

Vertrauen und Fairness sind wichtig

Unternehmensnachfolge Warum Familiensitzungen sich langfristig als sehr lohnend erweisen

Unternehmensnachfolge findet heute in einem veränderten gesellschaftlichen Umfeld statt. In Familienunternehmen geht der Trend hin zum Mehrgenerationenmanagement, zur Teamführung an der Unternehmensspitze und zur stärkeren Mitsprache und Führungsbeteiligung von Frauen. Was bedeutet das für die Regelung der Nachfolge?

CORINNE MÜHLEBACH

Unternehmer und Unternehmerinnen fühlen sich heute frei, ihre Unternehmen zu veräussern oder aber innerhalb der Familie weiterzugeben. Für Nachkommen ist der Eintritt ins Familienunternehmen keine Selbstverständlichkeit mehr, sondern bestenfalls eine Option. Die Demokratisierung der Familie läuft einer finanziellen Bevorzugung der das Unternehmen weiterführenden Familienmitglieder entgegen. Söhne können nicht länger ungefragt gegenüber Töchtern und Partnerinnen bevorzugt werden.

Der Wunsch, alle Nachkommen gleich zu behandeln, tritt in Konkurrenz mit dem Wunsch, das Unternehmen zusammenzuhalten. Die Komplexität der Eigentums- und Führungsstrukturen von Familienunternehmen ist tendenziell steigend. Das Verhältnis von Familie und Unternehmen, aber auch die Weitergabe des Unternehmens von einer Generation an die nächste, wird zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen. Damit wird die Moderation und Führung dieser Prozesse zum zentralen Erfolgsfaktor für Familie und Unternehmen.

Ein Fallbeispiel: Ein Unternehmer lädt seine Frau und die vier erwachsenen Kinder im Alter zwischen zwanzig und dreissig Jahren zur jährlichen Familiensitzung in die Firma ein. Ziel dieser Sitzungen ist es, den nicht im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern das Unternehmen näher zu bringen. Mit welchen Chancen und Herausforderungen ist es konfrontiert? Welche Projekte stehen an? Welche Erfolge sind zu verzeichnen, und wo gibt es Verbesserungspotenzial? Die junge Generation erhält auf diese Weise Gelegenheit, ihre Ansichten zu äussern und sich aktiv Gedanken über eine mögliche zukünftige Rolle im Unternehmen zu machen.

Coaching im Nachfolgeprozess

Um die Diskussion um seine Nachfolge zu intensivieren, hat der Unternehmer seinen Kindern kürzlich eine Liste möglicher Berater und Beraterinnen vorgelegt. Auswahlprozess und Entscheidung für die Person, welche die Nachfolgeregelung unterstützend begleiten und moderieren soll, waren der jüngeren Generation überlassen. In einem ersten Schritt klärt die beratende Person die individuellen Wünsche, Erwartungen und Vorstellungen der Kinder ab.

Der Ausgang des Prozesses ist offen

Werden eines oder mehrere Kinder dem Wunsch des Vaters entsprechen und in seine Fussstapfen treten? Wünschen die Nachkommen den Rückzug aus dem Unternehmen, und wird deshalb eine externe Lösung im Vordergrund stehen? Wie auch immer sich die Familie und ihre Mitglieder entscheiden werden, sie kommen nicht

umhin, Position zu beziehen. In welchem Verhältnis stehen sie zum Unternehmen, zu den in der Familie gelebten Traditionen und Wertvorstellungen? Für erfolgreiche Nachfolgeregelungen gilt, was aus der sozialwissenschaftlichen Analyse von rechtlichen, politischen oder gesellschaftlichen Auseinandersetzungen längst bekannt ist: Mindestens so wichtig wie das Ergebnis, ist sein Zustandekommen in einem fairen Prozess.

Anforderungen an den Nachfolgeprozess

Damit alle Beteiligten Vertrauen in den Nachfolgeprozess setzen können, müssen drei zentrale Punkte sichergestellt werden:

1. Kommunikation: Falsche und enttäuschte Erwartungen sind eine häufige Ursache von Missverständnissen und Konflikten in Familienunternehmen. Ein regelmässiger Informationsaustausch zwischen den Generationen, verschiedenen Familienstämmen, aktiven und passiven Eigentümern trägt dazu bei, dass alle ihre Meinung äussern und zu einer realistischen Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens gelangen können.
2. Partizipation: Entscheidungen, die auf einem gemeinsam erarbeiteten Konsens beruhen, erweisen sich langfristig als tragfähiger und bindender. Werden Verhaltensregeln, welche die Beziehung zwischen Familie und Firma betreffen, gemeinsam diskutiert und formuliert, sinkt das Risiko, dass sie später von einer Seite torpediert werden. Das Gleiche gilt für die Regelung der Nachfolge. Wo immer möglich, ist die jüngere Generation frühzeitig in diese Gespräche einzubeziehen.
3. Transparenz: Fairness bedeutet, Entscheidungs-

kriterien und -prozesse transparent zu machen. Wie wollen wir vorgehen? Wer entscheidet wann worüber und aufgrund welcher Kriterien? Ist beispielsweise allen Familienmitgliedern und Gesellschaftern bekannt, welche Regeln für die Festsetzung der jährlichen Dividende gelten oder welche Kriterien ein Familienmitglied erfüllen muss, um sich für eine Führungsposition im Unternehmen zu qualifizieren?

Zusammenfassend zeigt sich, dass Unternehmer und Unternehmerinnen nicht nur in Anlagen, Maschinen, Technologien und Mitarbeitende investieren müssen, sondern ebenso in die Pflege der Beziehung zu den Familienmitgliedern und -aktionären. Familiensitzungen, wie im geschilderten Beispiel, stellen ein geeignetes Instrument dar, um unternehmensrelevante Fragen zu diskutieren und gleichzeitig das gegenseitige Vertrauen und die Verbundenheit der Familienmitglieder zu fördern. Unabhängig davon, wie die Nachfolgelösung konkret aussehen wird, sie sollte in einem als fair empfundenen Prozess erarbeitet werden. Der erste Schritt dazu besteht darin, sich rechtzeitig gemeinsam auf den Weg zu machen.



Corinne Mühlebach, Institut für Finanzmanagement (IFF), Hochschule für Wirtschaft, FHNW. Sie ist Verfasserin des Buches «Famillyness als Wettbewerbsvorteil: Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen.» Haupt-Verlag, Bern.