

## ***Patriarchen schaffen sich gerne ein Denkmal***

*Wenn sich der Familienunternehmer aus der Verantwortung für die Nachfolgeregelung stiehlt.*

Die meisten multinationalen Konzerne haben in ihrer Geschichte eine Phase als Familienunternehmung durchlaufen. Daraus wird ersichtlich, dass die Familienunternehmung nicht eine Unternehmung sui generis ist, sondern eine Entwicklungsstufe einer Firma sein kann. Ausschlaggebend für die Weiterentwicklung weg vom Familienunternehmen ist die Fähigkeit des Pioniers und Gründers, das Unternehmen im richtigen Zeitpunkt personell und kapitalmässig zu öffnen, um die Weiterentwicklung sicherzustellen. Gelingt diese Öffnung nicht rechtzeitig, so ist die Weiterentwicklung aus Nachfolgründen oder aus Kapitalgründen erschwert. Dazu sei allerdings erwähnt, dass die verspätete Regelung der Nachfolge nicht ausschliesslich eine Schwäche von Familienunternehmen ist. Es gibt Beispiele von multinationalen Konzernen, deren dominanter Präsident den organischen langfristigen Aufbau seiner Nachfolge ähnlich verhindert wie ein Familienpatriarch.

So wie der Pionier seine Kreativität in den Dienst der Entwicklung von Produkten und Märkten stellt, sollte er sie auch zur Gestaltung seiner Nachfolge einsetzen. In zahlreichen Familienunternehmen, welche in letzter Zeit in die Schlagzeilen gekommen sind, wurden keine Vorkehrungen getroffen, um die Zeit nach dem Wegfall des Patrons zu gestalten. Pioniere und Mehrheitseigentümer neigen dazu, zur Profilierung des eigenen unternehmerischen Denkmals die Zeit nach ihnen dem Zufall zu überlassen.

### **Je später, desto schlechter**

Die Gestaltungsaufgabe der Nachfolgeregelung sollte in einem zeitlichen und sachlichen Freiraum angepackt werden. Ohne Zeitdruck, ohne Vorweg-Kritik, ohne – und dies ist zentral – unmittelbaren Druck der Interessen von „Mitspielern“. Je näher jedoch der Regelungs- und Handlungsbedarf heranrückt, um so schwieriger wird es, unbelastet zu kreativen, langfristig orientierten Lösungsansätzen zu gelangen. Die Denkweite, welche für diese heikle Aufgabe nötig wäre, wird entscheidend eingeengt durch sich schon abzeichnende Machtkämpfe; gleichgültig ob zwischen aktiven oder passiven Familienmitgliedern, Minoritäten oder Managern. All diese Akteure spielen mit unterschiedlichen Motiven, Interessen und Zeithorizonten. Je näher der Zeitpunkt des mutmasslich notwendigen Rücktritts rückt, desto stärker sind Gestaltungsgespräche belastet. Um mit Georg K. zu sprechen: „Die Nachfolge kann dann optimal gestaltet werden, wenn es noch nicht weh tut.“ Die verpasste Nachfolgeregelung ist wie eine Zeitbombe. Sie zu entschärfen wird umso schwieriger, je näher der Zeitpunkt der Detonation rückt. Eine bevorstehende Detonation verunmöglicht auch, den Führungsübergang ohne Zeitdruck in einzelne zeitliche Phasen aufzuteilen und in gestufte Rückzugspositionen aufzufächern. Denkbare Rückzugsstufen sind die Lösung vom Tagesgeschäft, die Übergabe der operativen Führung und die Konzentration auf strategische Beläge oder eine übergeordnete (Holding-)Gesellschaft und schliesslich die Berufung zum Ehrenpräsidenten des Verwaltungsrates.

In vielen mittelständischen Familienunternehmen sind diese Verantwortungsstufen auf dem Papier fein säuberlich ausgeschieden. In der Praxis passieren jedoch laufend Durchgriffe auf allen Ebenen. Im Grunde werden diese Funktionstrennungen nicht verstanden. Die Machtstrukturen sind so gestaltet, dass solche Durchbrüche formell zwar nur schwer möglich sind, jedoch von schweigenden Managern oder Verwaltungsräten murrend geduldet werden. Diese Ja-Sager-Rollen lassen die schönen Nachfolgekonzeppte von gestern und die zuschaffenden von morgen zur Farce verkommen.

### **Schwieriger Rückzug**

Damit die Nachfolgeregelung in Angriff genommen wird, braucht es oft äusserer Anstösse, welche unverdächtig zum Gestaltungs- und Handlungsanlass genommen werden können. Der Pionier braucht solche Anlässe, damit das Anpacken der Nachfolgeregelung in den Augen des Eigners und Pioniers nicht als Zeichen eintretender Schwäche interpretiert werden kann. Es fällt auch leichter, aus einem äusseren Anlass die Problematik aufzurollen als lediglich aus einem einsamen Entscheid. Der Pionier braucht gewissermassen den Imageschutz eines äusseren Anlasses. Dazu bieten sich verschiedene Gelegenheiten an. Als wichtigste wären zu nennen: Standortverlegung, Schaffen einer Holdingstruktur, Kooperation, Fusion, Veränderung im Familien-Aktionariat. Ferner bietet jetzt auch das neue Aktienrecht eine gute Gelegenheit.

### **Ja-Sager sind schädlich**

Die konkreter definierte Verantwortung des Verwaltungsrates im neuen Aktienrecht hat schon in zahlreichen Fällen den Anstoss gegeben, die Aufgabe der Zukunftsgestaltung des Unternehmens früher als bisher anzupacken. Dabei können jedoch Nick- und Galionsfiguren in den Verwaltungsräte, die nur dann vom dominierenden Eigner angegangen werden, wenn es um eine sichere Bestätigung der eigenen Entscheidungen geht, keinen Platz mehr haben. Solche Verwaltungsräte haben ihre Rolle – und vielleicht auch ihre Existenz als Verwaltungsräte – neu zu definieren oder zu beenden. Die Killerphrase, „es besteht noch kein dringender Handlungsbedarf zur Gestaltung der Nachfolge“, sollte somit auch weniger zum Einsatz kommen. Je mehr allerdings Generationen – Homogenität zwischen dem Pionier und seinen Verwaltungsräten gegeben ist, um so eher wird die ewige Gültigkeit der gegebenen Strukturen zur Abstellkammer aufgeschobener Denkaufgaben für die Nachfolge. Dann wird die soziale und wirtschaftliche Verantwortung zur Gestaltung der Zukunft missachtet. Eine Missachtung, welche mit dem Niedergang des Familienunternehmens enden kann. Die vielfältigen Veränderungen von Markt und Umwelt während der letzten Jahre haben genug Anstösse geliefert, um die Verantwortung der Nachfolgeregelung im Familienunternehmen anzugehen.