

Die Kunst der Balance in Familienunternehmen

Das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen führt häufig zu Ziel- und Interessenkonflikten. Finanzplanung ist das Instrument, um die langfristige Balance sicherzustellen.

Patrik Bittel und Roland Luetolf

Die Ziel- und Interessenkonflikte, die sich aus der engen Verzahnung von Familien- und Unternehmensinteressen ergeben, machen die Finanzplanung zu einem unverzichtbaren strategischen Instrument. Sie nimmt eine lebenszyklusorientierte Perspektive ein und zeigt auf, wie sich Spannungsfelder entwickeln, welche Risiken dabei entstehen und was es braucht, um sowohl die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als auch die Stabilität der Eigentümerfamilie zu sichern.

Emotionen und Wirtschaftlichkeit

In Familienunternehmen prallen emotionale und wirtschaftliche Perspektiven aufeinander: Die Familie orientiert sich an Werten wie Sicherheit, Kontinuität, Harmonie und dem Schutz des Lebenswerks. Das Unternehmen hin-

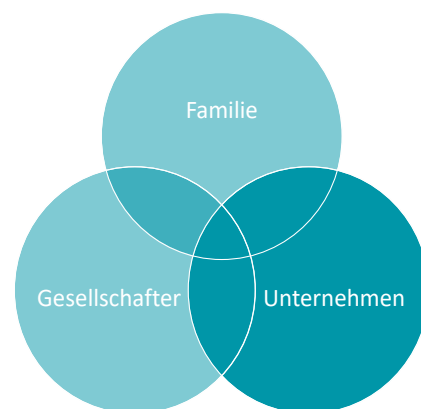
gegen folgt marktwirtschaftlichen Prinzipien wie Effizienz, Wachstum, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Der Eigentümerkreis trägt einerseits die Verantwortung für das Unternehmen und ist andererseits emotional mit der Familie verbunden.

Diese unterschiedlichen Perspektiven äussern sich oft in anderer Prioritätensetzung. Finanzielle Entscheidungen – von Investitionen über Liquiditätssteuerung bis hin zu Dividendenausschüttungen – werden damit zu Aushandlungsprozessen zwischen Familie und Unternehmen.

Liquiditäts- und Investitionsplanung

In der Praxis zeigt sich das Spannungsfeld besonders deutlich in der Liquiditäts- und Investitionsplanung. Während das Unternehmen Kapital für Wachstum und Innovation benötigt, bevorzugt die Familie häufig stabile Ausschüttun-

Funktionskreise im Familienunternehmen



Quelle: Funktionskreise im Familienunternehmen. In Anlehnung an Baus (2023).

Eine strukturierte Finanzplanung hilft, familiäre Werte und unternehmerische Ziele in Einklang zu bringen.
Bild: LUKB



gen zur Sicherung ihres Lebensstandards oder zur Finanzierung privater Vorhaben. Entsprechend wichtig ist zum Beispiel eine klare, langfristig ausgerichtete Dividendenstrategie als Teil der übergeordneten Finanzplanung.

Governance-Strukturen

Auch das Risikomanagement ist ein sensibler Punkt. In vielen Familienunternehmen ist ein grosser Teil des Vermögens im Unternehmen gebunden. Dieses Vermögen stärkt als Eigenkapital die Bilanz und führt zu einer grösseren unternehmerischen Handlungsfreiheit. Gleichzeitig schränkt das in der Firma gebundene Vermögen die finanzielle Flexibilität der Familie ein.

Dieses Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und familiären Bedürfnissen stellt ein bedeutendes strukturelles Risiko von Familienunternehmen dar und verlangt nach tragfähigen Governance-Strukturen. Was ist damit gemeint? Es braucht Instrumente, die Transparenz und Verlässlichkeit schaffen und so die Wahrscheinlichkeit von Konflikten reduzieren. Als Beispiel seien eine klare und gelebte Eigentümerstrategie, ein Aktionärsbindungsvertrag oder auch der Einsatz von familienunabhängigen Personen im Verwaltungsrat genannt.

Lebenszyklus als Orientierungsrahmen

Die Komplexität von Familienunternehmen lässt sich nur verstehen, wenn

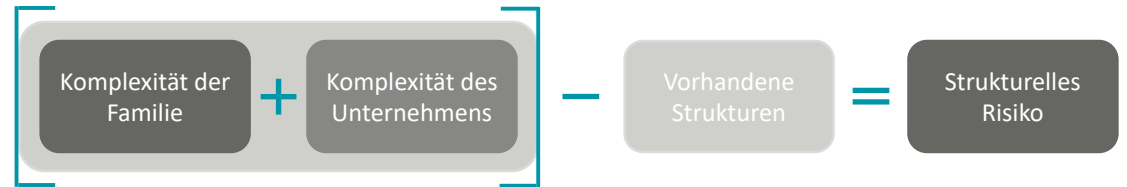
In Familienunternehmen prallen emotionale und wirtschaftliche Perspektiven aufeinander.

die Lebenszyklen von Familie und Unternehmen gemeinsam betrachtet werden. Beide Welten, die familiäre und die unternehmerische, entwickeln sich zwar zeitlich parallel, aber nicht immer synchron. Genau dies lässt viele der typischen Spannungsfelder entstehen. Je unterschiedlicher die Entwicklungsphasen zwischen Familie und Unternehmen sind, desto höher ist der Abstimmungsbedarf in der Finanzplanung und im strategischen Vermögenstransfer. Die nachfolgenden Beispiele illustrieren dies.

Gründungs- und Aufbauphase

In der frühen Phase hat das Unternehmen meist einen hohen Kapitalbedarf,

Formel zur Führung von Familienunternehmen



Quelle: Formel zur Führung von Familienunternehmen. In Anlehnung an Gimeno, Baulenas & Coma-Cros (2010).

während die Gründerfamilie selber über eher begrenzte Mittel verfügt. Die Finanzplanung muss folglich unter anderem Risiken wie Tod und Invalidität absichern. Sie liefert ebenfalls die Grundlage für Investitionen und damit für die strategische Entwicklung des Unternehmens und stellt sicher, dass privates und unternehmerisches Vermögen sauber getrennt bleibt.

Wachstumsphase

Mit zunehmendem Erfolg steigen in der Regel sowohl die unternehmerischen Herausforderungen (Stichwort «Wachstumskrisen») als auch die privaten Bedürfnisse der Familie. Wohneigentum, die Ausbildung der Kinder oder erhöhte Lebenshaltungskosten konkurrieren mit Investitionen für Wachstum und dem notwendigen Ausbau der Unternehmensstrukturen.

Reifephase

Die Reifephase eines Familienunternehmens präsentiert sich noch einmal komplexer. Mehrere Generationen (Eltern, erwachsene Kinder mit Partnerinnen und Partnern, vielleicht sogar Enkel) sind unter Umständen gleichzeitig im Familienunternehmen engagiert. Einzelne Familienmitglieder arbeiten möglicherweise im Unternehmen mit, andere sind «nur» beteiligt. Damit unterscheiden sich logischerweise Ansprüche und Zukunftspläne. Die Erfahrung zeigt, dass ältere Generationen stärker an Vermögenserhalt und Sicherheit denken. Jüngere priorisieren eher Wachstum und neue Projekte. Dies beeinflusst Investitionsentscheidungen und Risikobereitschaft.

In dieser Phase richtet die Finanzplanung den Fokus stärker auf die Vermögensstrukturierung und den privaten Vermögensaufbau. Eine vorausschauende Gestaltung der Pensionskassenlösung gewinnt an Bedeutung. Gleichzeitig geht es darum, klare Regeln zu schaffen und das Unternehmen so aufzustellen, dass spätere Eigentumsübertragungen reibungslos

möglich werden. Dies auch dann, wenn die Nachfolge noch nicht unmittelbar bevorsteht.

Nachfolgephase

Mitten in der Reifephase beginnt die Nachfolgeplanung. Die Nachfolge ist erfahrungsgemäss die konfliktanfälligste Zeit. Emotionale Bindungen, unterschiedliches Rollenverständnis und divergierende finanzielle Interessen treffen direkt aufeinander – leider oft unter Zeitdruck. Die Finanzplanung übernimmt in dieser Phase bei allen Beteiligten eine zentrale Funktion. Sie schafft für die übergebende Generation Transparenz und zeigt unterschiedliche Szenarien auf. Auf der Seite der übernehmenden Personen ist sie ebenfalls unverzichtbar, weil sie die Grundlage für eine solide Startphase bildet.

Bei Nachfolgeprozessen ist der Zeitfaktor nicht zu unterschätzen. Sie laufen selten so zügig ab wie ursprünglich beabsichtigt. Nachfolge ist darum kein singuläres Ereignis, sondern ein Prozess. Einer der teuersten Fehler ist folglich, damit zu spät zu beginnen.

Finanzplanung ist der Dreh- und Angelpunkt

Über alle Lebensphasen eines Familienunternehmens hinweg übernimmt die Finanzplanung eine planerische und gestalterische Aufgabe. Sie verbindet die wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens mit den Zielen der Familie. Sie zeigt finanzielle Möglichkeiten und Handlungsspielräume auf und schafft damit die Grundlage für Stabilität und Entwicklung.

Die Balance zwischen Familieninteressen und Unternehmenswerten ist ein fortlaufender Prozess. Gelingt sie, kann ein Familienunternehmen seine besondere Stärke langfristig entfalten: die Verbindung von Werten und Tradition mit unternehmerischer Dynamik.

Die Balance zwischen Familieninteressen und Unternehmenswerten ist ein fortlaufender Prozess.



Patrik Bittel ist Experte für Finanzplanung bei der Luzerner Kantonalbank AG.



Roland Luetolf ist Experte für Unternehmensnachfolge bei der Luzerner Kantonalbank AG.



Warum nicht
klein anfangen

und trotzdem
gross denken?

WIR SCHAFFEN RAUM
FÜR MÖGLICHKEITEN.

Banking ohne Hürden:
lukb.ch/privatkunden



Luzerner
Kantonalbank