

# Wenn der Patriarch plötzlich stirbt: Unvorbereitete Nachfolge als Risiko für Familienunternehmen



Von **Thomas A. Zenner**, Gründer Family Office 360grad

Das Leben kann sich von einem Moment auf den nächsten dramatisch verändern. Ein schreckliches Beispiel dafür ereignete sich im August 2024, als der Unternehmer Mike Lynch, Mitbegründer der Tech-Firma Autonomy, bei einem tragischen Yacht-Unfall vor der Küste Siziliens ums Leben kam. Lynch, dessen Superyacht «Bayesian» als «unsinkbar» galt, war unter den sieben Personen, die bei dem Unglück starben. Das unerwartete Ende des Milliardärs zeigt auf dramatische Weise, wie schnell ein Leben beendet sein kann. Für seine Familie und sein Unternehmen war dieser Verlust nicht nur ein emotionaler Schlag, sondern stellte auch die dringenden Fragen der Unternehmensnachfolge in den Vordergrund. Wer übernimmt jetzt die Verantwortung? Wie soll es mit dem Geschäft weitergehen? Solche unerwarteten Schicksalsschläge verdeutlichen die enorme Bedeutung ei-

ner vorausschauenden Nachfolgeregelung. Diese ungeklärten Fragen können nicht nur familiären Stress erzeugen, sondern auch die Zukunft eines Unternehmens gefährden, das über Generationen aufgebaut wurde. Im vorliegenden Beitrag werden die essenziellen Aspekte einer durchdachten Unternehmensnachfolge erläutert und Wege aufgezeigt, wie Unternehmerfamilien sich präventiv vorbereiten können, um Risiken zu minimieren und gleichzeitig den Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen.

**Das Unsichtbare wird plötzlich sichtbar: Der menschliche Faktor** Familienunternehmen sind das Rückgrat der europäischen Wirtschaft. Sie prägen nicht nur die ökonomische Landschaft, sondern auch soziale und kulturelle Strukturen in ihrer Region. Doch in einer entscheidenden Hinsicht agie-

ren viele dieser Unternehmen riskant: Sie vernachlässigen die Nachfolgeregelung. Gerade ältere Unternehmer tun sich oft schwer, sich mit dem Gedanken an ihre eigene Endlichkeit zu befassen. Sie haben oft das Gefühl, dass sie ihre Geschäfte noch jahrelang lenken können und verschieben daher wichtige Entscheidungen auf später – ein «später», das unter Umständen nie eintritt.

Nach meinen Erfahrungen und Einschätzungen, die ich im Rahmen meiner Tätigkeit für das Family Office 360grad gewonnen habe, zeigt sich, dass etwa 70% der Familienunternehmen keine oder nur eine unzureichende Nachfolgeregelung haben. Das ist eine alarmierende Zahl, wenn man bedenkt, dass eine nicht geregelte Nachfolge nicht nur das Unternehmen, sondern auch die finanzielle Sicherheit der gesamten Familie bedrohen kann. Oft werden die komplexen rechtlichen und steuerlichen Konsequenzen einer Erbschaft unterschätzt. Die Unklarheiten, die alte Eheverträge und Güterstandsregelungen mit sich bringen, werden nicht ausreichend beleuchtet, was langfristig zu erheblichen finanziellen Belastungen führen kann.

## **Die Angst vor dem Loslassen: Emotionale Barrieren bei der Unternehmensübergabe**

Neben den rechtlichen Aspekten spielt auch die emotionale Seite der Nachfolge eine nicht zu unterschätzende Rolle. Unternehmer haben häufig eine tiefe emotionale Bindung an ihr Unternehmen, das sie über viele Jahre hinweg aufgebaut haben. Die Vorstellung, die Kontrolle abzugeben, kann Angst und Unsicherheit auslösen. Für viele Unternehmer ist die Firma nicht nur ein Geschäft, sondern ein wesentlicher Teil ihrer Identität. Diese psychologischen Barrieren führen dazu, dass viele Nachfolgeprozesse zu spät in Angriff genommen werden, was im Ernstfall fatale Fol-

gen haben kann. Es ist daher wichtig, neben den rechtlichen und finanziellen Fragen auch die emotionale Dimension der Nachfolge zu berücksichtigen und einen sensiblen, aber entschlossenen Ansatz zu wählen, um einen geregelten Übergang zu gewährleisten.

### **Wenn das Gesetz zur Hürde wird: Risiken bei der Vermögensübergabe**

Ein prominentes Beispiel aus meiner Beratungspraxis zeigt, wie schnell eine schlecht geregelte Nachfolge zu enormen finanziellen Verlusten führen kann. In diesem Fall planten die Eltern, ihr beträchtliches Vermögen an ihre zwei gemeinsamen Kinder zu vererben. Allerdings gab es ein weiteres Kind aus einer früheren Beziehung des Vaters. Ein Berliner Testament, das vorsah, dass der Ehemann zuerst verstirbt, hätte dazu geführt, dass das uneheliche Kind von der Erbschaft ausgeschlossen würde. Noch gravierender war die Tatsache, dass der Vater nicht bedacht hatte, dass im Falle des vorzeitigen Todes seiner Frau das gesamte Vermögen zunächst an ihn gehen würde, was den Pflichtteilsanspruch des unehelichen Kindes auslösen könnte. Ein solches Szenario hätte die Familie vor einen Verlust von bis zu 16 Millionen Euro gestellt. Dieser Fall verdeutlicht die immense Bedeutung einer klaren und vorausschauenden Nachlassregelung.

Um solche dramatischen Fehlritte zu vermeiden, sollten Unternehmerfamilien frühzeitig einen professionellen Family-Governance-Prozess etablieren. Dieser Prozess ermöglicht es, Probleme rechtzeitig zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten, die allen Beteiligten gerecht werden. Ein integrativer Ansatz, bei dem sowohl die Bedürfnisse der Familie als auch die langfristigen Interessen des Unternehmens berücksichtigt werden, ist der Schlüssel zum Erfolg.

### **Notwendige Bestandteile einer erfolgreichen Nachfolgeregelung**

Was braucht es also, um eine solide Nachfolgeregelung zu schaffen? Ein Testament oder Erbvertrag, der die Verteilung des Vermögens klar regelt, ist nur der erste Schritt. Viel wichtiger ist eine umfassende Vermögensaufstellung, die regelmässig aktualisiert wird. Diese sollte nicht nur Vermögenswerte im In-

land beinhalten, sondern auch internationale Beteiligungen, Immobilien, Bankkonten und andere relevante Besitztümer.

Unternehmer müssen schliesslich für verschiedene Szenarien vorsorgen. Was passiert, wenn der Unternehmer plötzlich verstirbt? Oder wenn er durch einen Unfall oder Krankheit handlungsunfähig wird? Besonders in Familien mit minderjährigen Kindern ist es entscheidend, frühzeitig einen Vormund oder Ergänzungspfleger zu benennen. Dieser ist dafür zuständig, die Interessen des Kindes zu wahren, bis dieses das 18. Lebensjahr erreicht hat. Solche Vorsichtsmassnahmen gewährleisten, dass das Unternehmen auch in Krisenzeiten stabil weitergeführt werden kann.

Bei komplexeren Nachlässen, insbesondere wenn Unternehmensbeteiligungen involviert sind, ist die Einsetzung eines Testamentsvollstreckers eine weitere sinnvolle Option. Dabei ist es ratsam, jüngere und unabhängige Personen als Vollstrecker zu bestellen, um das Vieraugenprinzip zu gewährleisten und mögliche Interessenkonflikte zu vermeiden. Für minderjährige Kinder als potenzielle Erben empfiehlt sich oft eine Dauertestamentsvollstreckung bis zum 27. Lebensjahr. Dies verhindert, dass Kinder zu früh mit der vollen Verantwortung für das Familienvermögen belastet werden, stellt aber dennoch sicher, dass sie von den Erträgen des Nachlasses profitieren können.

### **Der digitale Nachlass:**

#### **Ein oft übersehener Aspekt**

In unserer zunehmend digitalen Welt wird es immer wichtiger, den sogenannten «digitalen Nachlass» in die Planung miteinzubeziehen. Das umfasst nicht nur Zugangsdaten zu Bankkonten, sondern auch zu sozialen Medien, Cloud-Diensten, E-Mail-Konten, Abonnements und anderen digitalen Vermögenswerten. Oft kommt es vor, dass Hinterbliebene nach dem Tod des Unternehmers keinen Zugriff auf diese wichtigen Ressourcen haben. Daher sollte eine Liste mit allen relevanten Passwörtern und Zugängen erstellt und sicher hinterlegt werden, die regelmässig aktualisiert wird. Eine spezielle Vollmacht sollte ebenfalls erstellt werden, die sofort nach dem Tod oder bei Hand-

lungsunfähigkeit wirksam wird, um sicherzustellen, dass der digitale Nachlass geordnet und zugänglich bleibt.

### **Unternehmensnachfolge ist mehr als nur Finanzen**

Neben der finanziellen Nachfolgeplanung müssen Unternehmer auch die Unternehmensführung in ihren Planungen berücksichtigen. Es reicht nicht aus, im Testament festzulegen, wer das Unternehmen erbt. Auch arbeitsrechtliche und operative Fragen müssen geklärt werden. Ein gut durchdachter «Familienkompass», der klare Regelungen für die Unternehmensführung beinhaltet, ist essenziell, um Streitigkeiten innerhalb der Familie zu vermeiden und den Mitarbeitern Sicherheit zu geben. Schliesslich hängt der Erfolg eines Unternehmens auch von einem harmonischen Arbeitsumfeld ab. Testamentarische Regelungen sollten durch eine klare Übertragung von Rechten und Pflichten ergänzt werden. Es ist ratsam, dass der Unternehmer noch zu Lebzeiten seine Nachfolge so weit wie möglich vorbereitet, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten.

### **Fazit: Proaktive Planung ist der Schlüssel zur Sicherheit**

Die Vorsorge für den Fall des eigenen Todes wird von vielen Unternehmern oft auf die lange Bank geschoben. Dabei ist sie eine der wichtigsten Aufgaben, um den Fortbestand des Unternehmens und das Wohl der Familie zu sichern. Wer keine Vorsorge trifft, überlässt es dem Gesetz, die Nachfolge zu regeln. Das kann insbesondere bei grossen Familien oder komplexen Unternehmensstrukturen zu Streitigkeiten und unerwünschten Konsequenzen führen. Eine frühzeitige und sorgfältige Nachfolgeplanung ist der Schlüssel, um unnötige Risiken zu minimieren und den Familienfrieden zu wahren. Unternehmer, die dieses Thema rechtzeitig angehen, können sicher sein, dass ihr Lebenswerk auch nach ihrem Tod fortgeführt wird und ihre Familie geschützt ist.

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