



Swiss Family Business Conference
29. August 2024

Swiss Family Business Conference

29. August 2024

von Dr. Sonja Kissling, Family Business Matters

Mittlerweile zum dritten Mal lud die Schweizer Börse, gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Family Business Matters und dem Vergütungsspezialisten HCM, Familienmitglieder und Führungskräfte aus privaten und börsenkotierten Familienunternehmen und deren Trusted Advisors/Fachexperten aus unterschiedlichen Disziplinen zur Swiss Family Business Conference ein.

Festhalten oder Loslassen? War dieses Jahr das Leitmotiv und dieses wurde aus verschiedenen Blickwinkeln behandelt:

Gastgeber Patrick Förg, Head Origination SIX, startete mit einem Video des erfolgreichen Trainers des FC Liverpool, Jürgen Klopp, in welchem er seinen Rücktritt ankündigt («I love absolutely everything about this club (...) but I'm convinced that it's the decision I have to take»). Er sprach damit direkt den schweren Teil des Loslassens an, welchen Mitglieder von Familienunternehmen im Verlauf ihres Lebens typischerweise in zwei Situationen durchmachen müssen: Im Falle der Trennung von einer Führungsaufgabe oder des Verkaufs des Familienunternehmens.

Dr. med. Toni Berthel, Psychiater, Psychotherapeut und Suchtmediziner, setzte diese singulären Vorgänge des Familienunternehmers in den grösseren Lebenskontext und erläuterte, dass das Loslassen grundsätzlich ein ständiger Begleiter des Menschen ist. Die gezeigte bildliche Darstellung der Lebensstreppe, welche das Leben des Menschen stufenweise in Zehnjahresschritten darstellt und bei welcher es bis fünfzig Jahre aufwärts und dann bis neunzig Jahre abwärts geht, verdeutlicht jedoch, dass das Loslassen ab der Lebensmitte als negativ, «abbauend» empfunden wird. Toni Berthel tröstete die Zuhörerschaft damit, dass Menschen und insbesondere jene, die etwas unternehmen, heute gesünder und daher länger fit sind («75 ist das neue 50»), aber sich doch überlegen müssen, wie sie den letzten Lebensabschnitt bei reduzierten körperlichen Fähigkeiten ausfüllend gestalten können («aber 90 nicht das neue 75»). **Das Loslassen ist psychologisch gesehen ein Trauerprozess** mit verschiedenen Phasen, welche durchlaufen werden wollen, damit sich der oder die Loslassende mit der Situation versöhnen kann (Schock-Leugnen-Verunsicherung-Wut-Trauer-Gefühlsverwirrung-Akzeptanz-Trennung-Abgeben-Neuregelung-sich wieder finden-Versöhnung).

Ganz im Gegensatz dazu wird eine Familienholding gegründet, um die Beteiligung einer Familie zu bündeln und der Familie das längerfristige Halten eines operativen Unternehmens zu ermöglichen. Wie **Pascal Hubli, Rechtsanwalt LL.M. und Partner der Anwaltskanzlei Schellenberg Wittmer**, ausführte, ist die **Holding eine stärker institutionalisierte Form der Zusammenarbeit der Familie** als beispielsweise der Aktionärbindungsvertrag. Die Aktienstimmen der Familie werden auf Ebene der Holding zusammengeführt und die Familie kann gegenüber dem Unternehmen nur noch mit einer gemeinsamen Stimme sprechen. Eigentümerdiskussionen und -konflikte werden damit auf die Holdingebene gehoben und der Verwaltungsrat des operativen Unternehmens regelmässig von diesen entlastet. So bringt die Holding eine Änderung im Entscheidungsprozess mit sich und ist damit ein wichtiges Führungsinstrument. Neben der Konzentration der Stimmrechte bietet die Holding der Familie auch die Möglichkeit, gemeinsam finanzielle Mittel aufzubauen, um diese beispielsweise für Investitionen ins Unternehmen oder für den Auskauf von Familienmitgliedern zu nutzen. Trotz Abschaffung des Holdingprivilegs kann die Holding weiterhin steuerliche Vorteile in Form des Beteiligungszuges bieten. Es muss aber bedacht werden, dass der Erlös aus dem Verkauf von Anteilen bei der Holding – im Gegensatz zu jenem von Privatpersonen – keinen steuerfreien Kapitalgewinn darstellt.

Beat Grob, Verwaltungsratspräsident der Familienholding Kolin des börsenkotierten Familienunternehmens Bossard erläuterte, welche wichtige Rolle die Holding, deren Verwaltungsrat aus Familienmitgliedern der drei Familienstämme besteht, als Scharnier zwischen Familie und Unternehmen wahrnimmt. Sie kümmert sich um die Eigentümerbelange, um die Weiterentwicklung der Eignerstrategie und Festlegung der finanziellen und nicht-finanziellen Vorgaben ans Unternehmen (wie Dividendenpolitik oder die Höhe der Eigenkapitalquote) sowie um den Austausch mit dem Verwaltungsrat des operativen Unternehmens, welcher personell komplett von der Holding getrennt ist. Explizit hat sich die Familienholding die **«Enttabuisierung von Themen»** zur Aufgabe gemacht. So adressiert sie mögliche Verkaufsoptionen der Familienaktionäre und hat mit einer Stiftung ein Gefäss geschaffen, in welchem Familienaktionäre ihre gebundenen Aktien mit ungebundenen kotierten Aktien tauschen und danach auf dem Markt verkaufen können. Die Struktur lässt erkennen, dass sich das Familienunternehmen schon seit Jahrzehnten mit ihrer Governance auseinandersetzt.

Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner bei HCM, fragte die Zuhörerschaft, in welche Unternehmen sie an der Börse investieren. Die Menge kam zum Schluss, dass in erster Linie Profitabilitätsüberlegungen ihre Entscheidung steuern. Dies sei auch in der Beurteilung der Leistung des Managements zu beachten: Finanzielle Aspekte werden hier oft zu stark auf Kosten nicht-finanzieller Aspekte berücksichtigt. Um diesem Dilemma zu begegnen, unterscheidet HCM zwischen **Key Performance Indicators (KPI)**, die rein **finanzielle Ergebnisse** umfassen und **Bedingungs-KPI**, welche die Rahmenbedingungen der Performance aufzeigen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit oder Qualität). Bei ersteren gibt es konkrete Vorgaben und deren Nichterreichen führt zu einer Reduktion der Vergütung. Bei den Bedingungs-KPI soll bewusst auf dreierlei verzichtet werden: Erstens auf die exakte Angabe des Zielerreichungsgrads, zweitens auf eine Gewichtung zwischen den Bedingungs-KPI («Qualität ist wichtiger als Mitarbeiterzufriedenheit») und drittens auf automatisierte Konsequenzen bei Nichterreichen (wie beispielsweise «falls Mitarbeiterzufriedenheit -10% => -10% Bonus»). Die Ohren im Saal waren mehrheitlich erstaunt über diese «gewollte Unschärfe» und erfreut zu hören, dass die Zeiten, in welchen ausschliesslich Excelresultate die Vergütungshöhe bestimmten vorbei und wieder stärker das Bauchgefühl und die Einschätzung des gesunden Verwaltungsratsverstandes gefragt sind!

Professor Enrico De Giorgi, Professor für Mathematik und Behavioural Finance an der Universität St.Gallen, erläuterte darauf aufbauend, dass das ursprüngliche Menschenbild der klassischen Finanztheorie, gemäss welchem Menschen bei Entscheidungen versuchen, ihren eigenen **Nutzen nach rationalen Überlegungen zu maximieren**, nicht der Wirklichkeit entspricht. Wie die Forschung festgestellt hat, lässt sich der Mensch als soziales Wesen stärker von Zufriedenheitsgefühlen, Faustregeln und Erfahrungswerten leiten, was beispielsweise zu Fehlentscheiden bei Investitionen führt. Professor De Giorgi sucht nun nach Wegen, diese Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen und entwickelt Programme, welche Menschen beim Investitionsentscheid auf vergangene Fehlentscheidungen aufmerksam machen («immer zu früh verkauft») und sie in die richtige Richtung stupsen.

Abgeschlossen wurde die Tagung mit einer von **Dr. Sonja Kissling, Family Business Matters**, moderierten **Gesprächsrunde zwischen Beat Kündig, Verwaltungsratspräsident des Familienunternehmens W. Kündig & Cie AG**, welcher seine Funktionen im Unternehmen nach und nach an die nächste Generation übergibt, **Nina Gubser, Fachpsychologin für Psychotherapie FSP** und Mitglied eines Familienstammes, welcher die Anteile seines Unternehmens an einen anderen Stamm verkauft hat und dem Referenten **Dr. Toni Berthel**. Sie berichteten über die jeweiligen Fallstricke ihrer Entscheidungsprozesse und kamen jedoch positiv zum Schluss, dass Loslassen immer auch Freiraum für Neues bietet. Auf die Frage, ob es denn einen **tiefere Sinn des Loslassens** gibt, antwortet Toni Berthel, dass Loslassen primär ein **Phänomen** ist, mit welchem der

Mensch umgehen muss. Der Mensch als programmierter Problemlöser sei jedoch fähig, dies zu tun.

Vielleicht kann man abschliessend im Loslassen aber doch mehr als nur einen blossen Vorgang und Problemlösungsprozess sehen: Loslassen ermöglicht uns – wie der Protagonistin im Disney Film «Frozen» – unsere wahren Kräfte freizusetzen: «It's time to see what I can do – to test the limits and break through, no right, no wrong, no rules for me – I'm free».



* * *