



# Nachfolge: Wie gerecht ist die Gerechtigkeit?

**«Es war schon immer klar, dass Fredi, unserer Ältester, mal den Betrieb übernehmen wird». Die Unternehmerfamilie Müller mit vier Kindern ist stolz, dass der Betrieb nun auch in der 3. Generation Richtung Zukunft steuert.**

**Text:** Dr. Frank Halter, Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG)

Bei einem Anlass wird plötzlich die Frage laut ob denn keines der anderen Kinder Übernahmeambitionen gehabt hätte? Verständnisloses Kopfschütteln und dann ratloses Schulterzucken – das habe man sich nie überlegt – aber ganz gerecht sei es für die anderen Kinder vielleicht nicht?

Die Gerechtigkeit ist ein fester Bestandteil in unserer Gesellschaft. Bereits als Kind wird unser Gerechtigkeitssinn geschärft: durch Strafe und Belohnung lernen wir, was gerecht sein solle. Gerechtigkeit wird oft erst relevant, wenn etwas ungerecht erscheint. Bei der Unternehmerfamilie Müller war dies nie ein Thema, da die Nachfolge nicht als ungerecht empfunden wurde. Die Regel «der Älteste übernimmt den Bauernhof» (Firma) hat sich in diesem Fall bewährt.

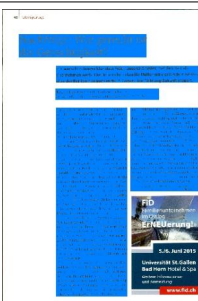
Wäre es nicht gerechter, wenn jedes der vier Kinder seinen Anteil am Unternehmen erhalten würde? Wie soll das Eigentum am Unternehmen nun verteilt werden? Nach dem Gleichheitsprinzip, Leistungsprinzip oder Bedürfnisprinzip? Mit dem Leistungsprinzip kann sich der Unternehmer Müller beim nächsten Apéro gut erklären: «Fredi hat es sich verdient – für das Weiterbestehen der Firma ist es die beste Lösung». Besonders in Familienunternehmen lösen derartige Fragestellungen rund um die Unternehmensnachfolge viele Emotionen aus. Was aus emotionaler Sicht als gerecht erscheint, mag aus rationaler Perspektive des Unternehmens nicht immer zweckdienlich sein. Was ist nun gerechter? Der langfristige Unternehmenserfolg sicherzustellen oder die Bedürfnisse aller Familienmitglieder möglichst zu gleichen Teilen zu berücksichtigen? Diesem Dilemma sehen sich viele Übergeber von Familienunterneh-

men konfrontiert.

Wie kann also eine Lösung gefunden werden, die sowohl aus Sicht des Unternehmens zweckmässig ist und gleichzeitig auch von allen Beteiligten als möglichst gerecht empfunden wird? Es sollte also ein Weg gefunden werden, der für alle als gerecht «empfunden» wird. Die Lösung liegt in einem Kompromiss – bei welchem jeder zum Teil verzichten muss. Dies fördert die Akzeptanz und Identifikation der einzelnen Familienmitglieder gegenüber der Nachfolgelösung, auch wenn manche Familienmitglieder mit dem Ergebnis der Nachfolge nicht völlig zufrieden sind. Im Wissen um die Unvollkommenheit der Gerechtigkeit leisten die Aspekte Nachvollziehbarkeit und Respekt einen wesentlichen Beitrag zur Förderung eines akzeptablen und fairen Endergebnisses.

Fazit: Gerechtigkeit ist subjektiv – und die Wertvorstellungen der Familienmitglieder sind so vielfältig wie die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensnachfolge. Ist die Wahl eines Nachfolgers nicht bereits so klar wie bei den Müllers, gibt es Möglichkeiten, diesen Prozess zu unterstützen. Viele Unternehmen in der Nachfolgephase schätzen eine Unterstützung, denn es ist eine emotionale Zeit für alle Beteiligten, mit einem grossen Einfluss auf den Ausgang der Nachfolge eines Familienunternehmens.

Quelle: Blogbeitrag im online Magazin Panorama von Raiffeisen  
<http://panorama-magazin.ch/nachfolge-gerechtigkeit>



links:  
Dr. Frank Halter



rechts:  
Dr. Thomas Zellweger

## «Familienunternehmen im Dialog» (FiD)

### 3 Fragen an Prof. Dr. Thomas Zellweger, Managing Director CFB-HSG

**Die FiD kommt nach St.Gallen – ist das etwas Neues?**

**Zellweger:** Es handelt sich hierbei um eine traditionsreiche Tagung, in der Vergangenheit hat sie allerdings in Bad Ragaz stattgefunden. Wir freuen uns nun, dass wir VertreterInnen aus Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum neu nach St.Gallen ins Weiterbildungszentrum der Universität St.Gallen bringen können.

**Wo liegt der Unterschied zum Schweizer KMU-Tag?**

**Zellweger:** Bei der FiD liegt der Fokus auf dem Aspekt FAMILIENunternehmen, wobei der Dialog unter den

Teilnehmenden im Zentrum steht. Der Erfahrungsaustausch untereinander, gepaart mit Inputreferaten und Workshops sowie der bedeutend kleinere Rahmen – dies sind die wesentlichen Unterschiede.

**Was können Sie über die Teilnehmer sagen?**

**Zellweger:** In der Vergangenheit durften wir zunehmend mehrere VertreterInnen aus der gleichen Familie begrüßen. So bietet die Tagung die Gelegenheit, den Gedankenaustausch in vertrautem Rahmen untereinander zu pflegen. Ganz besonders freut es uns, dass ein hoher Anteil von Familien regelmässig an der FiD teilnehmen.