Nachfolge in Familienunternehmen

Emotionale Dynamik präventiv mit einbeziehen

Gastkommentar
von FELIX HELG und BENJAMIN KÜNZLI

Es ist nicht übertrieben, die Schweizer Familienunternehmen als das Rückgrat unserer Wirtschaft zu bezeichnen. Etwa vier von fünf der über 300 000 Unternehmen in der Schweiz sind Familienbetriebe. Sie beschäftigen mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und generieren über 60 Prozent der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung. Eine erfolgreiche Nachfolgeplanung hat damit nicht nur für die einzelnen Unternehmen, sondern für die ganze Volkswirtschaft eine hohe Bedeutung. Über ein Fünftel der Schweizer KMU wollen in den nächsten fünf Jahren das Eigentum übergeben. Das betrifft über 450 000 Arbeitsplätze.

In vielen Fällen ist es ein Wunsch der Inhaber, dass das Unternehmen in der Familie bleibt. Leider scheitern viele Nachfolgeregelungen trotz fähigen Söhnen oder Töchtern. Im besseren Fall führt dies zu einem Verkauf der Firma an Dritte. Im schlechteren Fall ist eine Schliessung des Unternehmens die Folge. Wo liegen die Gründe für diese unerfreulichen Tatsachen?

Neben den betriebswirtschaftlichen Faktoren wie einer unsachgemässen Strategie oder ineffizienten Prozessen ist die emotionale Dimension ein wichtiger Stolperstein. Es liegt auf der Hand, dass zwischenmenschlichen Themen in einem Familienunternehmen eine besondere Bedeutung zukommt. Die ökonomische Logik der Firma trifft auf die emotionale Logik der Familie – eine unter Umständen explosive Mischung. Nicht umsonst lautet ein geflügeltes Wort: Der grösste Wertevernichter im Familienunternehmen ist der Streit!

Die Familie muss gemeinsam Antworten auf einige sehr anspruchsvolle Fragen finden: Nach welchen Kriterien wird ein möglicher familieninterner Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin ausgewählt? Wie wird ein Wert für das Unternehmen bestimmt, der dem Nachfolger genug finanziellen Spielraum gibt, ohne die Geschwister allzu sehr zu benachteiligen? Wie finden die unternehmerisch engagierten Geschwister gemeinsam Lösungen für die anstehenden Fragen? Welches sind die Grundsätze für die Ausschüttung von Gewinnen?

Oft treten bei der Auseinandersetzung mit diesen Fragen alte familieninterne Themen an die Oberfläche. Längst vergessen geglaubte geschwisterliche Rivalitäten oder alte Spannungslinien zwischen Eltern und Kindern werden wieder aktuell. Nicht zuletzt spielt auch die Beziehung der Eltern zueinander eine massgebliche Rolle bei der Regelung einer familieninternen Nachfolge. Oft stellt der Vater das Wohl des Unternehmens an erste Stelle, während für die Mutter die Gleichbehandlung der Kinder Vorrang hat. Wenn dann noch zu wenig Zeit eingeplant wurde, um den Nachfolgeprozess sorgfältig aufzugleisen, sind Konflikte vorprogrammiert. Nicht immer setzt sich in diesen Auseinandersetzungen Nüchternheit und Sachlichkeit durch.

Was lässt sich vorkehren, um die Voraussetzungen für eine gelingende familieninterne Stabübergabe zu schaffen?

Zentral ist die Erkenntnis, welch wichtige Rolle die Gefühle und die Geschichte der Familie in einem Nachfolgeprozess spielen. Kluge erbrechtliche Überlegungen, eine geschickte Steueroptimierung und ein durchdachtes Finanzierungsmodell reichen nicht aus, um einen Nachfolgeprozess erfolgreich zu gestalten. Es braucht auch Sensibilität und Reflexion in Bezug auf die Dynamik in der eigenen Familie. Wenn bestehende Spannungsfelder benannt und offen diskutiert werden können, ist auf dem Weg zu einer tragfähigen Lösung schon einiges erreicht. Das Aussprechen von gegenseitigen Erwartungen und die Reflexion der emotionalen Dynamik erleichtern das Finden eines gangbaren Wegs.

Gemeinsam formulierte Spielregeln sind auf diesem Weg hilfreich. Nur wenn alle Beteiligten das Gefühl haben, dass es fair zu und her geht, können strittige Fragen mit der nötigen Gelassenheit diskutiert werden. Auch das Erarbeiten einer Familienverfassung ist in einem solchen Prozess hilfreich. Eine solche Vereinbarung definiert Grundsätze für die Familie und das Unternehmen, die den Unternehmenserfolg sichern und den Einfluss der Familie auf das Unternehmen definieren. Sie weist bewusst keine rechtliche Verbindlichkeit auf, aber hat einen ideellen Anspruch und gibt den Rahmen für künftige Verträge vor.

Eine Familienverfassung ist eine schriftlich niedergelegte, langfristige Übereinkunft, die die Interessen des Unternehmens und der Familie sorgfältig abwägt. Das Erarbeiten eines solchen Dokuments zwingt die Beteiligten, sich mit den Themen, die Familie und Unternehmen gleichermassen betreffen, vertieft zu befassen und dauerhafte Lösungen dafür zu finden. In dieser Auseinandersetzung werden viele Fragen aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet, was der Qualität der getroffenen Entscheide zugutekommt.

Felix Helg und **Benjamin Künzli** setzen sich als Unternehmensberater regelmässig mit der Dynamik von Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen auseinander.