

Familienunternehmen: Wie sichern sie sich ihre Existenz?

Eine Möglichkeit, sich Einfluss über den eigenen Tod hinaus zu schaffen: Das Unternehmen wird in eine sogenannte Unternehmensstiftung eingebracht.



Welche Möglichkeiten haben Familienunternehmen, um ihre Existenz zukünftig zu sichern? In der Nachfolge haben Unternehmensinhaber die Wahl, bis zu welchem Grad sie die Zukunft ihres Unternehmens bestimmen wollen. Verführt durch den eigenen Erfolg oder getrieben von dem Willen, die Familie und das Unternehmen (und damit die Mitarbeiter) zu schützen und sie vor dem von Thomas Mann beschriebenen Niedergang der Kaufmannsfamilie Buddenbrook zu bewahren, wählen Unternehmensinhaber häufig juristische Strukturen, die es ihnen ermöglichen, auch «post mortem» die Zügel in der Hand zu behalten.

Unternehmensstiftung

Eine Möglichkeit, sich Einfluss über den eigenen Tod hinaus zu verschaffen, ist, das Unternehmen in eine Stiftung einzubringen, eine sogenannte Unternehmensstiftung (sei es eine Stiftung nach Schweizer oder auch Liechtensteiner Recht). Eine solche Stiftung verfolgt den Zweck, das Unternehmen auf Dauer zu halten und als Aktionärin den durch den Unternehmensinhaber zuvor festgelegten Stifterwillen auf unbegrenzte Zeit im Unternehmen durchzusetzen. Der Stifter trennt sich zwar von seinem Unternehmen (stiftungsrechtliches Trennungsprinzip), aber er erreicht mit dieser Art Stiftung, dass nachfolgende Generationen seinem Willen folgen müssen, da dieser in den Stiftungsstatuten festgelegt wird.

Kritikpunkte

Der Stifter kann sich gewisse Rechte vorbehalten, zum Beispiel kann er die Organe bestimmen, die das Unternehmen leiten, ihnen Vorgaben über die strategische Zukunft des Unternehmens machen und festlegen, wer von den Erträgen des Unternehmens profitiert. Diese (eher starre) Form der Unternehmensstiftung wird oft auch kritisiert, da sie der Natur der sich stets im Wandel befindenden Wirtschaftswelt nicht entspricht. Es ist jedoch zu bedenken, dass auch andere juristische Konstrukte den unternehmerischen Spielraum der Nachfolger stark einschränken können. Nachfolgend bleibt also zu klären, welche anderen Instrumente das Überleben von Familienunternehmen sichern können. Familienunternehmen durchlaufen mehrere Phasen: Gründerunternehmen mit Alleineigentümer, dann geschwistergeführtes und/oder gross-

familiengeführtes Unternehmen. In jeder Phase begegnet das Familienunternehmen anderen Herausforderungen: Während der Alleineigentümer insbesondere die Nachfolge planen muss, müssen die grossfamiliengeführten Unternehmen darauf achten, dass die verschiedenen Interessen und zum Teil gegenteiligen Werteverständnisse der Familienmitglieder sich nicht störend auf das Unternehmen auswirken und sich die Familie somit nicht vom Unternehmen entfremdet.

Die richtige Vorgehensweise

Wie können Familien diese Herausforderungen meistern? Zum einen ist ein gewisses Mass an Selbstorganisation erforderlich: Familienunternehmen müssen definieren, was die Familien- und die Unternehmensziele sind, wie die Kapital- und Führungsnachfolge aussieht, wer im Unternehmen arbeiten darf und wie die Entscheidungs- und Informationswege ausgestaltet sind. Sie müssen sich also um die sogenannte Family Business Governance kümmern. Dies geschieht effizient durch begleitete Prozesse, in denen die Familie diese Themen gemeinsam diskutiert und deren Ergebnisse in Familienverfassungen, Leitbildern, Aktionärsbindungsverträgen, Ehe- und Erbverträgen (ideal in dieser Reihenfolge) münden. Obwohl die Festsetzung der internen Organisation der Stiftung nicht zwingender Gründungsbestandteil ist, ist gerade diese für Familienunternehmen wichtig, da sie Möglichkeiten eröffnet, die Familie bzw. einzelne delegierte Familienmitglieder in die Stiftung einzubeziehen (zum Beispiel als Stiftungsratsmitglieder).

Fazit:

Generationenwechsel in Unternehmen sind nur dann erfolgreich, wenn die Nachfolger auch die Verantwortung für das Unternehmen übernehmen, was ein gewisses Mass an flexiblen Strukturen erfordert. Zentral für das langfristige Überleben von Familienunternehmen sind die aktive, partizipative Ausgestaltung der Family Business Governance, basierend auf gegenseitigem Vertrauen, und die Begeisterung der Familien- und Nichtfamilienmitglieder für das Unternehmen und das Familienerbe.

Text: Rolf Brunner, Partner und Mitglied des Verwaltungsrates der Continuum AG; **Bild:** zVg