

# Die Tochter soll die Firma übernehmen



**Interview mit Thomas A. Zenner, Gründer Family Office 360grad**

*Herr Zenner: In den kommenden Jahren werden zahlreiche Unternehmen eine Nachfolgeregelung suchen. Inwieweit unterscheidet sich die Nachfolgeplanung bei einem Familienunternehmen von derjenigen bei anderen Firmen?*

**Zenner:** Die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen ist komplexer. Das liegt an der Einbeziehung familiärer

Dynamiken, der langfristigen Perspektive über Generationen hinweg und der Notwendigkeit, den richtigen Nachfolger zu identifizieren. Denn dieser sollte sowohl über betriebliche Fähigkeiten als auch familiäre Akzeptanz verfügen.

*Wie plant man eine Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie am besten?*

**Zenner:** Damit eine reibungslose Übergabe des Unternehmens erfolgen kann, ist es essenziell, eine handlungsorientierte Strategie zu erarbeiten. Diese sollte Antworten auf Kernfragen liefern: Wohin soll sich das Unternehmen in der Zukunft entwickeln? Und welche Rolle soll das jeweilige Familienmitglied dabei einnehmen? Stehen konkrete Ziele fest, kann damit begonnen werden, die Nachfolgeneration auf deren künftige Aufgaben vorzubereiten und für deren Ausbildung gesorgt werden.

*Und wann fängt man am besten damit an?*

**Zenner:** Ich rate dazu, so früh wie möglich eine Strategie zu erarbeiten, die die Bedürfnisse aller Familienmitglieder widerspiegelt. Denn kommt es unerwartet zu einem Todesfall in der Elterngeneration eines Familienunternehmens und wurden keine anderweitigen Regelungen getroffen, sind automatisch alle Kinder an der Firma erbberechtigt.

*Ist es heutzutage noch üblich, dass der älteste Sohn mehr oder weniger selbstverständlich das Unternehmen übernimmt?*

**Zenner:** Frauen haben es bei der Unternehmensnachfolge auch im Jahr 2024 oft noch schwer, sich gegen ihre Brüder durchzusetzen. Zum Glück werden Gesellschaftsverträge, die vorsehen, dass automatisch der nächste männliche Nachfolger das Unternehmen übernimmt, aber immer seltener. Ich rate dazu, auf Basis der Strategie zu ent-

scheiden, wer die notwendige Qualifikation erfüllt und dadurch besser als Führungskraft geeignet ist – unabhängig des Geschlechts.

*Sind Töchter als potenzielle Nachfolgerinnen in der Unternehmensführung Ihrer Erfahrung nach heute manchmal noch zweite Wahl, falls auch ein valabler männlicher Nachfolger in Frage kommen könnte?*

**Zenner:** Tatsächlich habe ich im Rahmen meiner Beratungstätigkeit bereits erlebt, dass mir ein Familienunternehmer und Vater eines Sohnes und einer Tochter zu verstehen gab, dass für ihn ausschliesslich Ersterer als Nachfolger in Frage käme. Leider führte dies – wenig überraschend – zu Konflikten innerhalb der Familie.

*Was tut man, wenn sowohl ein Sohn als auch eine Tochter die Firma übernehmen will und man sich nicht einigen kann?*

**Zenner:** Zunächst ist es wichtig, Konkurrenz zwischen Geschwistern nicht mit Absicht zu schüren. Dies ist nicht zielführend, sondern bringt Verunsicherung in der Familie und der Firma mit sich. Stattdessen sollten Ressentiments und Konflikte so früh wie möglich aufgearbeitet werden. Ein Lösungsansatz könnte die Vereinbarung einer Übergangsphase sein, in dem die Stärken und Schwächen der Geschwister analysiert werden. So fällt die Zuordnung für die Übernahme einzelner Aufgaben und Geschäftsbereiche einfacher. Erfahrungsgemäss kann diese Testphase zwar bis zu sechs Jahre dauern, jedoch herrscht danach Klarheit.

*Gibt es spezifische Herausforderungen, mit denen Töchter bei einer Unternehmensnachfolge konfrontiert sind, die es bei Söhnen nicht gibt?*

**Zenner:** Wie bereits erwähnt, herrschen je nach Branche gegenüber Frauen oftmals Akzeptanzprobleme und altkonservative Vorstellungen der abgebenden Generation. Meiner Meinung nach zu Unrecht, denn Beispiele aus der Praxis deuten darauf hin, dass weibliche Nachfolger das Unternehmen mit mehr Empathie führen und so eine höhere Zustimmung bei den Mitarbeitern und Geschäftspartnern erzeugen.

*Wie bereitet sich eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger am besten auf die neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten vor?*

**Zenner:** Die nachfolgende Führungskraft sollte ihr Unternehmen in- und auswendig kennen. Durch entsprechende Praktika in der eigenen Firma können die Betriebsabläufe und Mitarbeiter kennengelernt werden, was zusätzlich auch zu mehr Akzeptanz führt. Wichtig ist: Wenn Sohn und Tochter das Unternehmen gleichberechtigt übernehmen, sollten diese auch gesellschaftsrechtlich und führungstechnisch gleichgestellt werden – auch wenn sie unterschiedliche Teilbereiche verantworten.

*Welche Vorteile bringt der Beizug eines externen Beraters im Nachfolgeprozess?*

**Zenner:** Da ein externer Berater frei von familiären Bindungen und damit verbundener Befangenheit ist, kann dieser pragmatisch und auch unverblümt Lösungen ansprechen, die vorher möglicherweise nicht in Erwägung gezogen wurden.

*Haben Sie Anekdoten aus Ihrer Beratertätigkeit?*

**Zenner:** Dazu fällt mir spontan folgendes Beispiel aus der Praxis ein: Der Alleinhaber eines Maschinenbauunternehmens suchte nach einem Käufer, da seine Töchter an der Nachfolge kein Interesse hatten. Als ein passender Käufer ausblieb, haben wir einen Workshop mit den Töchtern veranstaltet. Obwohl die beiden keinerlei Erfahrung in dem Bereich hatten, konnte sich eine der Töchter im Anschluss dennoch für die Nachfolge begeistern. Meine Empfehlung war es, dass sie mindestens sechs Monate direkt in der Produktion arbeiten solle. Das Ergebnis: Sie übernahm später das Unternehmen und führte es erfolgreich in der nächsten Generation fort.

*Was raten Sie einem Patron, der sein Lebenswerk nach seinem Rückzug unbedingt in der Familie halten will?*

**Zenner:** Familienunternehmen sind oftmals von einer langjährigen Historie geprägt. Da liegt es nahe, die Geschichte innerhalb der Familie weiterzuschreiben. Trotzdem kann ich nur dazu raten, die Bedürfnisse aller Familienmitglieder und potenziellen Nachfolger ernst zu

nehmen. Diese sollten sich ohne Drängen der Eltern darüber klar werden, wie sie sich ihre Zukunft vorstellen. Basiert die Übernahme auf Zwang, ist dem Unternehmen damit nicht geholfen. Im Gegenteil: Führungskräfte, die nicht mit vollem Engagement und Herzblut hinter der Sache stehen, machen logischerweise einen schlechteren Job.

*Und was empfehlen Sie der Nachfolgerin oder dem Nachfolger?*

**Zenner:** Hat man sich bewusst für eine Übernahme entschieden, sollten Vorbereitungen getroffen werden, damit der Nachfolger oder die Nachfolgerin bestmöglich aufgestellt ist. Dazu gehören eine umfassende Ausbildung sowie Branchenkenntnisse und praktische Erfahrungen im Betrieb. Ausserdem braucht es als Führungskraft die Bereitschaft, mit Herausforderungen und Veränderungen umzugehen und gegebenenfalls Innovationen einzuführen, um sich an neue Marktsituationen anzupassen. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeiter zu motivieren und zu inspirieren, um das Potenzial des Unternehmens ausschöpfen zu können.

*Eine letzte Frage: Was macht man als Unternehmensnachfolgerin oder Unternehmensnachfolger, wenn der Patron, der Vater, auch nach der Übertragung der Firma einfach nicht loslassen kann und sich weiterhin einmischen will, auch wenn er es noch so gut meint?*

**Zenner:** Um so einen Fall zu vermeiden, empfehle ich noch vor der Übergabe klare Absprachen über die Rollen, Verantwortlichkeiten, Erwartungen und die allgemeine Vision für das Unternehmen zwischen den Parteien. Des Weiteren sollte allen Beteiligten klar sein, dass sich die abgebende Generation auch physisch aus dem Unternehmen zurückzieht und dort kein Büro mehr unterhält. Als gutes Vorbild dient mir hier ein Fall aus meiner Beratungspraxis: Die Eltern veranlassten nach erfolgreicher Übergabe die Löschung ihrer Firmen-E-Mail-Adressen.

*t.zenner@familyoffice-360grad.ch*  
*www.familyoffice-360grad.ch*