

# «Mein Vater hat das Unternehmen von uns sehr fern gehalten ...»

Neben der Dimension der Unternehmerpersönlichkeit<sup>(\*)</sup> spielt die Familie bei einem Familienunternehmen eine zentrale Rolle. Dazu gehört eine Family Governance, welche die Werte und Ziele der Familie, die Familienstrategie, deren Leitbild u. a. m. definiert, aber auch eine Eignerstrategie. Dem Potenzial «Frau» muss in Zukunft vermehrte Beachtung geschenkt werden. Vor allem auf der Führungsebene sind Frauen auch in Familienunternehmen stark untervertreten.

## ■ Die Familie

### Familienbild im Wandel

Die Familie ist immer noch Kern unserer Gesellschaft, auch wenn sie sich verändert hat. Die Familien sind zwar kleiner geworden, jedoch wird das Muster «Familie» auch in der Zukunft Bestand haben, auch wenn sie sich anders definiert. So wird die Patchworkfamilie eine immer häufigere Form sein. Dem muss in Bezug auf Familienunternehmen Rechnung getragen werden. Wer führt den Betrieb in Zukunft? Wer tritt welche Erbschaft an?

Die heutigen Modelle für die Nachfolge sind stark von patriarchalen Mustern geprägt. Es wird eine Herausforderung sein, diese den neuen Gegebenheiten anzupassen. Es ist durchaus vorstellbar, dass wir uns aber auch an die Muster vor der Industrialisierung erinnern, als je nach Lebensphase sämtliche Familienmitglieder im Betrieb mitgeholfen haben.

Das Familienunternehmen könnte in Zukunft für andere Unternehmen Modell stehen, in denen flexible Arbeitsplätze, nach Lebensphasen angepasstes Engagement für Väter und Mütter möglich sind und auch der Wunsch von vielen respektiert wird, die nach der Pensionierung noch ein Teilzeitpensum innehaben wollen.



### Franziska Müller Tiberini

Die Autorin war 15 Jahre im familien-eigenen Betrieb tätig, zuletzt als CEO. Berufsbegleitend studierte sie Betriebswirtschaft, absolvierte diverse Weiterbildungen u. a. in der Schweiz, an der Harvard Business School und am Family Center in Georgetown (USA). Seit 10 Jahren führt sie ihr eigenes Beratungsunternehmen Familienunternehmen.ch AG mit Schwerpunktthema Begleitung von «Familiennachfolgeprozessen». Sie ist Autorin diverser Fachartikel und eines Buches (vgl. Literaturangaben).

[www.familienunternehmen.ch](http://www.familienunternehmen.ch)

### Erziehung der Kinder

Erziehung kann einer der *Grundsteine für die Fortführung des Unternehmens* in die nächste Generation sein. So kann behauptet werden, mit der Geburt des ersten Kindes bekommt die Frage der Nachfolge eine zusätzliche Dimension, nämlich die der künftigen Beziehung dieses neuen Familienmitgliedes mit dem Unternehmen. Früher war es keine Frage, ob der Erstgeborene in die Firma eintreten würde, heute sieht es anders aus. Eltern möchten den Kindern die freie Wahl lassen, ihre Ausbildung und Karriere unabhängig vom elterlichen Unternehmen zu planen. Von den Jugendlichen in meinem Workshop höre ich aber trotzdem Aussagen wie die folgenden:

«Mein Vater lässt mir scheinbar die Freiheit, mich zu entscheiden, ob ich ins Unternehmen eintrete oder nicht, und trotzdem spüre ich den Druck seines Wunsches, die Fortführung des Familienunternehmens und der Familientradition durch mich zu gewährleisten. Ich zögere sehr mit meiner Zusage. Die Ausbildung dazu hätte ich. Aber ich hätte auch Spass, für eine grosse internationale Firma zu arbeiten. Ich habe einfach Angst, meinen Vater zu enttäuschen!» (von einem 31-jährigen Sohn).

«Mein Vater hat das Unternehmen von uns sehr fern gehalten. Vielleicht kommt es daher, dass ich unbedingt dort arbeiten wollte und jetzt mit meinem Bruder die Führung übernommen habe» (Tochter, 35 Jahre alt).

Die richtige Distanz zu finden, Kinder nicht zu stark zu beeinflussen und ihnen trotzdem einen Bezug zum Unternehmen zu geben und zur gegebenen Zeit auch die Chance, dort zu arbeiten, braucht viel Geschick, aber auch etwas Glück. Mit den heranwachsenden Kindern immer im Di-

<sup>(\*)</sup> Vgl. «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 19 vom 28. September 2006, S. 4ff.

alog zu stehen, sie als gleichwertige PartnerInnen zu erziehen, gibt eine gesunde Basis, um später Lösungen treffen zu können, die allen Beteiligten entspricht. Die Tendenz ist, dass immer weniger Familienunternehmen in der Familie bleiben. In der Schweiz sind es noch etwa 50%, die ihre Unternehmung innerhalb der Familie weitergeben. Die Gründe sind sehr unterschiedlich und vielschichtig.

### Potenzial «Frau» in der Familie

In der Schweiz haben Frauen und Männer Zugang zu der gleichen Ausbildung. An der Universität Zürich studieren heute etwa gleich viele Frauen wie Männer, mit Abweichungen und Unterschieden je nach Fachrichtung. Im mittleren Kader der Universität sind es noch etwa 30% Frauen. Und an der Spitze sinkt der Frauenanteil auf 10%. In der Privatwirtschaft sehen wir nur in ganz wenigen Betrieben einen Frauenanteil von 10% im obersten Kader. In Familiengesellschaften ist es ähnlich. Seit einigen Jahren halten zwar vereinzelt Frauen Einzug in die obersten Chefetagen – und auch in die obersten Aufsichtsgremien.

In Zukunft werden vermehrt Frauen – Mütter, Töchter, Schwestern – Aktienanteile an Familienunternehmen erben und in den obersten Aufsichtsgremien (VR/Aufsichtsrat) vertreten sein. Frauen sind zunehmend besser ausgebildet und können die Werte der Familie in der Unternehmung kompetent vertreten und Mitverantwortung übernehmen. Ihr Potenzial könnte künftig noch viel besser genutzt werden. Einseitige *Aktionärsbindungsverträge*, die Frauen ausschliessen, werden hoffentlich bald der Vergangenheit angehören. Anwälte sind gefordert, vermehrt die Gleichbehandlung einzuführen.

### ■ Family Governance – was bedeutet das?

#### Ein neuer Kodex

Familienunternehmen müssen professionell geführt werden und entsprechende Strukturen aufweisen, sei es, weil sie weiter in der Familie bleiben oder weil sie für einen Verkauf fit gemacht werden (müssen).

Klare Strukturen im Unternehmen mit einer Gewaltentrennung heissen heute *Corporate Governance*. Klare Spielregeln sind gerade für Familienunternehmen unabdingbar.

Zur funktionierenden Steuerung des Familienunternehmens gehört neben der Corporate Governance ein systematisches Management der Familie, eine *Family Governance*. Darin werden die Unternehmensstrategie sowie die Werte und Ziele der Familie definiert. Kluge Familienunternehmer stellen zudem Regeln für den Konflikt, respektive Krisenfall auf, damit das Unternehmen und seine Mitarbeitenden in jeder Hinsicht geschützt bleiben.

### ■ Aufgaben für die geforderte Familie

#### Die Familienstrategie

Eine Familienunternehmung muss auf *allen Ebenen Strategien* erarbeiten, d.h. für die Familie, das Unternehmen und das Eigentum. Familienstrategien berücksichtigen die Bedürfnisse des gesamten Familienclans. Daher müssen die einzelnen Familien einbezogen werden und die Kommunikation wird ein Schlüssel für Lösungen, welche die Bedürfnisse aller berücksichtigt und sich nicht nur auf die Finanzen beschränkt. Es ist ein Aushandeln unter verschiedenen Parteien. Wer keine

Nerven für diesen Prozess hat, schlägt eine andere Richtung ein, was nicht zu werten ist und nicht bedeutet, dass es eine schlechte Lösung ist. Aber es ist eine Lösung, die von einer Person geprägt ist und die auch klar bestimmt, wie die Zukunft gestaltet werden soll. Wir können hier zwischen patriarchalischen und demokratischen Lösungen unterscheiden.

#### Familienleitbild

Gemeinsam ein *Leitbild* oder ein *Familiencredo* zu erarbeiten, bedeutet auch, sich über Werte der Vergangenheit und der Zukunft auseinandersetzen. Wie können die traditionellen Werte künftig interpretiert und umgesetzt werden? Das Familienleitbild ist der Kern für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Es muss klar und einfach durch die Firmenleitung kommuniziert werden und im Geschäftsalltag sichtbar zum Ausdruck kommen.

#### Familienrat

Je grösser die Familie und die Unternehmung, desto komplexer wird der Familienrat sein, denn er ist für die Einhaltung der Regelungen in der Familie verantwortlich. Der Familienrat und/oder dessen Delegierte sind die Schnittstellen für eine gute Kommunikation in der Familie, aber auch gegenüber dem Verwaltungsrat.

#### Familiengespräch

Familiengespräche sind für viele Familien an der Tagesordnung. Sich aber Zeit nehmen, um sich zu einem bestimmten Thema zu treffen und Informationen über das Unternehmen zu vermitteln (evtl. mit einer Traktandenliste), dies wäre ein Übergang zu mehr formellen Gesprächen und oft der erste Schritt, *Kindern auch partnerschaftlich* zu begegnen.

## Tipps ...

### ... auf der persönlichen Ebene

- Zeit einräumen für persönliche Dinge: Gesundheit, Freunde pflegen, Hobbies
- Bewusstsein fördern: «Ich bin nicht unsterblich!»
- Liste erstellen: «Dinge, die ich gerne tue, wofür ich aber keine Zeit habe.»

### ... auf der Familienebene

- Mit der Familie und der Partnerin/dem Partner kommunizieren
- Treffen mit der Familie, Information und Diskussion
- Erarbeitung von Credo und Familienstrategie (etwa: «Wir wollen die Firma in der Familie weiterführen.»)
- Ein Testament erstellen
- Alters- und Risikoversicherung für die Familienangehörigen abschliessen, Verträge, Eheverträge usw. abstimmen.

### ... auf der Ebene Kapital/Eigentum

- Strukturierung des Firmen- und Privatvermögens
- Risikoanalyse
- Finanzplanung
- Nicht bei Experten, Beratern, Anwälten, Coaches, Treuhändern sparen
- Bei grossen Familienfirmen: Wie gestalten wir gemeinsam die Vermögensverwaltung?

### ... auf Unternehmensebene

- Fit sein als Unternehmen. Das bedeutet, alle Optionen sind offen: Nachfolge durch die Familie, Verkauf, Management Buy-out (MBO), Management Buy-in (MBI) usw.
- Ein Familienunternehmen muss professionell geführt werden.
- Auch Nichtfamilienmitglieder gehören in den VR.
- Das Unternehmen muss für Familienmitglieder und für Nichtfamilienmitglieder attraktiv sein.

(F. M. T.)

## Familiencoaching

Familiencoaching setzt dort ein, wo Familien mit ihren Unternehmen das Potenzial verfolgen, nicht nur als Familie zusammenzubleiben, sondern auch die Firma und/oder das Kapital in der Zukunft gemeinsam zu führen oder zu verwalten. Eine solche Zusammenarbeit muss von langer Hand vorbereitet werden und braucht neben den finanziellen, steuerrechtlichen und treuhänderischen Aspekten auch eine eingehende Betreuung und Begleitung auf der Seite der Familie, weil die Familie diese Aufgabe wegen der zu grossen Nähe selbst nicht wahrnehmen kann. In Workshops und Gesprächen werden *gemeinsame Werte für die Zukunft* erarbeitet, es wird geübt zu kommunizieren, damit der Familienschatz auch

künftig für alle profitabel ist und nicht vernichtet wird.

Rechts-, Steuer-, Finanz- und Treuhandaspekte sind genau so wichtig wie die Fachkompetenz Kommunikation. Ein Coach kann eine gesunde Ergänzung in einem Team sein.

### ■ Die Eignerstrategie

#### Das Lebenswerk sichern

Neben der Strategie der Unternehmung und der Familie legt die Eignerstrategie *die Sicherung aller Vermögenswerte des Besitzers* fest. In der ersten Generation ist die Eignerstrategie durch einen einzigen Besitzer geprägt, sinnvollerweise wird der Ehepartner einbezogen. In der nächsten

Generation hingegen, sofern keine Konzentration der Besitzverhältnisse stattgefunden hat, muss wiederum eine Eignerstrategie festgelegt werden. Gesunde Strukturierung und Risikoverteilung sollen im Vordergrund stehen. Viele Familien haben für diese Aufgaben ihr eigenes «Family Office».

## Vermögensstrukturierung

Es ist keine einfache Aufgabe, rechtzeitig Mittel aus der Firma herauszunehmen. Eine klare Vermögensstrukturierung sollte es ermöglichen, *genügend Mittel für die nächste Generation* geschickt zu bündeln, so dass eine Teilung der Vermögenswerte möglich wird. Je besser dies erfolgt, umso flexibler sind die Familie und das Unternehmen mit den Möglichkeiten für eine Aufteilung und/oder Verkauf an die Erben oder an Externe.

## Mehrheiten- und Stimmverhältnisse langfristig festlegen

Eine grosse Sorge bei der Gestaltung der Zukunft ist neben der Bewertung des Vermögens, insbesondere der Aktien, die Frage, wie Mehrheiten gebildet werden können. Ein wichtiger Schritt bei diesen Regelungen ist, sie so zu formulieren, dass sachbezogene Mehrheiten entstehen können und Diskussionen unter Familienmitgliedern nicht in unlösbaren Zwistigkeiten ausarten. Wie muss die Entscheidungsstruktur sein, damit schnelles Entscheiden und Handeln der Unternehmensführung (Vorteile einer Familiengesellschaft) weiterhin garantiert werden? Bleiben Führung und Besitz in einer Hand oder können oder müssen neue Regelungen eingeführt werden? Der genaue Mechanismus der Regelungen muss klar festgelegt, und selbstverständlich müssen auch erbrechtliche Konsequenzen berücksichtigt werden. Es ist

zu entscheiden, welche Struktur für das Unternehmen in der Zukunft gewählt werden soll.

Dies kann z. B. durch *Stimmrechtsaktien* erfolgen. Es besteht auch die Möglichkeit, Stimmrechtsaktien als eine neue Aktienkategorie mit einem wesentlich kleineren Nennwert einzuführen (Art. 693 OR). Diese «leichten» Aktien (Stimmrechtsaktien) fallen den aktiv im Unternehmen tätigen Familienaktionären zu, damit sie die Stimmen- und Gestaltungsmehrheit haben; kapitalmässig jedoch sind alle Familienaktionäre gleich stark beteiligt. Bezüglich der Stimmrechte setzt der Gesetzgeber jedoch Grenzen, z. B. Quoren (Art. 704 OR) bei wichtigen Abstimmungen.

Es gibt auch die Möglichkeit der sogenannten «*vinkulierten Aktien*». Unter Vinkulierung wird die statutarische Einschränkung der Übertragbarkeit der Aktien verstanden. Art. 685 lit. b OR sieht vor, dass aus wichtigen Gründen (Zusammensetzung des Aktionärskreises, Gefährdung der Unabhängigkeit der Gesellschaft oder des Gesellschaftszwecks) neue Aktionäre nicht akzeptiert zu werden brauchen.

Wir alle lernen besser anhand von Vorbildern und daher ist das Buch «*Mehrgenerationen-Familienunternehmen*» eine zu empfehlende Lektüre für alle Grössen von Betrieben (vgl. Literaturangaben).

### **Erbrecht, Erbverträge**

Die wichtige Frage der Sterblichkeit und die Diskussion über den Tod setzt viel Offenheit voraus. Diese Frage sollte auch unter den jungen Menschen geklärt werden. Tod, Unfall oder z. B. Krebskrankheiten sollten thematisiert werden. Je grösser die Familie, desto komplexer fallen die Abklärungen und Vorkehrungen im Falle eines unvorhergesehenen Ablebens aus. Es ist unbestritten, dass die *Vorsorge für die*

*Nachkommen sehr frühzeitig* geregelt werden muss. Es sollte nicht versäumt werden, entsprechende Verträge periodisch anzuschauen und anzupassen. Familien mit einem grossen Unternehmen müssen diese Verträge auch gegenseitig abstimmen.

### **Aktionärbindungsvertrag – Stiftungen und Trusts**

Der Aktionärbindungsvertrag ist ein sehr gutes Instrument, *wichtige Vereinbarungen unter den Aktionären* zu fixieren. In einem solchen Vertrag können zum Beispiel die Werte der Aktie bei Übertragung, Vorkaufsrechte usw. festgelegt werden.

Die schweizerische Stiftung und das bis heute in unserem Umfeld nur im Fürstentum Liechtenstein anerkannte Rechtsinstitut des (angelsächsischen) Trusts konzentrieren sich auf das zweckgebundene Vermögen (Offshore Trust).

### **■ Kommunikation: Balance zwischen Konflikt und Harmonie**

Kommunikation betrifft nicht nur die Sprache. Es ist das Verhalten, die Haltung, wie wir in der Familie miteinander umgehen, sprechen, aufeinander eingehen, vertrauen, Raum lassen und wie wir u. a. Uneinigkeiten, andere Auffassungen diskutieren und emotional lösen. Zum Glück ist Kommunikation lernbar. Sie ist der Schlüssel für gute Lösungen und für ein angenehmes Zusammenleben. Konflikte sind eine Herausforderung und Beziehungen werden durch die gegenseitige Auseinandersetzung in den meisten Fällen gestärkt. Familien mit einer gesunden «Streitkultur» haben meist gute Beziehungen zueinander, können aufeinander eingehen und finden Lösungen, die den Interessen und Bedürfnissen aller Beteiligten sehr entgegenkommen. Es herrscht die Kultur des

Verhandelns. Zum Verhandeln gehört auch die Tugend des guten Zuhörens und sich gegenseitig mit Respekt zu begegnen.

Empathisches, einfühlsames Begegnen hilft nicht nur in der Familie, sondern überall im Leben. Die Lehre von *Marshall B. Rosenberg* «Gewaltfreie Kommunikation» oder empathisches Kommunizieren ist eine sehr gute Methode, sich als Einzelperson, Familie oder Firma zu verbessern.

Differenzen, Spannungen und Konflikte prägen leider unseren Alltag. Mediation ist ein geeignetes Instrument, das hilft, sich auf die gemeinsamen Interessen zu konzentrieren. ■

*Franziska Müller Tiberini*

---

#### Weiterführende Quellen/Literaturangaben

- Patchworkfamilie: [www.patchwork-familie.ch](http://www.patchwork-familie.ch).
- Franziska Müller Tiberini, «Wenn Familie den Laden schmeisst» (auch auf CD), Orell Füssli Verlag.
- Marshall B. Rosenberg, «Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation», Herder Spektrum Verlag.
- F. B. Simon, R. Wimmer, T. Groth, *Mehrgenerationen-Familienunternehmen*, Carl Auer Verlag.
- Zürcher Kantonalbank: *Unternehmen Zukunft. Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz*, ZKB-Studie.
- «Governance für Familienunternehmen» kann auf folgenden Homepages bestellt werden: [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch); [www.vpag.ch](http://www.vpag.ch); [www.prager-dreifuss.com](http://www.prager-dreifuss.com).