



# Familiendrama vorprogrammiert?

Fehlende Erbregelungen führen vor allem in den KMUs oft zu dramatischen Situationen

Die Fragen, wem gehören welche Anteile zu welchen Konditionen, wer setzt mit welchen Aufgaben und Verantwortungen die Arbeit fort? Und vieles mehr.

Franziska Müller Tiberini ist seit langer Zeit passionierte Unternehmensberaterin. Sie entstammt selbst einer typisch mittelständischen Unternehmerfamilie und ihre Klientel ist in aller Regel in diesem Genre zuhause: jene oft geradezu prototypischen Unternehmerfamilien, die sich über Generationen Vermögen aufbauen, mehr oder weniger florierende Unternehmen besitzen und – im Gegensatz zu reinen Anonym- bzw. Fremdkapital-begründeten Firmen – nicht das Top-Management so häufig wechseln wie die Menschen ihre saisonale Kleidung. Nein, Familien-KMUs, auf die alle Volkswirtschaften Europas so stolz sind, sind potenziell nicht nur von außen durch Globalität und Marktentwicklung, Konjunktur und Technologiesprünge bedroht, gefährdet, herausgefordert. Sie sind es aus dem Innenverhältnis heraus oft noch viel mehr – durch viel zu konservative respektive statische Eigentums-, Kapital- und Organisationsverhältnisse, wozu der ganze Bereich Erbschaftsregelungen im besonderen Maße gehört.

Beim Erben geht es auch, aber nicht nur um Geld. Es geht mindestens ebenso darum, Vorsorge und Regelungen zu treffen, wie die Lenkung des Unternehmens geschehen soll, wenn dem oder den derzeit »regierenden« Familienmitglied/ern etwas zustößt.

Es ist nicht nur der Tod, der von einer Sekunde zur anderen eine Katastrophe auslösen kann, es sind auch Unglücke und Krankheiten, die gleiches bewirken können. Wenn das tonangebende Familienmitglied etwa für lange Zeit oder gar dauerhaft durch Krankheit und Unfall mental oder körperlich handlungsunfähig ist, ist selten Vorsorge getroffen, wer »von Knall auf Fall« dann die anstehenden und unaufschiebbaren Dinge regeln soll – und vor allem, juristisch gesehen regeln darf!

## Aus dem Leben gegriffen

Diese Fälle »aus dem Leben gegriffen« sind Franziska Müller Tiberini in ihrer erfolgreichen Arbeit als Beraterin und Coach so oft begegnet, dass sie nun darüber ein Buch veröffentlicht hat: »Erben in Familienunternehmen – Die Unternehmensnachfolge konfliktfrei regeln.« Ihre Erfahrungen und die Lösungen, die sie anbieten kann, sind vielfältig. Da sie in buchstäblichen hunderten familiärer Aufsichtsräten und Ver-

Soap Operas sind plötzlich nur noch schwache Zerrbilder der Wirklichkeit, Familienbanden werden zerrissen, Hoffnungen platzen von einer zur anderen Sekunde. Tritt der »Fall der Fälle« ein, dass die einem Familienunternehmen vorstehende oder (meist) kapital-besitzende Person verstirbt, ist in viel zu vielen Fällen nicht geregelt, was vernünftigerweise längst geklärt sein sollte.

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke



**Franziska Müller Tiberini**  
**»Erben in Familienunternehmen –**  
**Die Unternehmensnachfolge**  
**konfliktfrei regeln«**  
 Orell Füssli ([www.ofv.ch](http://www.ofv.ch))  
 ISBN 978-3-280-05254-9  
 174 Seiten, Hardcover  
 Fr 39,80 / €24,-

waltungsgremien, mit unzähligen Inhabern und designierten Nachfolgern oder Erben von KMU-Unternehmen zu tun hatte und diese in den Punkten der »Was-ist-wenn«-Strategien beriet, ist das Buch eher ein vertrauliches Gespräch wie mit einem guten Freund als zu einer akademischen »Du musst, Du sollst«-Managementlektüre.

Die Autorin bringt sozusagen weibliche Klugheit ein, wenn sie immer wieder, sehr stark und eindringlich appelliert, »Kommunikation ist der Schlüssel zu allem. Wer nicht über die Realitäten redet, verspielt oft sein Lebenswerk!«

#### Keine Tabus

»Es gibt keine Tabus für Menschen, die wirklich gestalten und erhalten wollen. Gerade diejenigen, die sich vor vielleicht emotional bewegenden Entscheidungen drücken möchten, führen nicht selten existenzbedrohende Situationen herbei«, sagt Franziska Müller Tiberini. Reden, rechtzeitig!, das ist die fundamentale Grundregel, die sie den Lesern dringend anrät. Schweigen aus Scham oder Furcht führt nicht selten später zu verhängnisvollen Schwierigkeiten.



Das Buch führt, behutsam Schritt für Schritt, durch die Logik, die Gestaltungsmöglichkeiten, die Formalitäten und Konsequenzen von Erbschaftsregelungen. Es grenzt sich bewusst und gradlinig zu juristischen oder steuerlichen Ratgebern ab. Franziska Müller Tiberini geht es nicht um die Interessen des Kapitals, für sie stehen die Schicksale und Lebensläufe der Unternehmer-Familienmitglieder im Mittelpunkt. Sie macht es auch leicht einzusehen, dass Tabu-Themen nicht weniger unangenehm werden, wenn man sie einfach »links liegen lässt«, schweigend ignoriert. Warum aber sind Erbschaftsregelungen oft ein falsch oder nicht geregeltes Phänomen?

»Es ist die Angst vor der Offenlegung der wirklichen Verhältnisse, der tiefe Einblick in die kleinen Mysterien und Geheimnisse, die Unternehmerinnen und Unternehmer gerne aufbauen und pflegen. Weiters ist Abgeben von Macht und Einfluss etwas, was vielen Menschen extrem schwer fällt. Und schließlich ist nicht immer alles Gold, was nach außen glänzt. Gerade da, wo Verluste oder finanzielle Misslichkeiten anzutreffen sind, sperren sich Eigentümer und Besitzer oft, ihren Erben die Wahrheit zu offenbaren – aus Furcht vor der Blamage.«

Menschlich nachvollziehbare Gründe allemale, allein, es käme alles oft

noch viel schlimmer, wenn man die Regelungen der Nachfolge dem Zufall überlässt.

Mut macht die erfahrene Beraterin auch Erben, auf ihre Erblasser rechtzeitig zuzugehen. »Es ist das Recht von Kindern, die sich in elterlichen Unternehmen beruflich engagieren wollen, rechtzeitig zu erfahren, wie und wann sie ‚ans Ruder gelassen werden‘. Wer sich zielstrebig beruflich und als künftiger Unternehmer qualifizieren will, muss ganz einfach Klarheit über seine Chancen, aber auch über die Belastungen haben, die später zu tragen sind.« Nicht immer, sagt sie – im übrigen auch aus eigener, persönlicher Erfahrung – »ist Erben pures Vergnügen. Es verändert nicht selten schlagartig die Herausforderungen, vor denen man steht.«

Kaum muss man wohl die Phantasie bemühen, wenn das Buch die Unternehmens-Situationen mit mehreren Familienstämmen oder wechselvollen Ehen mal konkret, mal andeutungsweise streift. »Es ist frappierend, welche Energie Menschen aufs Streiten verwenden und verschwenden«, stellt die Beraterin fest, die ihrerseits das Gegenteil zur Methode und zum eigentlichen Geschäftsmodell gemacht hat: sie berät, sie vermittelt, sie sucht nach optimalen Kompromissen und für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösungen, sie moderiert Workshops, unternehmens- oder familieninterne Gesprächsrunden, sie organisiert das Zusammenspiel von Beratern und Beteiligten. Sie ist eine Fachfrau für die einvernehmlich-gütigen, für die unternehmensstrategisch progressiven wie tragfähigen Regelungen, die sterbliche Menschen nun einmal treffen müssen, wenn sie auch über den Tod hinaus Großes leisten und in ehrenhafter Erinnerung bleiben möchten.

› [www.familienunternehmen.ch](http://www.familienunternehmen.ch)