

Nachfolgeplanung in Familienunternehmen

Eine emotionale Angelegenheit

Für viele Familienunternehmen stellt die Nachfolgethematik eine grosse Herausforderung dar. Häufig kommt es zum Clinch zwischen Familienbanden und Wirtschaftlichkeit. Wie sich Konflikte bei der Nachfolgelösung vermeiden lassen.

Von Felix Helg

Kann unser Sohn oder unsere Tochter die Nachfolge stemmen? Nach welchen Gesichtspunkten wird der Nachfolger ausgewählt? Und wie wird die Stabsübergabe vorbereitet? Bei vielen «jungen» Familienunternehmen in der ersten, zweiten oder dritten Generation müssen die Antworten auf diese Fragen gemeinsam erarbeitet werden. Angesichts der Brisanz der dabei zur Debatte stehenden Themen erstaunt es nicht, dass über zwei Drittel aller Familienunternehmen spätestens an der Hürde zur dritten Generation scheitern. So mancher Traum eines Firmengründers, sein Lebenswerk langfristig in der Familie zu verankern, löst sich in Luft auf.

Heikles Spannungsverhältnis

Die Gründe für das Scheitern sind vielfältig. Sie können in der Persönlichkeit des Gründers liegen, der sich zu spät mit dieser Frage auseinandersetzt. Loslassen ist schwer, und nur zu gerne werden diese unangenehmen Themen verdrängt. Die Ursachen für ein Scheitern können aber auch darin liegen, dass die emotionale Logik der Familie und die ökonomische Logik des Unternehmens nicht zusammengebracht werden. Diese Logiken stehen in einem Spannungsfeld. In der Familie gelten Werte wie Gleichbehandlung, unbedingte Treue und Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse.

Das Unternehmen hingegen folgt andern Gesetzmässigkeiten. Sein Zweck besteht darin, Gewinn zu erwirtschaften, und nicht darin, Bedürfnisse zu befriedigen. Dieses Spannungsfeld beinhaltet einige Konfliktfelder, wie beispielsweise die Auswahl des geeigneten Nachfolgers. Nicht immer geht der Wunsch eines Sohns oder einer Tochter nach der Übernahme einer



Generationenwechsel: Bei Familienunternehmen verläuft die Stabsübergabe oft nicht reibungslos.

verantwortungsvollen Position mit den entsprechenden Begabungen oder der geforderten Leistungsbereitschaft einher. Es lohnt sich deshalb, die Kriterien für die Auswahl des zukünftigen Geschäftsführers bereits früh festzulegen.

Auch die Bewertung des Unternehmens zum Zeitpunkt der Übergabe kann Anlass für Konflikte bieten. Hier besteht

ein Zielkonflikt zwischen einer gerechten Verteilung des Erbes und dem ebenso legitimen Ziel, für den Nachfolger oder die Nachfolgerin möglichst gute Bedingungen zu schaffen. Je nach Wahl des Bewertungsinstruments resultieren ganz verschiedene Ergebnisse bei der Ermittlung des Firmenwertes. Es ist nahezu unmöglich, den objektiv «richtigen» Wert zu bestimmen!



Regelung frühzeitig angehen

Ist die Frage der Stabsübergabe geklärt, stellen sich praktische Fragen der Umsetzung. Oft hat die nachfolgende Generation neue Ideen, möchte die Strategie anpassen oder neue Prozesse einführen. Soll die abgebende Generation diesen Prozess als Sparringpartner begleiten oder ist ein klarer Schnitt in der Führung der Firma der bessere Weg?

Das beste Rezept zur Lösung dieser Herausforderungen besteht darin, sich diesen Fragen bereits im Vorfeld einer Nachfolgeregelung zu widmen. Gefühle und Wirtschaftlichkeitsdenken müssen miteinander in Einklang gebracht werden – keine leichte Aufgabe! Es lohnt sich aber, diese Herausforderung anzunehmen. Die möglichen wirtschaftlichen Konsequenzen und emotionalen Verwerfungen, die bei einem familieninternen Streit drohen, sind um ein Vielfaches anstrengender.

Familienverfassung liefert Basis

Neben einer Klärung der finanziellen und juristischen Fragen bietet das Erarbeiten einer Familienverfassung eine gute Chance, sich mit vielen wesentlichen Fragen zu befassen, bevor die «harten» Entscheide

Inhalte einer Familienverfassung

- Historische Wurzeln des Unternehmens
- Wer gehört zur Familie (Ehegatten, Adoptivkinder, Schwiegerkinder)?
- Bestimmung der Werte, die für die Familie im Vordergrund stehen
- Ziele für die Familie und für das Unternehmen
- Wer soll das Unternehmen führen (Eigen- oder Fremdgeschäftsführung, mehrere Personen oder nur eine Person)?
- Welche Kriterien gelten für die Auswahl der Führungskraft?
- Entlohnung der Geschäftsführung (Beteiligung am Gewinn)?
- Wie werden die Nachfolger auf die Übernahme vorbereitet?
- Wer darf Gesellschafter werden?
- Welche Institutionen gibt sich die Familie zur Entscheidung und Vermittlung (z.B. Familienrat, Gesellschafterversammlung etc.)?
- Welche Möglichkeiten gibt es, sich vom Unternehmen zu trennen?

Fallbeispiel einer missglückten Nachfolgelösung

Folgendes Fallbeispiel zeigt einige Fallstricke auf, die bei einer Familiennachfolge manifest werden können. Das Beispiel beruht auf tatsächlichen Begebenheiten, Namen, Branche und Ereignisse etc. sind aber derart verfremdet, dass Rückschlüsse auf die tatsächliche Situation nicht möglich sind.

Rolf Halter, der Gründer, baute die Firma in harter Arbeit auf. Seine Ehefrau führte ihm lange Jahre die Buchhaltung – gemeinsam haben sie das Unternehmen weiterentwickelt. Die Werkzeugmaschinen von Halter Instrumente stehen heute weltweit im Einsatz. Nach einem erfüllten Berufsleben möchte der Firmengründer sein Lebenswerk in die Hände seiner Nachkommen legen. Seine beiden Söhne Leo und Bruno haben unterschiedliche Charaktere. Bruno, der jüngere der beiden, ist eher zurückhaltend, seriös und nüchtern. Sein Bruder Leo ist ein offener Typ, sehr intelligent, ein richtiger Schnelldenker. Er kennt viele Menschen, ist ausgezeichnet vernetzt.

Zwischen Bruno und Leo gibt es immer wieder Spannungen. Der Vater spürt intuitiv, dass Bruno gut geeignet ist für die Leitung des Unternehmens. Leo hat aber ebenfalls den Wunsch geäußert, mit einer verantwortungsvollen Position im Unternehmen betraut zu werden. Der Vater denkt daran, ihm die Position des Verkaufsleiters zu übergeben. Rolf Halter spricht stundenlang mit seiner Frau darüber, ob es gut gehen kann, wenn Bruno seinem älteren Bruder Anweisungen geben darf. Auf ihre Anregung hin setzt er schliesslich einen Vertrag auf, in dem er den beiden Brüdern das Unternehmen zu je 50 Prozent überschreibt. Die beiden treffen die operativen Entscheide gemeinsam, bei Uneinigkeit hat Bruno den Stichentscheid. Kurz nach der Überschreibung stirbt der Vater unerwartet an einem Herzinfarkt.

Nach einiger Zeit wird deutlich, dass sich das Unternehmen an die veränderten Bedingungen im Markt anpassen muss. Die Produktion sollte aufgrund der hohen Lohnkosten teilweise ins Ausland ausgelagert werden. Was für Bruno aufgrund der vorliegenden Zahlen selbstverständlich ist, macht Leo Mühe. Das Prädikat «Made in Switzerland» bedeutet ihm viel. Er setzt den Bau einer neuen Produktionshalle in der Schweiz durch. Die folgenden Jahresabschlüsse zeigen jedoch auf, dass das Unternehmen radikal Kosten senken muss, wenn es überleben will. Es kommt zu einem heftigen Konflikt zwischen den beiden Brüdern. Die Bestimmung des Stichentscheids bewährt sich in der Praxis nicht, weil Leo die Regel nicht akzeptiert. Kunden springen ab, weil sie spüren, dass wichtige Fragen unbeantwortet bleiben.

Die drohende Insolvenz kann schliesslich abgewendet werden: Bruno zahlt seinen Bruder mithilfe eines von der Bank gewährten Kredits aus. Allmählich gelingt es Bruno dank seiner klugen strategischen Entscheide, das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur zu bringen. Die Produktion findet heute weitgehend im Ausland statt. Die beiden Brüder sprechen nur noch das Nötigste miteinander. Leo sieht sich um seinen Lebenstraum betrogen, und Bruno fühlt sich missverstanden, weil er der ökonomischen Logik gefolgt ist, statt auf seine brüderlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen.

Fazit: Das Vermeiden einer klaren Nachfolgeregelung hat zu grossen zwischenmenschlichen Verwerfungen und einer existenziellen Krise für das Unternehmen geführt. Eine frühzeitige Diskussion mit allen Beteiligten hätte zu einer tragfähigen Lösung führen können.

gefällt werden müssen. Dies kann den Boden für eine erfolgreiche Nachfolge ebnen.

Eine Familienverfassung definiert Leitlinien für die Familie und das Unternehmen, um den Unternehmenserfolg und den Einfluss der Familie auf das Unternehmen zu sichern. Sie hat bewusst keine rechtliche Verbindlichkeit (sollte sich aber innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens bewegen). Eine Familienverfassung ist eine schriftlich niedergelegte, langfristige Strategie einer Unternehmerfamilie, die die Interessen von Familie, Unternehmen und Aktionären sorgfältig abwägt und mit klaren Strukturen den Geschäftsbetrieb und den familiären Zusammenhalt fördern soll.

Generationencoach als Brückenbauer

Im Prozess der Nachfolgeregelung kommen oft alte Familienthemen wieder an die Oberfläche, wie zum Beispiel geschwisterliche Rivalitäten oder Konflikte in der Beziehung zwischen Eltern und Kindern. Das Loslassen ist für die ältere Generation nicht immer einfach. Für den Nachfolger kann es eine Herausforderung darstellen, eigene Ideen einzubringen, ohne sich von einem falschen Loyalitätsdenken bremsen zu lassen. Der Generationencoach unterstützt diesen Prozess. Er kennt die heiklen Passagen und bietet entsprechende Instrumente zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen an.



Die wichtigsten Schritte bei der Nachfolgelösung

Die nachfolgenden Punkte stellen eine Auswahl von möglichen Schritten dar. Je nach Situation des Unternehmens und der Familie werden einzelne Schritte weggelassen bzw. weitere hinzugefügt:

1.	Vorbereitung
1.1	Sondierungsgespräche, Bestimmen der Ausgangslage Was will der Unternehmer, die Unternehmerin? Was will und kann die Familie leisten? Was braucht das Unternehmen? Ist eine externe Unterstützung sinnvoll?
1.2	Erarbeiten einer Familienverfassung
1.3	Bestimmen des Vorgehensmodells
1.4	Zukunftsplanung der Elterngeneration: Entwickeln von konkreten, tragfähigen Vorstellungen für die Gestaltung des dritten Lebensabschnitts
2.	Das Nachfolgekonzept
2.1	Aufzeigen möglicher Nachfolgeoptionen
2.2	Der/die Nachfolger/in: Potenzialcheck/nötigenfalls externe Suche
2.3	Erarbeiten einer individuellen Nachfolgeregelung
2.4	Festlegung des Übergangsprozesses mit Meilensteinen und Verantwortlichkeiten
3.	Klären von finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Fragen
3.1	Unternehmensbewertung
3.2	Steuer- und erbrechtliche Regelungen treffen
3.3	Vertrags- und Testamentsgestaltung
4.	Übergang und Implementierung
4.1	Einarbeitung des Nachfolgers, der Nachfolgerin, sukzessives Heranführen an die Führungsaufgaben
4.2	Ablösung in der operativen Führung
4.3	Evtl. Aufbau eines neuen Führungsteams
4.4	Standortbestimmung: Was braucht das Unternehmen, um langfristig erfolgreich zu bleiben?
4.5	Strategieentwicklung und Prozessoptimierung, falls nötig
5.	Bewährung
5.1	Entwicklung der neuen Führungscrew
5.2	Strategieumsetzung
5.3	Einführen der neuen Prozesse und Strukturen

Oft genügt es bereits, einen geschützten Raum zur Verfügung zu stellen, in dem in aller Ruhe über die Familienthemen gesprochen werden kann. Der Generationencoach dient dabei als Brückenbauer. Er kann aus seiner neutralen Warte Fragen stellen, die in der Hektik des Alltags nicht zur Sprache kommen. Wenn es gelingt, auch heikle Punkte offen zu besprechen, entsteht aus diesen Diskussionen ein Gefühl der Verbundenheit. Man ist stolz auf das gemeinsam Erreichte und fühlt sich gerüstet für die kommenden Herausforderungen.

Den Zusammenhalt durch regelmässige Treffen stärken

Regelmässig stattfindende Treffen, zum Beispiel im Rahmen eines Familienrats, stärken den Zusammenhalt in der Familie. Idealerweise bestehen solche Zusammenkünfte aus einem entspannten informellen Teil und einem Teil, an dem geschäftliche Fragen diskutiert werden. Diese Anlässe helfen insbesondere der jüngeren Generation, sich langsam an die wesentlichen Fragen der Unternehmensführung heranzutasten und so entspannt zu einer Entscheidung bezüglich ihrer internen Karriereplanung zu kommen.



Autor

Felix Helg ist seit vielen Jahren als selbstständiger Berater in der Unternehmensentwicklung und als Leiter von Change-Projekten tätig. Er ist Mitglied der Beraterkooperation

B5 Consulting&Advisory. B5 beschäftigt sich intensiv mit der Thematik der Nachfolge in Familienunternehmen.