierung von Wachstumschancen und die Entwicklung eines Aktionsplans zur Erreichung dieser Ziele. Die nächste Generation sollte sich bewusst sein, dass die Übernahme eines Familienunternehmens nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine moralische Verpflichtung gegenüber Mitarbeitern. Kunden und der Gemeinschaft darstellt. Eine klare Vision und ein gemeinsames Verständnis für die Werte und Ziele der Organisation sind daher von entscheidender Bedeutung für einen erfolgreichen Übergang.

t.zenner@familyoffice-360grad.ch www.familyoffice-360grad.ch

2/2024 Das Geld-Magazin

11

Mittelstand. BVMW

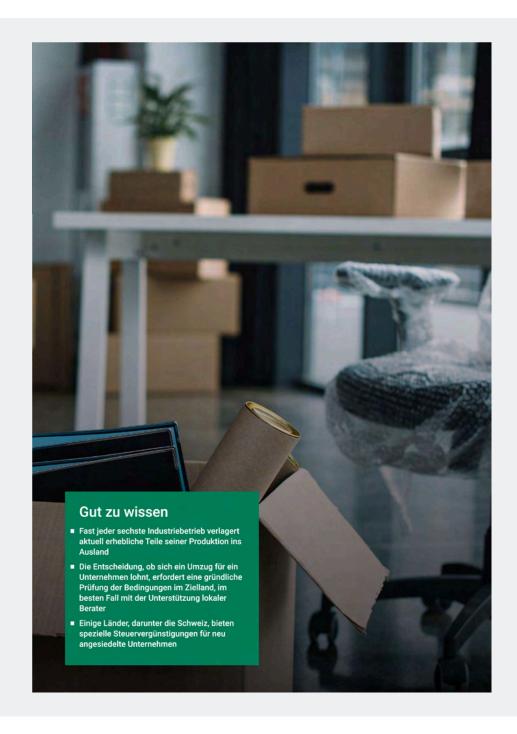


August 05, 2024



Bleiben oder gehen: Unternehmensumzug ins Ausland?





KMU-Magazin

Die Wissensplattform für erfolgreiche Unternehmer und Top-Manager



September 26, 2024



Internationale Unternehmen zieht es zunehmend in die...

Standortstrategie

Internationale Unternehmen zieht es zunehmend in die Schweiz

In den letzten Jahren haben zahlreiche prominente Unternehmen und Unternehmerfamilien ihren Standort in die Schweiz verlegt oder denken zumindest öffentlich über einen solchen Umzug nach. Der Beitrag beleuchtet die strategischen Überlegungen hinter diesem Trend und wie der Umzug bestmöglich durchgeführt wird.

) Thomas A. Zenner

bietet Unternehmerfamilien viele Vorteile. Neben niedrigen Energiekosten und einem attraktiven Steuersystem profitieren ter bieten Zugang zu hoch qualifizierten Firmen von Rechtssicherheit, wirtschaft- Fachkräften, erstklassigen Forschungseinlicher Stabilität und einer erstklassigen In- richtungen und einem Netzwerk von Branfrastruktur. Das hervorragend ausgebaute Verkehrsnetz ermöglicht schnelle Anbindungen an internationale Märkte, während Flughäfen in Zürich, Genf und Basel zahlreiche Direktverbindungen weltweit bieten. Hinzu kommt eine hohe Lebensqualität in Bezug auf Natur, Sicherheit, Bildungseinrichtungen und das Gesundheitssystem, was die Schweiz zu einem attraktiven Wohn- und Arbeitsort macht.

Zentral und international

Die Schweiz nimmt eine herausragende Position im globalen Wettbewerb ein, nicht zuletzt dank ihrer zentralen Lage in Europa. Die Mehrsprachigkeit (Deutsch, Französisch, Italienisch und Rätoromanisch) sowie die hohe Internationalität ziehen Unternehmen aus aller Welt an. Bereichen Finanzdienstleistungen in Zü-

Eine Standortverlegung in die Schweiz rich und Genf, Pharma- und Biotechnologie in Basel sowie Maschinenbau und Präzisionsinstrumentenindustrie. Diese Clus-

> Jedoch ist die Attraktivität des Standorts bereits vielen bewusst, sodass je nach Branche auch mit mehr oder weniger Konkurrenz vor Ort zu rechnen ist. Darüber hinaus ist die Schweiz ein führendes Zentrum für Forschung, Entwicklung des beachten: Ein wesentlicher Nachteil beit in innovativen Projekten bieten.

Steuer-Vorteile und Hürden

Einen signifikanten Vorteil stellt das flexible Steuersystem mit Abgaben auf drei Ebenen dar: Bund, Kanton und Gemeinde. Besonders hervorzuheben sind die welt- Dieses führt jedoch zu erheblichen Unweit führenden Wirtschaftscluster in den terschieden in den Steuerbelastungen je Daher ist es für deutsche Firmen, die nach Standort, die individuell berücksich-

tig werden sollten. Unternehmen und Privatpersonen profitieren allgemein jedoch von moderaten Steuersätzen im internationalen Vergleich und einer Pauschalbesteuerung für vermögende Privatpersonen. Der starke Finanzplatz in Zürich geniesst zudem international einen hervorragenden Ruf und bietet zahlreiche Möglichkeiten zur Finanzierung und Verwaltung internationaler Geschäfte.

Jedoch sollten trotz aller Vorteile insbesondere deutsche Unternehmen Folgenund Innovation, mit renommierten Uni- beim Wegzug aus Deutschland liegt in versitäten wie der ETH Zürich und der der Wegzugsbesteuerung, die bei Kapi-EPFL in Lausanne, die Talente aus der talgesellschaften anfällt. Nach aktueller ganzen Welt anziehen und Unternehmen Rechtslage müssen Betriebe, die in der viele Möglichkeiten zur Zusammenar- Rechtsform einer Kapitalgesellschaft geführt werden, eine hohe Steuerlast tragen, wenn sie ihren Sitz in die Schweiz verlagern. Obwohl ein jüngstes Urteil des Bundesfinanzhofs (BFH) hier eine gewisse Einschränkung gebracht hat, können auch in Zukunft von wegziehenden Unternehmen Sicherheitsleistungen verlangt werden.

einen Umzug in die Schweiz erwägen,

KMU-Magazin Nr. 9, September 2024



besonders wichtig, die steuerlichen Rahmenbedingungen gründlich zu prüfen und individuell abzuwägen. Dies trifft umso mehr zu, da die Schweiz nicht Mitglied der Europäischen Union ist und somit generell andere Regelungen und Abkommen gelten als innerhalb der EU. Eine sorgfältige Planung und Beratung durch Experten kann daher helfen, ge- ausforderungen einher. So sollte eine eignete Massnahmen zu ergreifen und mögliche finanzielle Belastungen einschätzen zu können.

Der Unternehmensumzug

Grundlegende Entscheidungsfindung

Ein Umzug in die Alpenrepublik sollte generell gut durchdacht sein. Die Betriebe müssen prüfen, ob die Geschäfts- und Rechtsstruktur der Region zu ihren Unternehmenswerten und -praktiken passen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse ist ratsam, um die langfristigen Vorteile gegenüber den entstehenden Kosten abzuwägen. Der Markteintritt sollte zudem strategisch geplant werden. Denn regionale Netzwerke und Partnerschaften sind wichtig, um die spezifischen Anforderungen des lokalen Marktes zu berücksichtigen. Dabei ist der Standort besonders für Unternehmen aus den Branchen wie Finanzdienstleistun-

gen, Pharma- und Biotechnologie sowie Maschinen- und Präzisionsinstrumentenindustrie vielversprechend.

Von der Planung bis zur Umsetzung

Jede Standortverlagerung geht zwangsläufig auch mit grossen logistischen Herschnelle Anbindung an die individuell wichtigsten internationalen Märkte unbedingt gewährleistet sein. Das Land bietet auch rechtlich in vielerlei Hinsicht Vorteile, doch ist hier ebenfalls eine gründliche Planung unerlässlich. Unternehmer sollten sich zudem mit den rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen in der Schweiz vertraut machen. Dazu gehören die Einhaltung lokaler Gesetze und Vorschriften, die Beantragung notwendiger Genehmigungen und Lizenzen sowie die Berücksichtigung von nisse zu treffen. arbeitsrechtlichen Bestimmungen, Externe Berater können hierbei wertvolle Unterstützung bieten und helfen, potenzielle Fallstricke zu vermeiden.

Schlüssel zur Integration

Eine weitere Herausforderung besteht in der Integration der Unternehmensstruktur und der Anpassung an die lokalen Gegebenheiten. Hierzu zählen die Einstellung von lokalem Personal, das Ver-

ständnis der kulturellen Unterschiede und die Anpassung der Geschäftsprozesse an die schweizerischen Standards. Ein gut integriertes Team kann die Übergangsphase erleichtern und den Erfolg des Unternehmens langfristig sichern. Gerade dafür ist es wichtig, Beziehungen zu schweizerischen Geschäftspartnern und Institutionen zu pflegen. Diese Kontakte können wertvolle Einblicke und Unterstützung bieten, um sich erfolgreich im neuen Markt zu etablieren. Durch gezielte Schulungen und Workshops können schon vorhandene Mitarbeiter zudem auf die spezifischen Anforderungen und Arbeitsweisen in der Schweiz vorbereitet werden, was die Integration und Anpassung weiter erleichtert.

Blick in die Zukunft

Unternehmen sollten vor allem die langfristigen Möglichkeiten zur Expansion und zum Wachstum in der neuen Umgebung berücksichtigen, anstatt sich rein von aktuellen Trends leiten zu lassen. Die Schweiz bietet ein stabiles Umfeld, in dem Innovation und Entwicklung gefördert werden, was langfristig zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen kann. Ein nicht zu unterschätzender Aspekt, der bei der Planung berücksichtigt werden sollte, ist der Immobilienmarkt. Die Schweiz bietet eine Vielzahl von hochwertigen Wohn- und Geschäftsräumen, wobei jedoch die hohen Preise in städtischen Ballungsräumen nicht unterschätzt werden sollten. Unternehmen und Familien sollten daher die verschiedenen Regionen und ihre spezifischen Vorteile miteinander abwägen, um die besten Entscheidungen für ihre Bedürf-

Der Umzug in die Alpenrepublik bietet zahlreiche Vorteile, birgt jedoch auch Herausforderungen, die nicht unterschätzt werden sollten. Eine sorgfältige Planung und externe Beratung sind entscheidend, um den Wechsel erfolgreich zu gestalten. Die Region überzeugt mit

KMU-Magazin Nr. 9, September 2024

niedrigen Energiekosten, einem attraktiven Steuersystem, politischer Stabilität und hoher Lebensqualität. Damit ist sie in den letzten Jahren zu einem begehrten Standort für internationale Betriebe geworden.

Langfristig können Firmen potenziell von den zahlreichen Vorteilen profitieren und sich in einem stabilen sowie innovationsfreundlichen Umfeld weiterentwickeln. Dabei ist es wichtig, die Integration und Anpassung an die lokalen Gegebenheiten zu berücksichtigen, um den Erfolg nachhaltig zu sichern. Durch eine gründliche Planung und die Berücksichtigung der genannten Faktoren können Unternehmen und Unternehmerfamilien die Chancen maximieren und die Herausforderungen erfolgreich meistern. «





Berater, Family Office 360grad AG

Thomas Zenner ist Family-Office-Experte, der seit über 20 Jahren in der Beratung von Familienunternehmen tätig ist. Nach verschiedenen Positionen bei Banken übernahm er ab 2001 den Aufbau und die Leitung von mehreren Family Offices in Deutschland und der

Schweiz. Seit Oktober 2016 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Family Office 360grad AG in Stans/Nidwalden. Family Office 360grad bietet Lösungen für Familienbetriebe, um die Nachfolgeplanung in rechtlicher, steuerlicher und psychologischer Hinsicht vorzubereiten.



Contakt

t.zenner@familyoffice-360grad.ch www.familyoffice-360grad.ch

