

TOD, SCHEIDUNG, STREIT

Krankheit, Tod, Streit oder Scheidung können ein Familienunternehmen kräftig durcheinanderwirbeln oder gar in seiner Existenz gefährden. Um einen unnötigen Konkurs zu verhindern und auch rechtlich auf Eventualitäten vorbereitet zu sein, können Familienunternehmer folgende Vorkehrungen treffen:

- **Ehevertrag schliessen.** Hat ein Unternehmerpaar keinen Ehevertrag, gilt der ordentliche Güterstand der Errungenschaft. In diesem Fall muss bei einer Scheidung hälftig geteilt werden. Wenn ein Partner den anderen ausbezahlen muss und dafür nicht genügend liquide Mittel hat, bleibt nur der Verkauf des Unternehmens. Die Einbusse ist gross, wenn man den Betrieb auf die Schnelle und unter Wert verkaufen muss. Ratsam ist auch die frühzeitige Erstellung eines Testaments.
- **Regeln und Verfahren zur Streitbeilegung.** Falls mehrere Familienmitglieder am Eigentum des Unternehmens teilhaben, sollten sie gemeinsame Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten aufstellen. Diese Regeln sollten zwingend schriftlich festgehalten werden, bevor ein ernster Konfliktfall auftritt.
- **Transparente Regeln für Veränderungen im Aktionariat.** Ein Familienzweist kann auch einmal zur unüberwindbaren Hürde werden. In solchen Fällen ist ein Ende mit Schrecken sinnvoller als ein Schrecken ohne Ende. Der Eintritt eines Mitglieds der Eigentümerfamilie ins Aktionariat (oder der Austritt aus dem Aktionariat) sollte deshalb möglichst früh und klar geregelt sein.
- **Etablieren einer «Family Governance».** Unter Family (Business) Governance versteht man einen Prozess, der die Eigentümerfamilie reaktionsfähig macht hinsichtlich der Rechte und Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen, im Speziellen der Familienmitglieder. Es schafft ein Gerüst von Institutionen und Regeln, das die Familie steuert und kontrolliert. Die Family Governance besteht in der Regel aus drei Komponenten: Familienstrategie/Familienverfassung, Familienrat sowie ein regelmässig stattfindender Familientag. Für den anspruchsvollen Prozess, eine Family Governance zu definieren und auch zu leben, bietet sich ein professionelles Coaching an.
- **Versicherungsschutz.** Der frühzeitige Abschluss einer Krankentaggeld- sowie einer Todesfallrisikoversicherung ist für jeden Familienunternehmer von Vorteil. So kann im Ernstfall eine Zwangsauflösung der Firma verhindert werden.
- **Wissen und Beziehungen teilen.** Um dem Zerfall des Unternehmens als Folge eines plötzlichen Tods wegen Unfall oder Krankheit vorzubeugen, sollte ein Familienunternehmer sein Wissen und seine Beziehungen innerhalb des Betriebs teilen und breit abstützen. Das gilt für die Geschäftsleitung wie für den Verwaltungsrat und vor allem für den Informationsfluss zwischen den beiden Gremien. Von Vorteil ist auch ein gesunder Lebenswandel, um die Wahrscheinlichkeit dieses Szenarios zu verringern.

LESETIPPS

- KMU-Portal des Bundes: kmu.admin.ch
- Erik Johner: «Trennung und Scheidung – Ein Ratgeber für Unternehmer, Selbständige und Führungskräfte» (Cosmos-Verlag 2012)
- Bettina Plattner-Gerber © Lianne Fravi: «Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch» (Kösel-Verlag 2013)

→ «Es ist bei familieninternen Nachfolgen gang und gäbe, die Unternehmensbewertung subjektiv zu gestalten, um der nachfolgenden Generation den Einstieg zu erleichtern und den Verbleib des Unternehmens im Familienbesitz zu sichern.»



**PHILIPP MÜLLER, LEITER FIRMENKUNDEN
REGION ZÜRICH, RAIFFEISEN SCHWEIZ**

VERKAUF, NACHFOLGE, LIQUIDIERUNG

Unabhängig davon, welches Szenario ein Familienunternehmen anstrebt: Alle Veränderungen in einem Familienunternehmen sind mit finanziellen Transaktionen verbunden. Je früher diese antizipiert und korrekt aufgegleist werden, desto geringer ist das Risiko von unnötigen Verlusten.

FRÜH ÜBT SICH ...

10-Jahres-Regel: Spätestens zehn Jahre vor der geplanten Übergabe des Unternehmens sollte man sich als Familienunternehmer ernsthaft mit diesem Prozess auseinandersetzen. Fragen wie «Bin ich im Markt richtig aufgestellt?», «Welche Nachfolgeregelung wäre steuerlich am sinnvollsten?», «Will ich mit einem Verkauf möglichst viel Geld verdienen oder ist mir die Familientradition wichtiger?» oder «Ist meine eigene Vorsorge geregelt?» sind dabei zentral. Die ehrliche Beantwortung dieser Fragen erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst. Es ist ratsam, das Unternehmen in regelmässigen Abständen von Experten bewerten zu lassen. Denn: Der Zeitpunkt der Übergabe kann plötzlich sehr schnell kommen, sei es wegen Krankheit oder rascher Marktveränderungen. Die Faustregel sagt: Ein Unternehmen sollte sich bereits zehn Jahre vor dem geplanten Übergabetermin in übergabetauglichem Zustand befinden.

... WER ZU EINER PUNKTLANDUNG ANSETZEN WILL

Kein Probelauf: Eine Unternehmensnachfolge ist kein Autokauf. Es gibt keine Probefahrten. Die Übergabe muss auf Anhieb und beim ersten Mal gelingen. Im Misserfolgsfall drohen gravierende Schäden am Unternehmen (Marktposition, Image). Dieser Umstand macht die Angelegenheit nicht nur im Zusammenhang mit dem Familienfrieden, sondern auch finanziell delikat. Der frühzeitige Beizug eines Coaches respektive neutralen Finanzexperten ist deshalb empfehlenswert.

ALLE ZUFRIEDEN? MUSS NICHT IMMER SEIN.

Mehrere potenzielle Nachfolger: Es kommt häufig vor, dass ein Unternehmen familienintern übergeben wird und dafür aber mehrere potenzielle Übernehmer (Kinder) bereitstehen. Sollte der oder die Auserwählte beispielsweise nicht über die finanziellen Mittel zum Kauf des Unternehmens verfügen, braucht es Lösungen, die auch die finanziellen Interessen seiner Geschwister vollumfänglich berücksichtigen. Wesentlich ist es, eine absolute Transparenz herzustellen, alle getroffenen Massnahmen schriftlich festzuhalten und sie von allen Beteiligten unterschreiben zu lassen.

Fremdaktionäre berücksichtigen: Falls Fremdaktionäre Mitinhaber im Familienunternehmen sind, ist frühzeitig vertraglich festzulegen, was mit ihrem Aktienbesitz im Fall der Übergabe an die nächste Generation geschieht

Business first: Als oberste Priorität sollte ein Unternehmer die bestmöglichen Voraussetzungen für sein Unternehmen schaffen. Das gilt auch für die Nachfolge. Es kann daher durchaus sein, dass der Verkauf an externe Investoren mehr Sinn macht als die familieninterne Übergabe, auch gegen den Willen der Familie. Verkäufer finden über Business Broker mögliche Käufer. businessbroker.ch

ABTRETEN UND DAS LEBEN GENIESSEN

Privates Vermögen aufbauen: Damit der oder die Inhaber nach der Übergabe oder dem Verkauf des Unternehmens ein gutes Leben als Rentner führen können, muss ihre finanzielle Vorsorge frühzeitig geregelt werden. Zu diesem Zweck lohnt es sich, rechtzeitig damit anzufangen, auch ein privates Vermögen ausserhalb des Unternehmens aufzubauen. Das erhöht den Handlungsspielraum bei der Nachfolge selbst.

Erfahren Sie mehr auf
raiffeisen.ch/nachfolge und vorsorgepartner.ch

«REDEN SIE DARÜBER!»



Kurt Müller, Leiter des RUZ in Gossau SG, zeigt Familienunternehmen mögliche Wege zum Ziel auf.

Herr Müller, Sie beraten unzählige Unternehmer im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen.

Welches sind die häufigsten Knackpunkte? In sehr vielen Fällen haben die Inhaber Mühe, das eigene Lebenswerk zu übergeben. Loslassen ist kein menschlicher Reflex. Im Gegenteil: Als Baby klammern wir uns zuerst am Finger eines Erwachsenen fest und denken nicht daran, ihn loszulassen. Warum sollten wir das später plötzlich können? Unternehmer stecken über Jahre und Jahrzehnte starke Emotionen in ihren Betrieb, machen keine Ferien und verzichten auf sehr vieles. Diesen Lebensinhalt von heute auf morgen aus den Händen zu geben, ist häufig eine Herkulesaufgabe.

Wovon haben Unternehmer Angst? Ganz salopp formuliert: Sie sind unsicher, ob das mit Blut, Schweiß und Tränen aufgebaute Unternehmen nach der Übergabe nicht innert Kürze an die Wand gefahren wird. Dabei kommt es nicht unbedingt darauf an, ob der Betrieb extern verkauft wird oder im Familienbesitz bleibt. Nicht selten fehlt den Übergebern das Vertrauen, dass es die Jungen dann schon richten werden.

Da sind Familienkonflikte vorprogrammiert. So ist es. Und zwar in allen Ausprägungen. Sehr häufig ist die fehlende Kommunikation innerhalb einer Familie der Ursprung für Missverständnisse, Enttäuschungen oder falsche Erwartungen.

Und wie schaffen Sie im RUZ da Abhilfe? Indem wir alle Beteiligten an einen Tisch holen und entsprechende Aussprachen neutral moderieren. Es ist teilweise verblüffend, wie viel solche Sitzungen auslösen. Scheinbar unüberwindbare Differenzen werden durch eine offene Kommunikation plötzlich lösbar. Das trägt zum Familienfrieden bei, der bei fast jeder Nachfolge matchentscheidend ist.

Haben Sie ein konkretes Beispiel? Da gibt es viele davon. Wir hatten schon einen Fall, wo der Vater blind voraussetzte, dass sein Sohn dereinst den Betrieb übernimmt, es diesem aber nie in dieser Form kommunizierte. Der Sohn, eigentlich in der Hoffnung, das Unternehmen dereinst übernehmen zu können, interpretierte das lange Schweigen des Vaters als Misstrauensvotum und suchte schweren Herzens einen anderen Job. Solche und andere Missverständnisse können nur durch Kommunikation behoben oder verhindert werden.

Oft sind auch mehrere Kinder im Spiel. Genau, aber nur ein Unternehmen. Da können wir als neutrale Berater häufig sowohl atmosphärische wie auch finanztechnische Hilfe leisten, damit am Ende alle zufrieden sind. (rw)

FÜR UNTERNEHMER, VON UNTERNEHMERN

Die Raiffeisen Unternehmerzentren in Gossau SG, Baar und Aarau-West bieten ein kostenloses Unternehmengespräch an. Der zweistündige Austausch wird von erfahrenen Unternehmern moderiert und zeigt mögliche Wege zum Ziel.

Das Gespräch ist unverbindlich und diskret. Die Familien können auf den gewonnenen Erkenntnissen aufbauen oder weiterführende Werkstätten im RUZ buchen. ruz.ch

STUDIE

Im Rahmen der Studie «Langlebige Unternehmerfamilien, zukunftsfähige Familienunternehmen» geben Dr. Claudia Binz Astrachan und Sylvie Scherrer von der Hochschule Luzern-Wirtschaft neun Handlungsempfehlungen für zukunftsfähige Familienunternehmen. Die Studie finden Sie unter blog.hslu.ch/familienunternehmen

DARAUF KOMMT ES AN

1. STARKER FAMILIENZUSAMMENHALT



Langlebige Unternehmerfamilien gewichten die Bedürfnisse der Familie stärker als Individualinteressen; sie verbringen Zeit miteinander und sorgen dafür, dass die Nachkommen über Familienstämme hinweg eine enge Beziehung zueinander aufbauen.

2. GELEBTE WERTE



Erfolgreiche Unternehmerfamilien wissen, wie wichtig es ist, dass die eigenen Werte – das Fundament der Unternehmenskultur – konsequent (vor-)gelebt werden und in den Interaktionen mit Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden sichtbar und spürbar sind.

3. EIN ÜBERGEORDNETES ZIEL



Unternehmerfamilien, die ein übergeordnetes Ziel haben, das über rein finanzielle Ziele hinausgeht, sind harmonischer und können besser mit Konflikten umgehen. Ein klar formuliertes, höheres Ziel stärkt die Identifikation und Verbundenheit mit Familie und Unternehmen.

4. REGELN UND STRUKTUREN:



Langlebige Unternehmerfamilien führen den Betrieb umsichtig in die Zukunft. Sie achten darauf, dass die bestehenden Regeln und Strukturen einen Beitrag dazu leisten, die Vision und das oberste Ziel der Familie umzusetzen.

5. OHNE KOMMUNIKATION KEINE BEZIEHUNG



Harmonische Unternehmerfamilien kommunizieren offen, ehrlich und respektvoll miteinander – auch wenn die Diskussionen emotional (und verletzend) werden können.

6. KEINE ANGST VOR KONFLIKTEN



Langlebige Unternehmerfamilien sind sich bewusst, dass es meist einen tieferen Grund für das Problem gibt (und nicht denjenigen, über den man vorgibt zu streiten) und scheuen sich nicht davor, einander zu konfrontieren. Sie vermeiden Emotionen im Konfliktgespräch und ziehen gegebenenfalls externe Hilfe hinzu.

7. AUS MISSERFOLGEN LERNEN



Misserfolge sind nur dann ein Problem, wenn man aus ihnen nicht lernt – oder nicht lernen darf. Erfolgreiche Familienunternehmen streben eine Familien- und Unternehmenskultur an, in der Menschen neue Ansätze und Ideen ausprobieren und Veränderungen in der Umwelt frühzeitig erkennen, und belohnen dieses Verhalten konsequent.

8. EIGENKOMPETENZ FÖRDERN



Zukunftsorientierte Unternehmerfamilien sorgen dafür, dass die nachfolgenden Generationen als verantwortungsbewusste und kompetente Eigentümer heranwachsen. Sie wissen, welche Kompetenzen und Eigenschaften für diese wichtig sein werden und stellen entsprechende Lernmöglichkeiten bereit.

9. DIE FAMILIE HAT EINE BRINGSCHULD



Langlebige Unternehmerfamilien sind sich bewusst, was ihre Familie für das Unternehmen zu leisten hat und stellen sicher, dass die Familienmitglieder dieser Verantwortung bereitwillig entsprechen. Die Familienmitglieder werden ermutigt, sich für das Unternehmen zu engagieren und sich mit Wissen und Erfahrung in Familie und Unternehmen einzubringen.

Erfahrungen
einer Hoteliersfamilie

«JEDES KIND IST FREI»



Anne Rose und Thomas C. Walther führen die Hotels Walther (im Bild) und Steinbock in Pontresina in dritter Generation mit 85 Mitarbeitenden. SAVOIR FAIRE hat das Eigentümerpaar mit den Ergebnissen der Studie der HSLU (Seite 17) konfrontiert.

Sie führen einen klassischen Familienbetrieb. Welche der formulierten Handlungsempfehlungen empfinden Sie in der Praxis als besonders wichtig? Jede Familie in sich ist ja bereits eine kleine «Unternehmung». All diese Tipps sind sehr hilfreich für die Qualität der Beziehung und deren Fortbestand auch für kommende Generationen. Für uns sind die «vorgelebten Werte» besonders wichtig, denn ganz zuoberst in unserem Leitbild steht: «Wir stehen für familiäre Werte, Sicherheit und Verlässlichkeit in einer schnellen, globalisierten Welt – im Umgang mit Gästen, Mitarbeitenden und Partnern.»

Die Empfehlungen klingen auf den ersten Blick banal. Wie viel Arbeit steckt hinter der Umsetzung? Nun, banal würden wir nicht sagen. Eher sind es herausfordernde «Soft Skills», die von allen Familienmitgliedern viel Überzeugung und Liebe zum Unternehmen fordern. In unserem Fall sind es die Eltern und

Schwiegereltern, die Kinder und wir selbst. Wir empfinden es als gefährlich, das Wohl des Unternehmens an erste Stelle und vor die Bedürfnisse der Familienmitglieder zu stellen. Wir glauben viel mehr, dass man den Menschen als Individuum nicht vergessen darf. Nur so ist ein erfolgreiches und gesundes Weiterbestehen des Familienbetriebs gewährleistet.

Fehlt Ihnen dieser Punkt bei den Empfehlungen der Forscher? Ja, und das erstaunt uns auch. Gerade Punkt 9 mit der «Bringschuld» ist in der Praxis bekanntlich nicht immer ohne persönliche Einbussen möglich, da teils nicht beeinflussbare Faktoren mitspielen können. Konkret vermischen wir in den Empfehlungen das Eingehen auf die Personen. Es vermittelt den Eindruck, dass persönliche Bedürfnisse und Voraussetzungen, Gesundheit usw. in einem Familienunternehmen zwingend eine zweite Rolle zu spielen haben, damit es funktioniert.

Wie sehr beschäftigen Sie sich bereits mit Ihrer Nachfolge? Unsere Kinder sind Teenager und wir im besten Alter. Intensiv beschäftigen wir uns also noch nicht mit der Nachfolgefrage. Natürlich wäre es schön, wenn es dannzumal eine vierte Generation Walther geben würde, sollte eines der Kinder die Berufung zum Hotelier oder zur Hotelière haben. Aber jedes Kind ist frei. Uns ist viel wichtiger, dass es seinen Neigungen und Träumen nachgehen kann. Sie sollen ihre eigenen Spuren hinterlassen. Wer eine Leidenschaft für eine bestimmte Tätigkeit hat, übt diese auch erfolgreich aus, was wiederum Befriedigung und Zufriedenheit schenkt. Das ist die Hauptsache. Nichtsdestotrotz wollen wir – wie zuvor unsere Eltern und Grosseltern – unsere Hotels auch für die nächste Generation von Gästen wie Betreibern gesund und attraktiv erhalten. (rw)