

Notfall-Szenario

Familienbetriebe Neben der langfristigen Nachfolgeplanung kommt es in Familienunternehmen oft zum abrupten Wechsel in der Besitzstruktur. Dafür braucht es einen Plan B mit Vorgehensregeln unter Zeitdruck.

PETER SCHUPPLI

Der Verwaltungsrat (VR) spielt in vielen Familienunternehmen noch immer eine Nebenrolle. Dabei müsste er – neben den Vertretern der Familie – mit unabhängigen, fähigen, langfristig und kritisch denkenden Personen besetzt sein. Gerade weil die operativ tätigen Personen das Kerngeschäft sehr viel besser verstehen als ein Aussenstehender, kann sich der Verwaltungsrat mit den wichtigen Fragestellungen zur Zukunft der Unternehmung auseinandersetzen. Ein starker VR-Präsident stellt auch kritische und oft unbequeme Fragen, und er setzt sich auch gegen den Patron oder nicht operative Familienmitglieder durch.

Dem VR obliegt es, das Udenkbare anzusprechen, zu planen und dann das Notwendige vorzukehren. Dazu gehört auch ein Ausfall des Inhabers oder der Inhaberin. Jedes Familienunternehmen muss daher zwingend einen Plan B haben. Damit gewinnt ein starkes VR-Gremium vor allem einmal eines: Zeit. Im Idealfall hat es eine personelle, strukturelle und finanzielle Lösung vorbereitet, die rasch umgesetzt werden kann.

Mit dem Ausfall eines Patrons und Aktionärs werden oft die Beteiligungsverhältnisse neu geordnet, und es kommen Leute an den Tisch, die andere Interessen verfolgen. Umso wichtiger ist

es, dass das Unternehmen – unabhängig von der jeweils aktuellen Besitzstruktur – ungehindert fortgeführt werden kann und sich die Schlüsselpersonen auf die Kunden, Mitarbeitenden und Mitbewerber konzentrieren können. Nichts ist schlimmer als unklare Verhältnisse, Grabenkrämpfe und Intrigen. Ein zweckmässiger, einfach verständlicher und umsetzbarer Aktionärsbindungsvertrag, ein gültiger Vorsorgeauftrag mit der Delegation der Entscheidungen an fähige Leute und eine saubere, integrale Güter-/Erbrechtslösung sind daher zwingend. Alle diese Vertragswerke sind aber nur so gut wie die vorher im Familienkreis diskutierte und anschliessend umgesetzte Lösung. Dass das gerade bei komplexen Familienverhältnissen nicht immer einfach ist, liegt auf der Hand. Umso wichtiger ist es, das Udenkbare offen anzusprechen, die Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren, abzuwägen und dann umzusetzen. Hier kann ein unabhängiger VR-Präsident oder Moderator wertvolle Dienste leisten und helfen, die Proportionen zu wahren.

Das Geld hinter der Brandmauer

Ein Unternehmen, bei dem der Patron ausfällt, kommt sofort auf den Radar der Mitbewerber, der Kunden und der Banken. Umso wichtiger ist eine zeitnahe Kommunikation. Widersprüchliche Signale, Gerüchte und Aussagen sind Gift für das Tagesgeschäft und den Erhalt

der Schlüsselkunden und -mitarbeiter. Genügend Unternehmenssubstanz ist wichtig für wirtschaftlich schwierige Zeiten. Genügend freie Cash-Reserven sind matchentscheidend für das Überleben in der Krise. Finanzielle Reserven gehören aber nicht nur ins Unternehmen, sondern auch ins Privatvermögen. Das «Geld hinter der Brandmauer» macht in der Krise den entscheidenden Unterschied. Damit kommt kein Unternehmer

darum herum, Mittel aus dem Unternehmen ins Privatvermögen zu überführen und dieses dort zweckmässig anzulegen. Dabei bedeutet «zweckmässig», dass die unterschiedlichen Risikogrössen und Fristen sauber aufeinander abgestimmt werden. Aber auch mögliche Auszahlungsverpflichtungen gegenüber Erben und der Erhalt des Lebensstandards sind wichtige Einflussgrössen.

Die Abgeltung der zukünftigen Erben oder die Auszahlung von nicht operativen Familienmitgliedern kann nicht früh genug an die Hand genommen werden. Nur so ist es möglich, Werte ausserhalb des Unternehmens oder geeignete Besitz- und Entscheidungsstrukturen zu schaffen. Auch wenn es in patronalen Familienunternehmen nicht einfach ist, fähige und motivierte Leute für die zweite Führungsebene zu gewinnen und zu halten, ist dies

Checkliste

- ▶ Es geht um das Unternehmen und nicht um den Unternehmer.
- ▶ Aufgaben und Besetzung des Verwaltungsrats ernst nehmen.
- ▶ Plan B (personell, strukturell, finanziell) vorbesprechen und planen.
- ▶ Gesellschafts- und familienrechtliche Dokumente erstellen.
- ▶ Substanz und Liquidität schaffen.
- ▶ Kommunikation regeln.
- ▶ Unternehmensstruktur zweckmässig aufsetzen.
- ▶ Private Vermögenswerte und deren sinnvolle Anlage frühzeitig planen und umsetzen.
- ▶ Abgeltung nicht operativer Erben frühzeitig planen.
- ▶ Bewertung und Kaufpreis realistisch einschätzen.

Es geht immer zuerst um das Unternehmen und nicht um die Anteilseigner.

eine der Kernaufgaben der Familie und des Verwaltungsrats. Dazu gehören neben einer marktgerechten Entlohnung aber vor allem die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen und die laufende Weiterbildung. Nur wenn diese Personen unabhängig vom Patron das

Unternehmen führen können, werden sie Spass an der Aufgabe haben und für den Notfall gerüstet sein. Grössere KMU brauchen professionelle Strukturen und Besetzungen. Dass ein Unternehmer, der sein Lebenswerk verkaufen will, meist (zu) hohe Preisvorstellungen hat, liegt auf der Hand. Umso wichtiger ist es, diese rechtzeitig zu revidieren und so auszugestalten, dass die Nachfolger – aus der eigenen Familie oder von extern – die Chance haben, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen, ihren Verpflichtungen nachzukommen und zu investieren. Nur so kann verhindert werden, dass es in einer kritischen Phase für das Unternehmen zu langwierigen Streitereien kommt. «Schwere» Unternehmen mit grossem Immobilienbesitz oder einer starken Bilanz sind schwieriger zu übertragen als leichte. Mit einer geschickten Unternehmensstrukturierung sind diese Fragen aber oft sinnvoll zu lösen. Bei allen diesen Fragen darf nie vergessen werden, dass es immer zuerst um das Unternehmen geht und nicht um die Anteilseigner oder den Verwaltungsrat. Diese haben lediglich die Pflicht, das Unternehmen solide zu führen und es für die Übergabe an die nächste Generation vorzubereiten oder in geeigneterer Hände zu legen.

Peter Schuppli,
Präsident des Verwaltungsrats,
Cottonfield Family Office, Zürich.