

«Gesellschaftergezänk» gefährdet Unternehmen



Von Edy Fischer
Institut für Wirtschaftsberatung
Niggemann, Fischer & Partner GmbH
Zollikon / Zürich

Unternehmerfamilien sind bei familiären Nachfolgeregelungen stets bemüht, Streitvermeidende Regelungen zu treffen. Die Praxis lässt jedoch erkennen, dass häufig andere im Nachfolgeprozess relevante Ziele stärker gewichtet werden. Dass die Unternehmensnachfolgeplanung letztlich nur erfolgreich ist, wenn ihr die Quadratur des Kreises von Psychologie, Recht, Steuern und Wirtschaftlichkeit gelingt, ist historisch bekannt.

Gerade mittelständische Unternehmer scheuen häufig die Einbindung von fachkundigen Beratern, da damit Kosten verbunden sind. Oft wird auf Formularbücher zurückgegriffen, die zwangsläufig nicht für alle denkbaren Situationen Regelungen enthalten. Formularbücher verführen zur Scheinsicherheit und können damit den kritischen Blick auf besondere Situationen versperren. Was passiert beim (plötzlichen) Tod eines Mitgesellschafters? Können die Gesellschaftsanteile auf die Erben übergehen? Haben diese ggf. gleichzeitig das Recht, einen Geschäfts-

führer zu benennen? Können die Erben den Gesellschaftsanteil am Markt frei verkaufen – oder hat der Mitgesellschafter ein Ankaufsrecht oder ggf. auch nur ein Vorkaufsrecht?

Unternehmensgründer haben als «Alleinherrscher» in der Regel keine gesellschaftsrechtlichen Probleme. Mit der Aufnahme von Partnern ändert sich die Situation. Zwangsläufig muss die Interessenlage des jeweiligen Partners berücksichtigt werden.

Vermögensnachfolge und Verteilungsgerechtigkeit

Mit der ersten familiären Nachfolgeregelung ist häufig die Initiierung von «Geschwistergesellschaften» verbunden. Nur wenige Unternehmerfamilien sind in der Lage, eine «gerechte» Vermögensnachfolge zu erreichen, wenn bei mehreren Kindern nur ein Kind die Gesellschaftsanteile erhalten soll. Unternehmerfamilien investieren gerade in der ersten Generation überwiegend die gesamten erwirtschafteten Erträge in ihr Unternehmen. Gewinne werden thesauriert – der Aufbau von Privatvermögen vernachlässigt. Wird dieses Privatvermögen an die Kinder vererbt, die nicht für die Unternehmensnachfolge vorgesehen sind, ergibt sich häufig Verteilungsgerechtigkeit. Nicht selten macht das Privatvermögen lediglich 5 bis 10% des Gesamtvermögens aus. Damit Verteilungsgerechtigkeit erreicht wird, erhalten Kinder Unternehmensbeteiligungen, ohne in die Unternehmensführung eingebunden zu werden.

Zwangsläufig ergeben sich zwischen den Gesellschaftern divergierende Interessen. Unternehmensnachfolger mit Führungsverantwortung haben in der Regel den Wunsch, das Unternehmen zu stärken, zu investieren oder

auch das Unternehmen international zu entwickeln. Damit ist das Ziel verbunden, erwirtschaftete Gewinne im Unternehmen zu belassen, damit die Finanzierung der strategisch für richtig gehaltenen Unternehmensentwicklung möglich wird.

Von der «Geschwistergesellschaft» zum «Vetternkonsortium»

Die nicht im Unternehmen tätigen Unternehmensnachfolger bevorzugen in erster Linie möglichst hohe Gewinnausschüttungen. Sie möchten damit ein eigenes Wohnhaus errichten, den Aufbau einer beruflichen Existenz erleichtern oder Privatvermögen bilden, welches risikoarm angelegt werden kann.

Wird die «Geschwistergesellschaft» durch ein «Vetternkonsortium» abgelöst – kommen also die Unternehmen in die dritte Familiengeneration –, führt das zu einer wachsenden Entfernung sowohl vom Unternehmen als auch innerhalb des Gesellschafterkreises. Damit sind häufig auch wachsende Ansprüche verbunden. Das Konfliktpotenzial wird grösser.

Familien sind gut beraten, den materiellen Nutzen von Unternehmen als Bindungsfaktor ebenso gut einzusetzen wie durch eine faire Verfassung. Familienunternehmen sind vorwiegend überdurchschnittlich erfolgreich. Erfolgreichen Unternehmen ist es in aller Regel gelungen, das Konfliktpotenzial durch kluge Strukturierung so gering wie möglich zu halten. Selbst bei den besten Strukturen sind jedoch Konflikte nicht vermeidbar. Erfolgreiche Familien finden die richtige Strategie zur Konfliktlösung – häufig unter Einbindung kluger Berater.

e.fischer@ifwniggemann.ch
www.ifwniggemann.ch

Mittelständische Unternehmer scheuen häufig die Einbindung von fachkundigen Beratern, da damit Kosten verbunden sind. Ein auf die lange Sicht unter Umständen kostspieliger Fehler.