

Zwischen Mitunternehmertum, Miteigentum und Verzicht

Geschwister im Familienunternehmen sind selten nur Mitgesellschafter. Sie sind auch Erben, Mitwisser, Verzichtende und Stillhaltende. Deshalb braucht es mehr als Gefühl: eine Ordnung, die Rollen klärt und Erwartungen sortiert.

VON DR. STEFAN SCHNEIDER, PARTNER CONTINUUM AG

Drei Geschwister an einem Tisch, Anlass ist die GV. Einer führt das Unternehmen, die anderen nicht. Traktandum: Dividende. Der operative Bruder will investieren, die Schwester hält ihm die magere Rendite entgegen. Die Jüngste sagt nichts. Nach drei Sätzen geht es nicht mehr um Kapital. Es geht darum, wer gesehen wird.

Geschwister können eine tragfähige Eigentümergruppe bilden. Sie können aber auch alte Spannungen ins Unternehmen hineinragen. Der kritische Punkt ist selten, dass sie unterschiedliche Rollen haben. Manche arbeiten im Betrieb, andere sitzen im Verwaltungsrat. Wieder andere halten nur Aktien, ohne operative Nähe. Manche wurden abgefunden oder haben auf eine Beteiligung verzichtet. Heikel wird es, wenn alle so tun, als seien diese Unterschiede familiär aufgefangen. Sie sind es nicht.

DREI ROLLEN, DREI LOGIKEN

Im Geschwisterkreis treffen drei Logiken aufeinander. Die Unternehmenslogik fragt: Was braucht die Firma? Die Eigentümerlogik fragt: Was erwarten die Aktionäre an Risiko, Rendite und Einfluss? Die Familienlogik fragt: Was ist unter Geschwistern fair?

Diese Logiken passen selten sauber zusammen. Wer operativ tätig ist, hat es täglich mit Kunden, Personal und Lieferanten zu tun. Wer ausserhalb steht, sieht Jahresrechnung, Dividende und allenfalls einen Vermögenswert, der praktisch nur im Aktionärskreis verwertbar ist. Wer verzichtet hat, mag rechtlich nicht mehr beteiligt sein. Biografisch bleibt die Verbindung meist

bestehen. Diese dritte Konstellation wird oft unterschätzt: das Geschwister, das nichts mehr hält und doch wissen möchte, ob der Verzicht nachvollziehbar war.

Daraus entstehen drei Spannungen. Erstens die Information: Die einen stecken täglich im Geschäft, die anderen bekommen verdichtete Jahresdaten. Zweitens die Betrachtungsebene: Die einen sehen einen Betrieb mit Marktrisiken. Die anderen sehen gebundenes Vermögen. Drittens die Gerechtigkeit: Leistungsgerechtigkeit und Gleichbehandlung klingen beide vernünftig. Bei Lohn, Dividende oder Abfindung führen sie aber zu sehr unterschiedlichen Antworten.

STRUKTUR VOR STIMMUNG

Zuerst geht es nicht um Harmonie, sondern um Rollenklarheit. Eine Generalversammlung ist kein Geschwistergespräch. Familienfeste ersetzen keine Eigentümerkommunikation. Und der Verwaltungsrat ist nicht der Ort, an dem alte Verletzungen nachverhandelt werden sollten.

Bewährt haben sich drei Ebenen. Eine Eignerstrategie klärt, was die Eigentümer vom Unternehmen erwarten: Wachstum, Ausschüttung oder auch eine Verkaufsoption. Eine Familienverfassung ordnet die Kommunikation zwischen Familie und Unternehmen, bevor der nächste Konflikt den Rahmen setzt. Und ein Verwaltungsrat mit mindestens einer familienexternen Person bringt Distanz und Widerspruchsfähigkeit.

Damit wird das Strategie-Quartett konkret: Ich, Familie, Unternehmen und Vermögen müssen einzeln betrachtet werden, ohne den Zusammenhang zu verlieren. Wer nur

über das Unternehmen spricht, verfehlt persönliche Erwartungen. Wer ausschliesslich aus Familienperspektive denkt, übersieht Kapitalbindung und Risiko. Und wer nur das Vermögen im Blick hat, sieht am Ende vor allem einen Preis, nicht mehr das Unternehmen dahinter. Das Ich kommt in solchen Aufzählungen meist zuletzt; es entscheidet trotzdem mit, ob Stolz und Lebensentwürfe Platz haben.

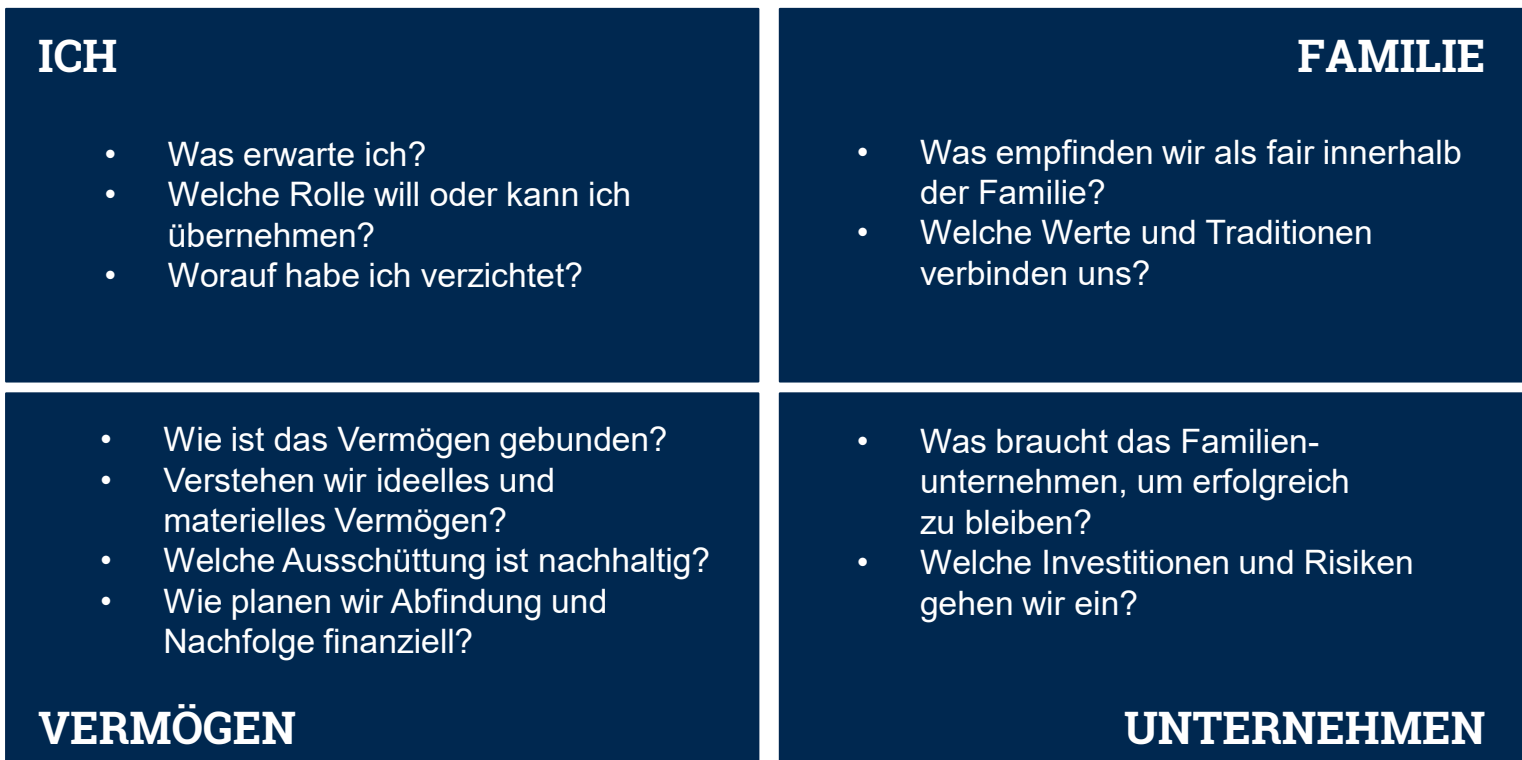


Dr. Stefan Schneider.

Bildcredit: Continuum

CONTINUUM Strategie-Quartett®

Bei Familienunternehmen und deren Geschwistern: Nur wenn alle vier Perspektiven Platz haben, entstehen tragfähige Entscheidungen.



RECHT IST NICHT KÄLTE

Das Recht ersetzt keine Beziehung. Aber es schützt Beziehungen davor, in jedem Streit neu erfunden zu werden. Eine Familienverfassung ist die Basis für die einfache Gesellschaft, in welcher sich die Familie findet. Ein darauffolgender Aktionärsbindungsvertrag regelt Vorkaufsrechte und Bewertungsformeln. Und er klärt Austrittsfenster, bevor jemand aussteigen will. Eine formelbasierte Dividendenpolitik, etwa ein EBITDA-Anteil mit Mindest-Eigenkapitalquote, nimmt Druck aus der Debatte. Eine frühe Nachlassplanung verhindert, dass plötzlich eine Erbengemeinschaft im Aktionariat sitzt, die das Unternehmen kaum kennt.

Wichtig ist die Grenze der Information. Auskunft- und Einsichtsrechte folgen im Aktienrecht der Beteiligung, nicht der Familienzugehörigkeit. Wer abgefunden wurde oder verzichtet hat, hat diese Rechte in der Regel nicht mehr. Trotzdem kann ein Informationsbedürfnis familiär legitim sein, auch wenn es rechtlich nicht einforderbar ist.

KOMMUNIKATION BRAUCHT EINEN ORT

Viele Konflikte entstehen weniger aus zu wenig Kommunikation als daraus, dass am

falschen Ort geredet wird. Geschäftsstrategie gehört nicht ans Weihnachtessen, Familienpsychologie nicht in die Generalversammlung.

Nicht-operative Aktionäre brauchen ein eigenes Forum, ein- bis zweimal jährlich, mit klaren Traktanden und sauber getrennt nach Information und Entscheid. In kleineren Familien reicht ein halbjährliches Familien- oder Eigentümergespräch, in grösseren braucht es einen Familienrat. Eine externe Moderation ist kein Misstrauensvotum. Sie hilft manchmal schlicht dabei, dass Familien, Eltern und Geschwister einander wieder besser zuhören.

UNGEKLÄRTES WANDERT WEITER

Das gefährlichste Thema unter Geschwistern ist nicht der offene Streit. Er ist unangenehm, aber bearbeitbar. Gefährlicher ist das Schweigen aus Rücksicht, Loyalität oder schlicht aus Angst, als schwierig zu gelten. Ungeklärt verschwindet nicht. Es wandert weiter, oft in die nächste Generation. Den Nachgeborenen fehlt die gemeinsame Biografie; damit wird auch das Unternehmen schneller zu einem verhandelbaren Vermögenswert.

Wer früh ordnet, nimmt der Familie nicht die Wärme. Er nimmt ihr die Zumutung, jedes heikle Thema gleichzeitig als Liebesbeweis, Renditefrage und Rechtsposition behandeln zu müssen. Gute Family Governance, auch mit dem Aspekt der Geschwister, macht nicht alle einig. Aber sie verhindert, dass Uneinigkeit das Unternehmen unvorbereitet trifft. ■

DIE CONTINUUM AG

CONTINUUM AG begleitet Familienunternehmen und Unternehmerfamilien seit über 20 Jahren in Strategie-, Governance- und Nachfolgefragen entlang dem **STRATEGIE-QUARTETT®** mit den Bezugsbereichen Ich, Familie, Unternehmen und Vermögen. **EIGNERSTRATEGIE** und **FAMILIENVERFASSUNG** sind zentrale Instrumente, um Nachfolgeprozesse zu strukturieren und gemeinsame Entscheidungsgrundlagen für die Beteiligten zu schaffen. Unsere Standorte sind: St. Gallen, Zürich, Staufien b. Lenzburg, Karlsruhe/D.

WWW.CONTINUUM.CH