

# Der Königsweg bei der Nachfolgeregelung

**Familienunternehmen stellen besondere Anforderungen an die Gestaltung von Beratungsprozessen. Die unterschiedlichen Rollen als Familienmitglied, Unternehmer und Eigentümer konfrontieren den Berater oft mit widersprüchlichen Erwartungen. Ein systemtheoretisch fundiertes Beratungsverständnis hilft, den brauchbaren Umgang mit diesen existenziell wirksamen Paradoxien zu finden.**

Beim Blick auf den Beratungsmarkt für Familienunternehmen fällt auf, dass sich viele Professionen jeweils auf einzelne Probleme spezialisiert haben: Therapeuten und Psychologen kümmern sich um das Zwischenmenschliche in den Familien, Gesellschaftsrechtler und Steuerberater sind für Eigentumsfragen zuständig, Unternehmensberater für die Firmenstrategie. Kaum zu finden sind jedoch Sparingspartner, die den Blick auf das Gesamtsystem von Familienunternehmen und damit verbundenen Generationen werfen.

Das ist problematisch. Denn wie neuere Forschungen zur Langlebigkeit von Familienunternehmen zeigen, liegt der Wettbewerbsvorteil dieses Unternehmenstyps gerade im intelligenten Ausbalancieren von Situationen, in denen zwischen den Anforderungen der Firma und der Familie vermittelt werden muss.

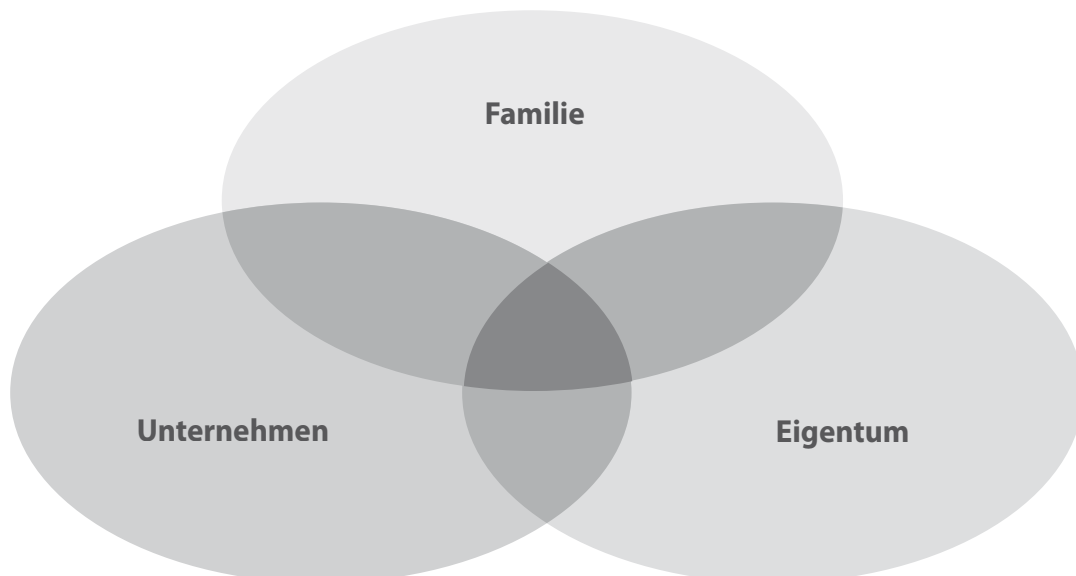
In der Familienunternehmensforschung haben sich in den letzten Jahrzehnten deshalb Konzepte bewährt, die Familienunternehmen als Einheiten widersprüchlicher Rationalitäten beschreiben.

«Familie», «Unternehmen» und «Eigentum» bilden also einen jeweils wechselnden (Bewertungs-) Kontext für hochrelevante Entscheidungen.

## Drei Rationalitäten

Die Beratung sollte sich und das eigene Vorgehen mithilfe eines Drei-Kreise-Modells reflektieren und nicht aufgrund einer selektiven Fokussierung die Einzelinteressen gegen andere ausspielen.

Die Abbildung zeigt drei Rationalitäten am Wirken; dabei geraten Berater mit ihren einzelnen Projekten in Gefahr, sich in den verschiedenen Sichtweisen zu verstricken. Aus dem Blickwinkel des Unternehmers sieht der Erfolg der Beratung eben oft vollkommen anders aus, als aus dem Blickwinkel der Familie. Und für den Eigentümer gelten wieder andere Kriterien. Beratungsinhalte, die im unternehmerischen Kontext als sinnvoll bewertet werden, können im familiären Kontext sogar als grob unangemessen angesehen werden. Was «richtig» ist im Unternehmensdenken,



wird im Familiendenken schnell «falsch». Oder eben umgekehrt.

Wer mit dieser «Paradoxiebrille» auf Beratungsanliegen schaut, findet eine Vielzahl an Entscheidungssituationen, in denen zwischen den Anforderungen des Unternehmens, der Familie und des Eigentümers vermittelt werden muss. Oft resultieren Beratungsanfragen sogar direkt aus Konflikten, die sich gut mit den drei Kreisen beschreiben lassen. In der Beratung von Unternehmerfamilien treten die folgenden Paradoxien besonders häufig auf:

1. Führungsbesetzungen – externes Know-how versus vertraute Personen.

Sollen ausgewiesene externe Kompetenzträger integriert werden oder wird den bekannten, verdienstvollen Mitarbeitern aus eigenen Reihen zugetraut, die Aufgabe zu meistern? Ein klassischer Konflikt zwischen dem Anliegen der Familie und dem des Unternehmers.

2. Krisenmanagement – kurzfristige Optimierung versus langfristige Verbundenheit zu Region und Mitarbeitern.

Wird die Produktion in Billiglohnländer verlagert und sind Standorte zu schliessen oder hält die Familie trotz Mehrkosten so lange wie möglich an den Mitarbeitern und/oder dem Stammsitz fest?

3. Anorganisches Wachstum – Autonomie versus Expansion.

Wachstum braucht Kapital. Soll zur Finanzierung ein Investor hinzugezogen werden? Ist der Börsengang eine Alternative? Oder soll eine höhere Verschuldung in Kauf genommen werden? Wollen die Eigentümer autonom und die Familie unabhängig von Kreditgebern bleiben, muss der Unternehmer eventuell auf Wachstumschancen verzichten.

4. Nachfolgekompentenz versus Herkunft.

Soll die Kompetenz eines Bewerbers im Verbund mit den Führungsanforderungen des Unternehmens das ausschlaggebende Kriterium sein? Oder sind die Herkunft aus der Familie und gegebenenfalls auch die Gleichbehandlung von Geschwistern relevant?

5. Ausschüttungen – Unternehmer- versus Investoreninteresse.

Wird der Grossteil des Gewinns im Unternehmen belassen, sodass ein nachhaltiges Wachstum ermöglicht wird? Oder werden mit möglichst hohen Ausschüttungen die Bedürfnisse der Familie als Gesellschafter befriedigt?

6. Eigentümerstrategie – Markt und Zukunft versus Herkunft und Vergangenheit.

Soll mit radikalen Strategiewechseln auf veränderte Weltmarktbedingungen reagiert werden oder hält die Familie am Lebenswerk des Gründers und den für die Identität der Gesellschafter wichtigen Produkten und Marken fest?

## Optimierung im Sinne des Unternehmens

Jeder Berater von Familienunternehmen sollte sich dieser widerstreitenden Kräfte bewusst sein. Mit der Sicht eines Familienunternehmens als Einheit von (mindestens) drei gleichwertigen Herangehensweisen ist ein Erklärungsrahmen gesetzt, in dem es keine einzig richtigen Entscheidungen mehr geben kann. Geschäftsführer, Gesellschafter und Familienmitglieder eines Familienunternehmens fühlen sich ja selbst hin- und hergerissen, wenn es darum geht zu entscheiden, ob eine Optimierung im Sinne des Unternehmens, im Sinne der Familie oder im Sinne der Eigentümer vorgenommen werden soll.

Vor allem mit einem gesamtheitlichen, aber auch systemischen Beraterblick wird die Bedeutung aller drei Seiten hervorgehoben. Die Unterscheidung zwischen brauchbaren und weniger brauchbaren Formen des sogenannten Paradoxiemanagements wird dann zur Kernfrage des Familienunternehmens und zur Grundherausforderung für den Berater. Er sollte versuchen, mit dem Kunden ein «mehräugiges Sehen» zu praktizieren. Nur so kann ohne vorschnelle Bewertung eine Entscheidung mit den Augen des Unternehmens, der Familie und der Eigentümer gesehen werden.

Gemäss den Prämissen der systemischen Organisationsberatung gilt es, als «Anwalt der Ambivalenz» zu agieren und die potenziellen Ressourcen, die in der Balancierung – und gerade nicht in der Auflösung – der widersprüchlichen Anforderungen liegen, ans Licht zu bringen. Der Vorteil und Sinn eines solchen Vorgehens besteht darin, dass an die Stelle des blockierenden Gegensatzpaares «Unternehmensrationalität versus Familienrationalität» ein kreativer Suchprozess tritt. Dieser fördert oft Lösungen zutage, in denen zum Beispiel auch die Familie davon profitiert, dass der Sichtweise des Unternehmers gefolgt wird. Ebenso gut kann langfristig auch das Unternehmen von der Denkart der Familie profitieren.

Das beschriebene Vorgehen erleichtert es, im Prozess der Entscheidungsfindung die Beziehung zu allen Parteien und Spezialisten (Recht, Treuhand, Steuern, Bank etc.) aufrechtzuerhalten. Dies ist für uns der Königsweg: die Anwendung einer durchaus paradoxiebewussten Beratung.

---

Text: Rolf Brunner, Partner der Continuum AG, St.Gallen

Die Continuum AG, vertreten durch Rolf Brunner, berät Schweizer Familienunternehmen in Fragen der Nachfolgeregelung und der Unternehmensentwicklung. Darin hat die Continuum AG, Marktleader für alle Herausforderungen an der Schnittstelle «Unternehmen und Familie», langjährige Erfahrung. Mehr auf [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch).