



# Gerechtigkeit und Fairness in der Nachfolge

Wann ist ein Nachfolgeprozess in Familienunternehmen  
gerecht und fair?

Schrift Nr. 10

(3. Auflage, aktualisiert per 30. September 2024)

## Herausgeberin

St. Galler Nachfolge-Praxis



[praxis@sgnafo.ch](mailto:praxis@sgnafo.ch)



[www.sgnafo-praxis.ch](http://www.sgnafo-praxis.ch)



## Autoren

Tobias Wolf, Sonja Kissling Streuli, Frank Halter (1. Auflage, 2017)

Tobias Wolf, Sonja Kissling Streuli, Frank Halter (2. Auflage, 2019)

Tobias Wolf, Sonja Kissling Streuli, Frank Halter (3. Auflage, aktualisiert 2024)

**Bildnachweis:** Bilddatenbank Shutterstock (Titelbild)

## Veröffentlichung

Rapperswil-Jona, September 2024

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	4
<b>1 Ausgangslage</b> .....	5
1.1 Das Phänomen Familienunternehmen.....	5
1.2 Familie vs. Unternehmen – unterschiedliche Wertesysteme? .....	5
1.3 Gerechtigkeit – was ist das genau? .....	7
<b>2 Gerechtigkeit im Kontext von Familienunternehmen</b> .....	7
<b>3 Die Verteilungsgerechtigkeit</b> .....	9
3.1 Das Konzept der distributiven Gerechtigkeit .....	9
3.2 Die Anwendung von Gerechtigkeitsprinzipien in Nachfolgeszenarien .....	12
Szenario 1: Übergabe nach Leistung (Führung & Eigentum).....	13
Szenario 2: Übergabe nach Gleichheit (Führung & Eigentum).....	13
Szenario 3: Übergabe der Führung nach Leistung und Eigentum nach Gleichheit .....	15
<b>4 Die Prozessgerechtigkeit</b> .....	16
4.1 Das Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit .....	16
4.2 Die Anwendung der prozeduralen Gerechtigkeit.....	18
Szenario 1 (Verdienst): .....	18
Szenario 2 (Gleichheit).....	18
Szenario 3 (Verdienst/Gleichheit) .....	19
<b>5 Schlussbetrachtung</b> .....	19
<b>6 Literaturverzeichnis</b> .....	21

# Vorwort

«900 (Aktien) / 3 (Kinder) = 300 (gerecht)?»

## Geschätzte Leserinnen und Leser

St.Galler Nachfolge Praxis ist eine Plattform, die einerseits Lösungsressourcen rund um das Phänomen «Unternehmensnachfolge» für Kleinst- und Kleinunternehmen in der Schweiz entwickelt und andererseits praxisrelevantes und differenziertes Wissen rund um das Thema zur Verfügung stellt. Ein Kernstück des Angebots stellt dabei die **Schriftenreihe** und die damit verbundenen **Arbeitsmittel und Checklisten** dar. Die Webseite wird laufend mit neuem Material ergänzt (vgl. dazu [www.sгнаfo-praxis.ch](http://www.sгнаfo-praxis.ch)).

Haben Sie sich auch schon einmal die Frage nach der Gerechtigkeit gestellt? Was ist nun eigentlich gerecht – oder gibt es überhaupt die absolute Gerechtigkeit? Gerade bei Familienunternehmen, bei welchen die Familie einen grossen Einfluss auf das Unternehmen ausübt, spielen Gerechtigkeitsfragen eine zentrale Rolle. Unsere Erfahrung zeigt, dass früher oder später in jeder familieninternen Unternehmensnachfolge sowohl implizit als auch explizit gerechtigkeitspezifische Fragestellungen an die Oberfläche kommen. Durch die enge Verbundenheit der Familie zum Unternehmen kommen meist neben sehr rationalen Fragestellungen oft auch emotionale hinzu. Insbesondere im Falle einer *Führungs-, Eigentums- und Vermögensnachfolge* spielt dabei die Frage der **Gerechtigkeitsklärung** eine wesentliche, wenn nicht DIE entscheidende Rolle für das erfolgreiche Gelingen der Übergabe des Unternehmens.

Die vorliegende Schrift nimmt sich daher dieser Thematik an. Anhand einer ganzheitlichen Betrachtung ermöglicht diese Schrift einen breiten Überblick über verschiedene Gerechtigkeitsformen im Kontext Nachfolge. Es werden unterschiedliche Gerechtigkeitsprinzipien innerhalb des Themas der familieninternen Unternehmensnachfolge vorgestellt und anhand von verschiedenen praktischen Beispielen erklärt. Die Schrift versteht sich als Orientierungsrahmen um gerechtigkeitspezifische Fragestellungen innerhalb ihrer familieninternen Unternehmensnachfolge zu verorten.

Wir sind überzeugt, dass Ihnen diese Schrift einen umfassenden Überblick über die auf gerechtigkeitspezifische Herausforderungen in ihrem Nachfolgeprozess verschafft und mithilft, den richtigen, individuell passenden Lösungsansatz zu finden.

Frank Halter  
Für die Herausgeber



Weitere Beiträge zum Thema **«Gerechtigkeit und Fairness»** finden Sie unter [www.sгнаfo-praxis.ch](http://www.sгнаfo-praxis.ch)

# 1 Ausgangslage

## 1.1 Das Phänomen Familienunternehmen

Die Bedeutung der familiengeführten Unternehmen in der Schweiz ist unumstritten. Eine Studie des Center for Family Business an der Universität St. Gallen zeigt, dass 78 % der Schweizer KMU Familienunternehmen sind (Credit Suisse, 2013). Zahlreiche dieser Familienunternehmen stehen jährlich vor der grossen Aufgabe, den Betrieb in neue Hände zu übergeben. Gerade in Familienbetrieben stellt die Nachfolgethematik oftmals eine besondere Herausforderung dar, denn die finanzielle und personelle Verknüpfung des Unternehmers mit dem Unternehmen ist in Familienunternehmen besonders stark. Die Unternehmensnachfolge unterscheidet sich deshalb in vielerlei Hinsicht von derjenigen bei Nicht-Familienunternehmen.

Die Übergabe von Eigentum, Führung und/oder Vermögen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge ist bei Familienunternehmen kein punktuellere Ereignis. Der Prozess einer erfolgreichen Nachfolge beinhaltet die Entscheidungsfindung des Übergebers und seiner Familie („was wollen wir eigentlich?“), die Suche und Auswahl eines geeigneten Nachfolge-Kandidaten, die Planung und Durchführung der eigentlichen Übertragung sowie deren Nachbearbeitung.

Doch was bedeutet eine erfolgreiche Übergabe des Unternehmens und aus welcher Perspektive wird beurteilt, ob eine Übergabe gerecht oder eher ungerecht von statten ging? Bedeutet erfolgreich auch gerecht? Gibt es überhaupt eine gerechte Nachfolge? Und wie verändert sich die Gerechtigkeitsauffassung der involvierten Personen über die Zeit hinweg?

Impliziert eine gerechte Unternehmensübergabe eine Nachfolgelösung, bei welcher das Unternehmen möglichst schlank und lastenfrei an DEN geeignetsten Nachkommen übergeben wird, sodass dieses zukunftsfähig bleibt? Oder ist es gerechter, wenn der abtretende Unternehmer (und womöglich Gründer) einen möglichst hohen Übergabe- oder Verkaufswert erzielen kann (frei nach dem Motto: Er hat es ja verdient!)? Gerecht kann auch bedeuten, dass alle Familienmitglieder zu gleichen Teilen berücksichtigt werden, um Streitigkeiten und Konflikte innerhalb der Familie zu vermeiden. Oder ist es überhaupt angebracht, dass die nachfolgende Generation den Anspruch erheben kann, dass ein Teil des Unternehmens ohne Vergütung an diese übertragen wird (z.B. Schenkung oder Vorerbbezug)? Bei allen diesen Szenarien geht es um Gerechtigkeitsfragen, welche einen grossen Einfluss auf den Nachfolgeprozess eines Familienunternehmens und dessen Ausgang nehmen.

## 1.2 Familie vs. Unternehmen – unterschiedliche Wertesysteme?

Haben Sie sich schon einmal die folgende Frage gestellt: *Wer gehört überhaupt zur Familie und wer nicht?* Diese auf den ersten Blick triviale Frage ist auf den zweiten Blick nicht eindeutig zu beantworten. Gerade bei Familienunternehmen und im Kontext der Unternehmensnachfolge ist diese Frage zudem höchst relevant. Wir leben in einer Zeit der Pluralisierung und Individualisierung familialer Lebensformen. So bestehen Patchwork-Familien, Ein-Eltern-Familien und viele weitere alternative Familienformen. Genau diese zunehmende Vielfältigkeit bestehender Familienformen wirkt sich sicherlich nicht vereinfachend auf die Unternehmensnachfolge aus. Welches Familienmitglied soll in den Prozess der Unternehmensnachfolge eingebunden werden, welches Familienmitglied bewusst nicht? Welchen Einfluss üben einzelne Mitglieder der Familie auf das Unternehmen oder auch umgekehrt – das Unternehmen auf die Familie aus? Wie sollen angeheiratete Familienmitglieder behandelt werden?

Es gibt unterschiedliche Modelle, welche die Komplexität eines Familienunternehmens beschreiben. Eines dieser Modelle ist das sogenannte „Zwei-Kreis-Modell“, welches vom Zusammenspiel der beiden Systeme Familie und Unternehmen ausgeht (Landsberg, 1983).

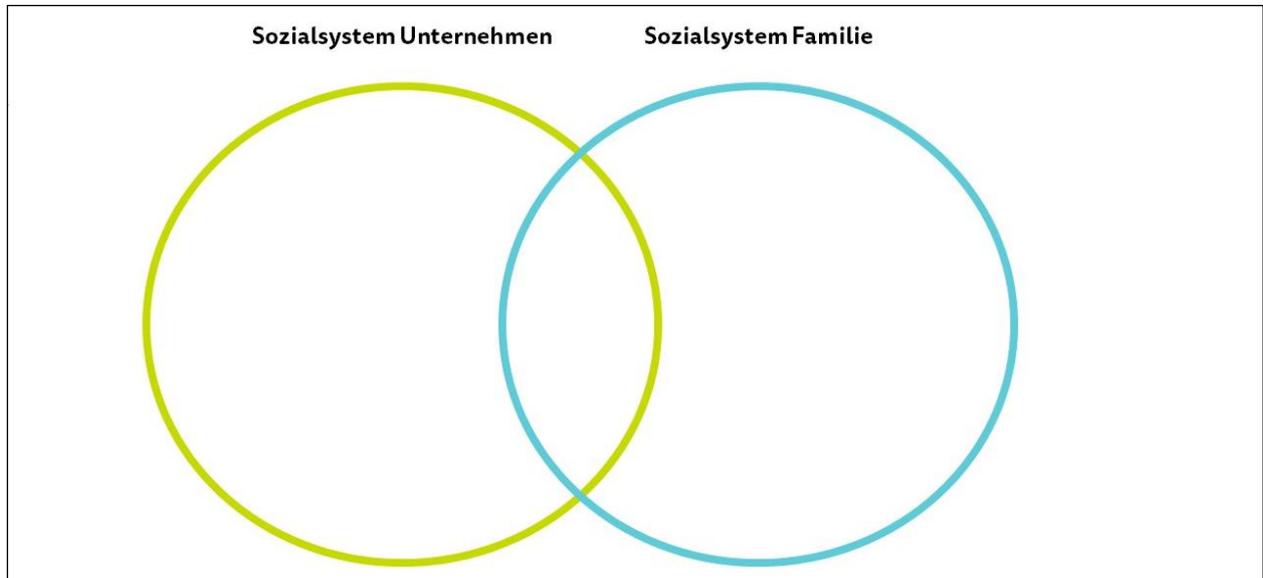


Abbildung 1: Das Zwei-Kreis-Modell von Familienunternehmen (Landsberg, 1983)

Dieses Modell geht davon aus, dass den beiden Systemen (Familie und Unternehmen) unterschiedliche Wertesysteme zugrunde liegen. Während innerhalb der Familie oft soziologische und emotionale Aspekte im Vordergrund stehen, spielen innerhalb des Unternehmens vermeintlich (!) eher wirtschaftliche und rationale Aspekte eine wesentliche Rolle (vgl. Oetker, 1999). Führt man diese beiden Subsysteme Familie und Unternehmen nun zu einem Sozialsystem Familienunternehmen zusammen, entsteht ein komplexes Gebilde. Durch das Aufeinandertreffen bzw. Überlappen der beiden Systeme Familie und Unternehmen kann ein spezifisches Konfliktpotential aufgebaut werden, das in anderen Familien nicht auftritt. So herrscht beispielsweise im System der Familie oft auch ein anderes **Gerechtigkeitskonzept** als im System des Unternehmens, wobei sogenannte paradox erscheinende Erwartungshaltungen entstehen.

Die Familienmitglieder müssen also bei der Überlappung der beiden Systeme sowohl den familialen als auch den organisationalen Anforderungen gerecht werden, um eine erfolgreiche Nachfolge anzustreben. Die unterschiedlichen Ziele und Wertevorstellungen der einzelnen Familienmitglieder sind jedoch oft sehr vielfältig, wie die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensnachfolge selbst ja auch. Alle diese unterschiedlichen Ziele und Erwartungen unter einen „Hut“ zu bekommen, scheint auf den ersten Blick jedoch einfacher, als es in der Realität tatsächlich ist.

Aus einer Gerechtigkeitsperspektive gesehen, beinhaltet die Unternehmensnachfolge somit zahlreiche Herausforderungen, welchen die Unternehmerfamilie nicht immer zu gleichen Teilen „gerecht“ werden kann. Denn was beispielsweise aus einer soziologischen Perspektive zwar gerecht erscheint, mag aus einer organisational-ökonomischen Perspektive nicht immer zweckmässig sein. Unterschiedliche Erwartungshaltungen und Ziele der involvierten Personen, Neid und Eifersucht sind dabei keine Seltenheit. Nicht selten können daher Gerechtigkeitsfragen aufgrund dieser Dilemmata eine Unternehmensnachfolge zum Scheitern bringen und ein

Familienunternehmen in den Ruin führen. Die Gerechtigkeitsklärung stellt deshalb eine DER zentralen Herausforderungen für das Unternehmen UND die Familie dar.

### 1.3 Gerechtigkeit – was ist das genau?

Die Gerechtigkeit ist ein fester Bestandteil in unserer Gesellschaft und eines der wünschenswertesten Prinzipien sozialen Zusammenlebens. Viele Theoretiker haben sich über unterschiedliche Gerechtigkeitskonzepte bereits den Kopf zerbrochen. In dieser Schrift ist es jedoch nicht unser Ziel, mit Ihnen einen geschichtlichen oder philosophischen Exkurs über Gerechtigkeits-theorien vorzunehmen. Vielmehr wollen wir uns mit wenigen aber relevanten Aspekten der Gerechtigkeit auseinandersetzen, welche uns insbesondere im Kontext der Unternehmensnachfolge als relevant erscheinen.

**Gerechtigkeitsempfinden:** Erinnern Sie sich an ihr Kindesalter. Schon sehr früh wird unser Gerechtigkeits-sinn geschärft: durch Strafe und Belohnung lernen wir, was gerecht sein soll. Dementsprechend hat das individuelle Gerechtigkeitsempfinden stark etwas mit der Erziehung, mit den bisherigen Erfahrungen (Sozialisierung, Ausbildung, etc.), dem persönlichen und sozialen Umfeld (Partner, Eltern-Kind Beziehung, Freunde, etc.) sowie auch situativen Emotionen, durch welche man beeinflusst wird, zu tun. Gerechtigkeit wird aber oft erst relevant, wenn etwas ungerecht erscheint.

**Umstände und Ausgangslage:** Es stellt sich immer die Frage, welche sozialen Bedingungen überhaupt nach Gerechtigkeit verlangen. Bei Gerechtigkeitsfragen geht es immer um Fragestellungen der Verteilung von Gütern oder sonstigen Faktoren, welche gemässigt knapp sind. Das heisst, es müssen konkurrenzierende Ansprüche auf das knappe Gut (evtl. das Unternehmen) bestehen – nur dann werden Fragen über eine gerechte Lösung gestellt.

**Objekt der Gerechtigkeit:** Zudem muss gefragt werden, was genau als gerecht oder ungerecht beurteilt werden soll. Sind dies Personen, deren Handlungen, Verhaltensweisen, Einstellungen, Urteile, Verfahren, Regeln, oder eine Verteilung?

**Unparteilichkeit:** Um Akzeptanz gegenüber einem Gerechtigkeitsurteil zu erlangen, muss dieses auf unparteiischer Anwendung beruhen. Daher macht es in Nachfolgeprozessen Sinn, einen beliebig unbeteiligten Beobachter zu involvieren.

**Gerechtigkeitsmotiv:** Zu guter Letzt sollte auch überlegt werden, aus welchem Grund (aus welchem Motiv) Familienmitglieder nach Gerechtigkeit fragen. Viele Theoretiker gehen davon aus, dass ein Gerechtigkeitsmotiv meistens auf das Eigeninteresse, d.h. die Maximierung des eigenen Nutzens des Menschen, entsteht. Dies bedeutet, dass sich viele nur um Gerechtigkeit bemühen sofern es dem eigenen Nutzen dient. Ein Gerechtigkeitsmotiv kann aber auch aufgrund einer wahrgenommenen Ungerechtigkeit motiviert sein, mit dem Ziel der Wiederherstellung von Gerechtigkeit.

## 2 Gerechtigkeit im Kontext von Familienunternehmen

Nachdem wir uns einige Grundlagen und Aspekte der Gerechtigkeit angeschaut haben, ist es nun an der Zeit, die Themen der familieninternen Unternehmensnachfolge mit den Erkenntnissen aus der Gerechtigkeitsforschung zu verbinden. Hierfür wollen wir Ihnen nachfolgend ein einfaches Gerechtigkeits-Nachfolgemodell vorstellen. Zudem werden zwei wichtige Gerechtigkeitsformen, einerseits die Verteilungsgerechtigkeit und andererseits die Prozedurale-Gerechtigkeit besprochen.

Die Gerechtigkeitsklärung in Nachfolgefällen stellt jede Unternehmerfamilie vor eine Herausforderung. Wie wir bereits gesehen haben, kommt neben einer rein rationalen Ebene durch die enge Verbundenheit der Familie zum Unternehmen eine zusätzliche emotionale Komponente hinzu. Das Gerechtigkeits-Nachfolgemodell soll dabei helfen, die beiden Themen Gerechtigkeit und Unternehmensnachfolge miteinander zu verknüpfen und relevante Aspekte im Modell zu verorten. So liegt dem Modell die Fragestellung zugrunde, wie das Verhältnis von **Gerechtigkeit**, **Zweckmässigkeit** und **Rechtmässigkeit** einer familieninternen Unternehmensnachfolge zu bestimmen ist. Was unter diesen Begrifflichkeiten zu verstehen ist, soll nachfolgend erklärt werden.

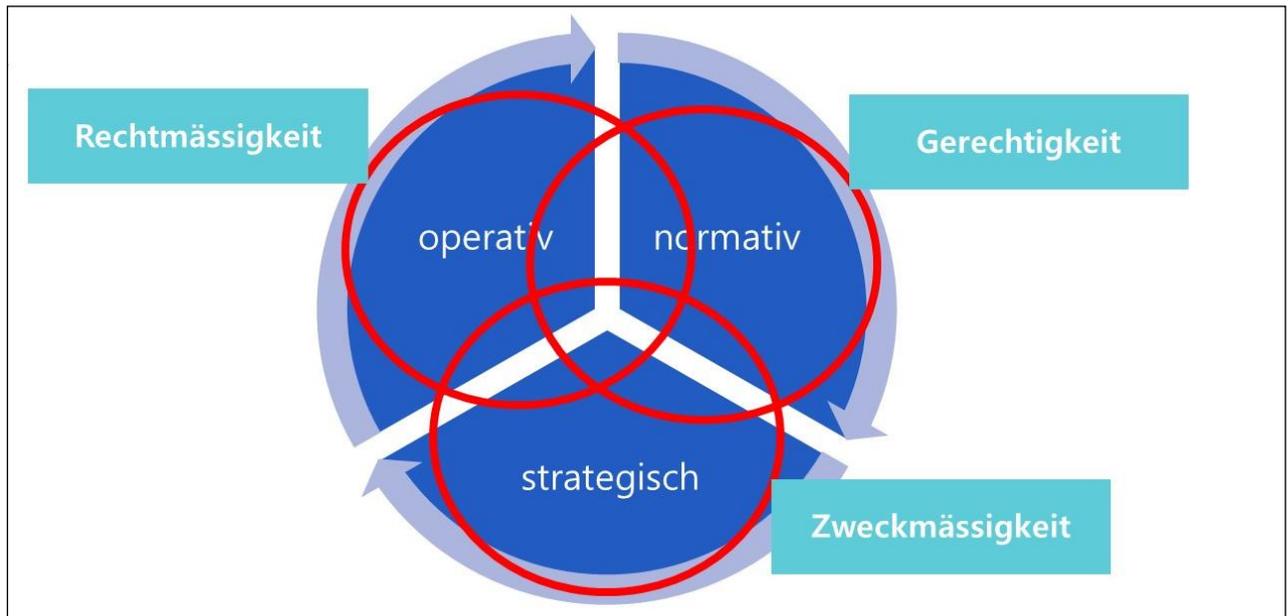


Abbildung 2: Das Gerechtigkeits-Nachfolgemodell (Wolf, 2014)

**Ziel:** Das Hauptziel besteht darin, einerseits Harmonie innerhalb der Unternehmerfamilie zu bewahren oder zu schaffen und für alle Beteiligten in deren Wahrnehmung eine möglichst gerechte Nachfolgelösung zu finden. Andererseits soll aber auch die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit (Zweckmässigkeit) des Familienunternehmens nachhaltig sichergestellt werden können. Und schliesslich sollte die Regelung idealerweise auch rechtlich fixiert und durchsetzbar geregelt werden können.

Das Modell beinhaltet drei verschiedene Ebenen (normativ, strategisch, operativ), wobei die normative Ebene das Fundament für die familieninterne Unternehmensnachfolge legt. Insbesondere bei Familienunternehmen, bei welchen Beziehungen und Zugehörigkeiten wichtig sind, muss „normative“ Fragestellungen eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Denn gerade familiäre Beziehungen sind verwundbar. Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass der Wunsch nach Gerechtigkeit innerhalb der Familie in der Regel ausgeprägt ist.



#### **Aus der Praxis**

Oft stellen wir bei Beratungsmandaten fest, dass Eltern gewöhnlich ihre Kinder im Rahmen der Familienlogik „gerecht“ und möglichst „gleich“ behandeln wollen (Gleichheitsgrundsatz). Im Falle einer Unternehmerfamilie ist dies jedoch nicht immer zweckmässig und möglich.

Im Falle der Unternehmensnachfolge stellen sich nicht nur Fragen der Führungsnachfolge (wer leitet zukünftig das Unternehmen?) – sondern auch Fragen der Verteilung der Eigentumsverhältnisse am Unternehmen (Eigentumsnachfolge) sowie auch der Verteilung des Familienvermögens auf die Nachkommen (Vermögensnachfolge). Diese Entscheidungen sind nicht trivial und haben einen enormen Einfluss auf den Fortbestand des Unternehmens. Denn aus organisationaler Sichtweise sollte eine Nachfolgelösung gefunden werden, welche auch zweckmässig ist und die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellt. Dieser Spagat zwischen der Gleichbehandlung aller Familienmitglieder unter der Berücksichtigung der auch für das Unternehmen zweckdienlichen Lösung ist nicht einfach. Oft stehen diese Aspekte im Widerspruch zueinander und sorgen bei vielen Unternehmerfamilien zu Konflikten.

Somit führt dies zur letzten Ebene im Modell, der sogenannten operativen Ebene der Rechtsmässigkeit. So kann eine Unternehmensnachfolge zwar aus organisationaler Sicht zweckmässig und beispielsweise aus Sicht des Übergebers vielleicht auch gerecht sein, dies bedeutet aber nicht zwingend, dass aus erbrechtlicher Sicht die Nachfolge auch rechtmässig ist. Die Sphäre der Rechtsmässigkeit ist zwar dehnbar und lässt sich im Einverständnis aller involvierten Familienmitglieder vertraglich umgestalten, dies bedarf aber vorweg einer gemeinsamen Klärung auf der normativen Ebene in unserem Modell. Darauf sei an dieser Stelle ausdrücklich hingewiesen.

Im Wissen um die Herausforderungen entlang des oben dargestellten Modells, führt dies zur zentralen Frage einer jeden Nachfolgeregelung in Familienunternehmen:



#### **Kernfrage für die Praxis**

Wie kann eine Unternehmensnachfolge für die Familienmitglieder gleichzeitig gerecht und auch für das Unternehmen zweckmässig sein?

Wie Sie sich vorstellen können, kann auf diese Frage keine pauschale Antwort gegeben werden. Nichtsdestotrotz sollen die nachfolgenden Zeilen dabei helfen, sich in Richtung der Schnittmenge der verschiedenen Dimensionen zu bewegen. Dabei werden nachfolgend die beiden zentralen Gerechtigkeitsformen Verteilungsgerechtigkeit und Prozedurale Gerechtigkeit vorgestellt und mit Beispielen untermauert.

## **3 Die Verteilungsgerechtigkeit**

### **3.1 Das Konzept der distributiven Gerechtigkeit**

Die Verteilungsgerechtigkeit, nimmt im Rahmen der gesamten Gerechtigkeitsforschung, insbesondere aber auch in der familialen- und organisationalen Gerechtigkeit eine zentrale Rolle ein (vgl. Landsberg, 1989). Die Verteilungsgerechtigkeit war bereits bei Aristoteles so dominant, dass sie teilweise bis zu den 80er Jahren als die einzige und alles umfassende Form der Gerechtigkeit angesehen wurde (Hare, 1981). Dabei geht es bei der Verteilungsgerechtigkeit nicht nur um die Verteilung von materiellen Gütern, darüber hinaus berücksichtigt sie alle Vor- und Nachteile, welche im Zusammenhang mit einer Verteilung stehen.



### Kernfrage für die Praxis

Im Kontext der Unternehmensnachfolge gilt es also nicht nur die Verteilung der Aktienanteile (oder Anteilsscheine) am Unternehmen zu berücksichtigen, vielmehr sind auch Freiheitsrechte, Verantwortungen oder Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden, Verzicht auf andere Karrieremöglichkeiten oder Standort-Entscheidungen, welche sowohl Vor- als auch Nachteile beinhalten können, zu berücksichtigen.

Die Verteilungsgerechtigkeit bezieht sich also immer auf die Wahrnehmung der Gerechtigkeit auf das *Ergebnis einer Verteilung* (vgl. Colquitt et al., 2001). Wie sich leicht ableiten lässt, beinhaltet eine Verteilung immer auch eine Gleichheitsproblematik, weshalb die Verteilungsgerechtigkeit begriffsnotwendig mit dem **Gleichheitsprinzip** verknüpft ist (Lucas, 1966). Grundsätzlich haben alle Mitglieder einer Familie denselben Anspruch auf die Güterzuteilung (Gütergleichheit), solange keine wichtigen Gründe für eine *Ungleichverteilung* vorliegen (Gosepath et al., 2008). Doch anhand welcher Prinzipien bzw. Regeln wird gemessen ob eine Verteilung als gerecht oder ungerecht beurteilt werden kann?

Es gibt Theorien, welche davon ausgehen, dass Menschen das Endergebnis einer Verteilung und ihren persönlichen Anteil, welchen sie erhalten sowie deren Beiträge (Input), welchen sie einbringen mit dem Quotienten einer Bezugsperson (z.B. Geschwister) vergleichen (vgl. Feldmann, 2009). Dementsprechend entwickelt sich das Gefühl der Gerechtigkeit anhand eines Vergleiches mit dieser oder mehreren Bezugspersonen. Besteht also ein Ungleichgewicht, wird dieser Zustand aus Sicht dieses Individuums als ungerecht empfunden.

Im Wissen um diese Gerechtigkeitwahrnehmung der einzelnen Individuen bei Verteilungsfragen, stellt sich umso mehr die Frage der Legitimation einer Ungleichverteilung. So muss gefragt werden, wie die Nachkommen innerhalb der unterschiedlichen Dimension einer Nachfolge bspw. am Eigentum, am Vermögen oder an Führungspositionen partizipieren sollen. Um sich dieser Fragestellung zu nähern, möchten wir Ihnen ein einfaches Beispiel liefern.



### Aus der Praxis

Stellen Sie sich eine Mutter bei einem Kindergeburtstag vor, welche einen Kuchen für ihre Kinder und deren Freunde aufteilt. Grundsätzlich würde sie allen Kindern ein gleich grosses Kuchenstück abschneiden. Unter welchen Umständen aber lassen sich Szenarien denken, in denen die Mutter den Kuchen ungleich auf die Kinder aufteilt, auch wenn diese ähnliche Präferenzen haben? (vgl. Hinsch, 2002)

Nach dem Grundsatz der Gleichheit zeichnet sich eine gerechte Aufteilung des Kuchens dadurch aus, dass jeder genau so viel erhält, wie ihm unter Berücksichtigung aller moralisch relevanten Gesichtspunkte zusteht. Da aufgrund der des Grundsatzes der Gleichheit gleiche Fälle auch gleichbehandelt werden müssen, kann nur dann eine Ungleichbehandlung zwischen den Kindern stattfinden, wenn sie sich in einer relevanten Hinsicht voneinander unterscheiden – wie zum Beispiel durch deren Bedürfnisse oder deren Beitrag zur Herstellung des Kuchens (vgl. Miller, 1999). Im zugrundeliegenden Beispiel könnte also so argumentiert werden, dass wer grössere Mühe auf sich genommen und der Mutter beim Backen des Kuchens geholfen hat, der soll gegenüber den anderen Kindern einen grösseren Anteil am Kuchen bekommen. Je nach Konzeption der Gerechtigkeit bestehen unterschiedliche

Auffassungen über die Art und Weise der Verteilung. In der unten dargestellten Abbildung werden die verschiedenen Verteilungsprinzipien dargestellt.

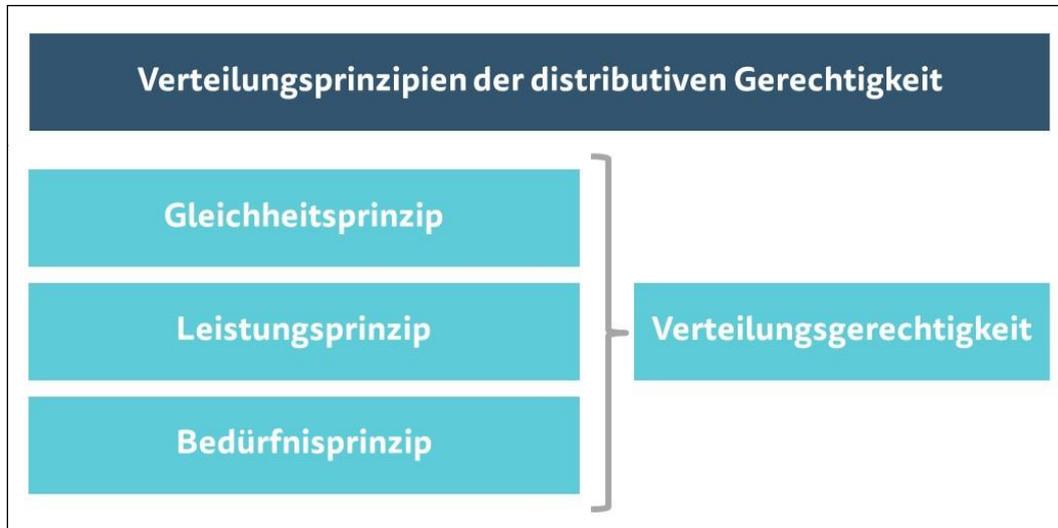


Abbildung 3: Verteilungsprinzipien der distributiven Gerechtigkeit

Allesamt haben je nach Situation ihre Rechtfertigung und Berechtigung. So kann eine Verteilungsgerechtigkeit nach dem Grundsatz vorgenommen werden, indem „**jedem das Gleiche**“, „**jedem nach seinen Beiträgen bzw. seiner Leistung**“ oder „**jedem nach seinen Bedürfnissen**“ eine bestimmte Ressource (in Form von Vor- oder auch Nachteilen) zugeteilt wird. Was nun aber einer bestimmten Person zusteht, hängt, wie wir gesehen haben, vom Gegenstand und vom Kontext der Verteilung ab. Je nach dem in welchem Sozialsystem des Familienunternehmens wir uns befinden und welche Kultur, Werte und Zielvorstellungen innerhalb dieses Sozialsystems herrschen, kann eine Verteilung nach unterschiedlichen Prinzipien und Kriterien ausfallen. Im Kontext von Familienunternehmen, bei welchen sich die verschiedenen Sphären wie Familie und Unternehmen überschneiden, stellen Verteilungsfragen somit eine besondere Herausforderung dar. So können die einzelnen Verteilungsprinzipien einander in die Quere kommen. Familienmitglieder stehen dementsprechend oft vor der Entscheidung, welchem Grundsatz Vorzug gewährt werden soll (muss). Die entstehenden Divergenzen der unterschiedlichen Verteilungsprinzipien zeigen, dass in der Praxis keine Konzeption der Verteilungsgerechtigkeit universell als gültig anerkannt werden kann und diese stark vom situativen Kontext abhängt (Gosepath et al., 2008). Das nachfolgende Übersichtsmodell soll deshalb als Inspirationsquelle dienen, um sich pragmatisch über die unterschiedlichen Verteilungsprinzipien innerhalb der Dimensionen einer Unternehmensnachfolge Gedanken zu machen.

Übertragungs-Ebene	Verteilungsprinzipien distributiver Gerechtigkeit	Auswahl
Führungsnachfolge	Gleichheitsprinzip	● ● ●
	Leistungsprinzip	● ● ●
	Bedürfnisprinzip	● ● ●
Eigentumsnachfolge	Gleichheitsprinzip	● ● ●
	Leistungsprinzip	● ● ●
	Bedürfnisprinzip	● ● ●
Vermögensnachfolge	Gleichheitsprinzip	● ● ●
	Leistungsprinzip	● ● ●
	Bedürfnisprinzip	● ● ●

Abbildung 4: Verteilungsprinzipien der Unternehmensnachfolge

Für die Beantwortung der Frage, welche Prinzipien der Gerechtigkeit (Leistung, Bedürfnis oder Gleichheit) angewendet werden und wie die verschiedenen Realitäten ausgelegt werden (wer hat wie viel geleistet oder wer ist bedürftiger als der andere) gibt es also kein Allgemeinrezept. Gerade im Bereich der Eigentums- und Vermögensnachfolge fällt die Verteilung vielen Eltern sehr schwer. Alle diese Prinzipien haben in unterschiedlichen Fällen ihre Berechtigung und sind mit guten Gründen fallspezifisch zu verwenden - führen aber in ihrer Umsetzung zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen. Die nachfolgenden Beispiele sollen die Anwendung der verschiedenen Gerechtigkeitsprinzipien im Kontext der familieninternen Unternehmensnachfolge veranschaulichen.

### 3.2 Die Anwendung von Gerechtigkeitsprinzipien in Nachfolgeszenarien

Wie oben dargelegt, stehen dem Übergeber eines Familienunternehmens verschiedene Gerechtigkeitsprinzipien zur Auswahl. Die erwähnten Prinzipien von Gleichheit, Leistung, oder Bedürfnis sind aber bei weitem nicht die einzigen. Daneben gibt es noch viele mehr. So kann man einen Vermögenswert demjenigen der Kinder hinterlassen, das diesen am meisten schätzt (Präferenz) oder dem, der einem im Alter gepflegt hat. Ebenso galt lange Zeit, dass Besitz dem erstgeborenen Sohn weitergegeben wird. In der Schweiz wird eine solche Zuteilung wohl von den meisten nicht mehr als fair empfunden, viele Menschen in anderen Teilen der Erde erachten diese Regelung aber durchaus als gerecht. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass es bei der Aufteilung von Gütern keine eindeutig gerechte Lösung gibt. Was als gerecht empfunden wird, ist relativ und hängt von der einzelnen Person und ihrem kulturellen Hintergrund ab.

Die einschlägigsten Gerechtigkeitsprinzipien im Zusammenhang mit der Weitergabe eines Familienunternehmens sind jedoch **Gleichheit** und **Verdienst**. Das Prinzip der Gleichheit spielt insbesondere im System Familie eine dominante Rolle, währenddessen das Verdienstprinzip im wirtschaftlichen Umfeld als angemessener Massstab erachtet wird. Bei der Weitergabe eines Familienunternehmens findet in der Regel eines dieser beiden Prinzipien oder eben auch beide zusammen Anwendung. Die Wahl dieser Gerechtigkeitsprinzipien im Zusammenhang mit der Nachfolge in Familienunternehmen hat verschiedene Auswirkungen. Einerseits auf die familiären Beziehungen der Beteiligten und andererseits auch auf das Unternehmen selbst. Letztere sollen nachfolgend etwas genauer untersucht werden. Konkret analysieren wir die Auswirkungen der Wahl der Gerechtigkeitsprinzipien Gleichheit und Verdienst auf die Unternehmensstruktur (Führung & Eigentum). Nehmen wir zur Veranschaulichung die folgenden drei

Situationen. In Szenario 1 wird Führung und Eigentum nach dem Verdienstprinzip weitergegeben, in Szenario 2 nach dem Gleichheitsprinzip und in Szenario 3 wird die Führung nach dem Verdienstprinzip und das Eigentum nach dem Gleichheitsprinzip übertragen.

## Szenario 1: Übergabe nach Leistung (Führung & Eigentum)

**Ausgangslage:** Die Übergeberin eines Textilunternehmens hat zwei Töchter. Lara hat einen betriebswirtschaftlichen Abschluss und zudem eine Weiterbildung an der Textildachschule absolviert, sie arbeitet seit fünf Jahren mit grossem Einsatz im Unternehmen. Sabine hat eine kaufmännische Ausbildung und ist in der Buchhaltung der Firma angestellt. Sie ist interessiert am Geschäft, jedoch fehlen ihr die Eigenschaften, dieses weiterzuentwickeln. Die Übergeberin entscheidet sich daher dafür, Lara das Management am Unternehmen zu übergeben. Weiter übergibt sie ihr einige Jahre nach dem Management auch 100 % des Eigentums. Hier liegt eine Übergabe nach Verdienst vor.

**Reflexion 1:** In diesem Szenario erhält Lara aufgrund ihrer Fähigkeiten, ihres Verdienstes, sowohl das Management als auch 100 % des Eigentums an Familienunternehmen. Die Übergeberin hat hier also das Leistungsprinzip gewählt und Führung und Eigentum demjenigen anvertraut, der das Unternehmen am besten führen kann. Wird dieses Prinzip angewendet ist die Gefahr einer Fehlauswahl aufgrund der familiären Bindung sehr klein. Es wurde ja explizit die Fähigkeiten ins Zentrum gerückt und damit das in der Berufswelt allgemein als fair anerkannt Verdienstprinzip.

**Reflexion 2:** In diesem Szenario liegt Eigentum und Management in der Hand ein und derselben Person, nämlich Lara. Es gibt also kein Auseinanderfallen der beiden Funktionen und daher besteht auch kein Interessenkonflikt zwischen Eigentum und Führung. Einzig, falls die Übergeberin gestaffelt zunächst das Management und dann das Eigentum übergibt, bestehen Interessenkonflikte. Diese können z.B. darin liegen, dass die Übergeberin nach Ausscheiden aus der operativen Funktion (und damit nach Wegfall des Lohnes) auf Dividendenausschüttungen angewiesen ist. Häufig werden KMU familieninterne Nachfolger so zur „Altersversicherung“ ihrer Eltern. Lisa hingegen könnte interessiert sein, den erarbeiteten Gewinn zu reinvestieren. Auch kann es sie frustrieren, dass sie selbst nicht von dem von ihr erarbeiteten Gewinn in Form von Dividenden profitiert. Dies könnte sie veranlassen, Annehmlichkeiten auf Kosten der Unternehmung zu konsumieren (z.B. hohe Spesenausgaben, teurer Firmenwagen), um eine Gegenleistung für ihre Leistung zu erhalten. Eventuelle Abhilfen:

Stellen Sie sicher, dass Nachfolger-Manager am Erfolg des Unternehmens teilhaben können, auch wenn sie noch nicht Eigentümer sind oder gleichzeitige Übergabe von Management und Eigentum

## Szenario 2: Übergabe nach Gleichheit (Führung & Eigentum)

**Ausgangslage:** Peter und Paul sind Brüder und arbeiten im Transportunternehmen ihrer Eltern. Peter ist zuständig für die Kundenakquisition, Paul ist mehr der technische, interne Umsetzer. Nach der Übergabe der operativen Verantwortung an die Nachkommen, arbeiten Peter und Paul als CO-Geschäftsleiter im Unternehmen. Gleichzeitig mit der Übergabe des Managements geben die Eltern Peter und Paul auch je 50 % des Eigentums am Unternehmen weiter. Peter und Paul werden in allen Belangen, die das Geschäft betreffen, gleichbehandelt, es liegt eine Übergabe nach Gleichheit vor.

**Reflexion 1:** Peter und Paul werden Eigentümer im Verhältnis 50:50 und teilen sich auch das Management des Unternehmens. In diesem Szenario ist das Risiko der sogenannten «Gegenauslese» (= Adverse Selection) grösser als in Szenario 1. Wenn alle Nachkommen im Unternehmen willkommen sind, besteht das Risiko, dass auch solche eingestellt werden, die nicht die notwendigen Fähigkeiten aufweisen. Das ist für das Unternehmen selbst nicht

zwingend zweckmässig, da es Kosten verursacht (z.B. Lohn etc.), welche nicht durch Leistung wieder dem Unternehmen wieder zugeführt werden.

Was sind Abhilfen für Eltern, die das Gleichheitsprinzip wählen:

- Stellen Sie sicher, dass die Nachkommen eine passende Ausbildung erhalten
- Stellen Sie sicher, dass die Nachkommen erfolgsorientiert arbeiten (z.B. durch entsprechende Entlohnung, Zielvorgaben etc.)

**Reflexion 2:** Wenn Peter und Paul das Unternehmen managen, jedoch noch keine Eigentümer sind, bestehen dieselben Interessenkonflikte zwischen ihnen und den Übergebern wie im gerade beschriebenen Szenario 1. In Szenario 1 erhält aber nur einer der Nachkommen das Unternehmen, dieser ist dementsprechend motiviert, sein Bestes zu geben. Peter und Paul sind sich hingegen gewiss, dass sie das Eigentum am Unternehmen erhalten werden. Daher ist ihr Anreiz, ihr Bestes zu geben nicht sehr hoch. Dies ändert sich, sobald sie Eigentümer geworden sind, dann spüren sie die Konsequenzen ihrer operativen Handlungen nämlich direkt. Zudem wird jeder Bruder vom anderen hohe Leistungen erwarten und dessen Arbeit überprüfen, damit der Wert seines eigenen Anteils am Unternehmen nicht sinkt. Diese Konstellation birgt auch grosses Konfliktpotential, da sich die Brüder in Bezug auf die Unternehmensführung sicherlich nicht immer einig sein werden. Wenn die Familie weiterwächst und auch die nächste Generation nach dem Grundsatz der Gleichheit ins Unternehmen geholt wird, potenzieren sich die Interessenkonflikte. Wichtig ist nun, dass die Familie es schafft, klare Entscheidungsfindungsprozesse zwischen den Unternehmensorganen (Aktionäre, Verwaltungsrat, Management) und Zuständigkeiten zu definieren. Mit zunehmender Generationenanzahl hilft es, zur Reduktion von Interessenkonflikten, nicht interessierten Familienmitgliedern den Ausstieg zu ermöglichen. Dies vor allem dadurch, dass der Ausstieg nicht mit allzu hohen finanziellen Einbussen oder dem Verlust der familiären Banden einhergeht. In der Regel kann das Gleichheitsprinzip nicht über Generationen fortgeführt werden, da es schlicht zu viele Familienmitglieder gibt, als dass alle gleichzeitig Aktionäre sein und im Unternehmen arbeiten können. Das Gleichheitsprinzip wird also aufgeweicht. Viele Familien versuchen, es wenigstens bis zu einem gewissen Grad aufrecht zu erhalten, indem sie z.B. Verwaltungsratssitze nach Anzahl der Familienstämme vergeben.

Beim Gleichheitsprinzip zu beachten sind:

- Stellen sie sicher, dass die angestellten Familienmitglieder im Unternehmen fehlende, notwendige Fähigkeiten erlernen (Aus- & Weiterbildung)
- Stellen sie sicher, die Qualität der Arbeit der Familienmitglieder leistungsorientiert gemessen wird
- Die gleichzeitige Übergabe von Eigentum und Management lässt Familienmitglieder direkt die Konsequenzen ihrer Handlungen spüren
- Da mehrere Familienmitglieder im Unternehmen tätig sind, müssen klare Entscheidungsprozesse und Kompetenzen vorliegen. Hier hilft die eindeutige Aufgabenteilung zwischen Aktionär-Verwaltungsrat-Management
- Erleichtern Sie den Ausstieg aus dem Familienunternehmen, indem Sie z.B. einen Fonds (Sondervermögen) äufnen, der ausstiegswilligen Familienmitglieder die Anteile an der Gesellschaft abkauft
- Laden Sie die ausgestiegenen Familienmitglieder dennoch zu Familienfesten ein – ansonsten ist der Verlust der Inhaberschaft gleichzeitig ein Verlust der Familie.

### Szenario 3: Übergabe der Führung nach Leistung und Eigentum nach Gleichheit

**Ausgangslage:** Der Möbelausstatter Enrico Columbini hat zwei Töchter, Lisa und Franziska. Franziska arbeitet als Innenarchitektin seit 10 Jahren im Unternehmen und ist bestens mit den Kunden vertraut. Lisa ist nicht berufstätig, sie hat eine Familie mit drei Kindern. Enrico übergibt das Geschäft an Franziska, teilt jedoch das Eigentum der erfolgreichen Unternehmung beiden Töchtern zu je 50 % zu. Hier liegt eine Übergabe des Managements nach Verdienst und des Eigentums nach Gleichheit vor.

**Reflexion 1:** Aufgrund ihres Verdienstes wird Franziska das Management übergeben, während beide – Lisa und Franziska – das Eigentum zu gleichen Teilen erhalten. Da das Management nach dem Verdienstprinzip übergeben wird, ist das Risiko der «Gegenauslese» (= Adverse Selection: Dies bedeutet, dass das gemacht wird was man eigentlich nicht beabsichtigt hat) gering. Wenn das Eigentum immer weiter gemäss dem Prinzip der Gleichheit der nächsten Generation übergeben wird, erhöht sich zudem der Pool der möglichen Nachfolger. Das heisst mit jeder Generation erhöht sich die Auswahl an möglichen Nachfolgern, da entlang der der Geburtenrate die Anzahl der Eigentümer über Generationen zunimmt.

**Reflexion 2:** Hier sind die Konsequenzen eine Kombination von den in Szenario 1 und 2 beschriebenen. Franziska wird das Management vollständig übernehmen, sich aber das Eigentum zu 50 % mit Lisa teilen müssen. Hier fallen Eigentum und Management (teilweise) auseinander. Die Wahrscheinlichkeit von Interessenkonflikten, welche dadurch entstehen, dass Lisa nicht ins operative Geschäft involviert ist oder stark von den Dividendenzahlungen abhängt, steigt. Vielleicht wird sie auf einer Mindestquote in Bezug auf die Dividenden bestehen. Hier ist insbesondere sehr wichtig:

- Dass die verschiedenen Rollen von Managern und Eigentümer klar definiert und den Beteiligten bewusst gemacht werden
- Dass klare Entscheidungsprozesse und Kompetenzen vorliegen (Aktionär-Verwaltungsrat-Manager)
- Diskutabel: Mindestquoten für Dividendenausschüttungen (einerseits garantiert eine solche eine gewisse Einnahmequelle für Lisa, andererseits beschränkt es Franziska bei möglichen Investitionen in das Unternehmen)
- Wird in Folgegenerationen das Eigentum wiederum nach dem Gleichheitsprinzip vererbt, gilt auch hier, dass die Erleichterung des Ausstiegs aus dem Familienunternehmen hilft, die Anzahl der Interessenkonflikte zu reduzieren

Was im Einzelfall als gerecht oder ungerecht beurteilt wird, ist sehr subjektiv und abhängig von der individuellen Überzeugung der einzelnen Personen. Meinungsverschiedenheiten bei den Familienmitgliedern sind diesbezüglich also bestimmt keine Seltenheit. Die divergierenden Ansichten bezüglich der zu verwendenden Verteilungsprinzipien entstehen dabei aus den einseitigen Präferenzen und Sichtweisen der einzelnen Individuen (Montada, 2003). Meinungsverschiedenheiten können dabei destruktiver Art sein, sie können aber auch Anlass sein, Gespräche über die Gerechtigkeit zu kultivieren (Gosepath et al., 2008). Und genau an dieser Stelle kann auf die Prozedurale Gerechtigkeit verwiesen werden, indem neben dem Endergebnis einer Verteilung auch dem Verfahren ein wichtiger Stellenwert zugeschrieben werden muss. Auf diese Aspekte soll nachfolgend bei der Prozeduralen Gerechtigkeit weiter eingegangen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Nachfolgelösung aus Sicht der Verteilungsgerechtigkeit sich der Gerechtigkeit insofern annähert, indem sie versucht, die betroffenen Familienmitglieder möglichst gleich zu behandeln, die Bedürfnisse der Familienmitglieder bestmöglich befriedigt und sie so eingerichtet ist, dass deren

Ausgang den persönlichen Verdienst und die Leistung der einzelnen Familienmitglieder möglichst berücksichtigt. Für das Bedürfnisprinzip wurde oben kein eigenes Szenario erstellt. In der Praxis kann es sich dabei zum einen aus der Perspektive der Übergeber darum handeln, dass das Bedürfnis im Zentrum steht den Lebensabend ohne finanzielle Existenzängste zu gestalten. Daraus kann der Wunsch oder die Notwendigkeit entstehen, dass ein Unternehmen auch im Rahmen einer Eigentumsübertragung an die eigenen Kinder nur gegen Entgelt erfolgen kann. Etwas spezieller ist der Fall, wenn es beispielsweise Kinder in der Familie hat, die zum Beispiel pflegebedürftig sind und daraus auf finanzielle Unterstützung angewiesen sind.

## 4 Die Prozessgerechtigkeit

### 4.1 Das Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit

Das Konzept der prozeduralen Gerechtigkeit legt seinen Fokus nicht beim Ergebnis einer Verteilung selbst, sondern weist der Gerechtigkeit die Eigenschaft eines **Verfahrens** zu, also einem Prozess. Durch diesen Prozess erwerben die beteiligten Familienmitglieder Ansprüche auf verschiedenartige Vorteile. Somit liegt der Unterschied zur Verteilungsgerechtigkeit darin, dass wir uns nicht mit dem Endergebnis (der Nachfolgelösung), sondern vielmehr mit Prozessen oder Mechanismen beschäftigen, durch welche das Endergebnis zustande kommt. Die prozedurale Gerechtigkeit steht im engen Zusammenhang mit dem Begriff der **Fairness**. Forschungsergebnisse zeigen, dass Menschen auf faire Bedingungen mit einer grösseren Identifikation, mehr Vertrauen, einer höheren Kooperationsbereitschaft und auch grösserer Akzeptanz reagieren. Unfaire Bedingungen erwidern sie mit Misstrauen, destruktivem Verhalten bis hin zu Boykott und Ablehnung (Streicher et al., 2012). Laut Streicher (2008) können faire Bedingungen somit aufgrund folgender zwei Aspekte als zielführend erachtet werden: Einerseits haben Familienmitglieder aufgrund fairer Bedingungen die Möglichkeit, Entscheidungen und deren Ergebnisse selbst zu beeinflussen und andererseits fühlen sie sich als respektierte und wertvolle Personen innerhalb der Unternehmerfamilie.

Um also ein für das Individuum wunschgemäßes, akzeptiertes Ergebnis zu erzielen, ist es zwingend notwendig, die Menschen am Prozess zu beteiligen, sie zu involvieren. Die betroffenen Menschen sind von sich aus daran interessiert, den Entscheidungsfindungsprozess (oder das Verfahren) mit zu beeinflussen und bspw. die Möglichkeit zu haben, die eigene Meinung und das eigene Bedürfnis zum Ausdruck zu bringen. Die prozedurale Gerechtigkeit setzt genau an diesem Punkt an: Gerechtigkeit schaffen durch Fokus auf das Verfahren, den Ablauf, den Prozess. Dabei verfolgt die prozedurale Gerechtigkeit das Ziel, den Entscheidungsfindungsprozess fair zu gestalten und stellt sicher, dass die Verfahrensregeln eingehalten werden (Colquitt, 2001).



#### Aus der Praxis

Fair kann somit beispielsweise sein, wenn alle Nachkommen innerhalb der Unternehmerfamilie die gleichen Chancen haben: die gleichen Chancen, die Unternehmensnachfolge zu beeinflussen. Das Ergebnis wird dadurch für alle annehmbar(er), unabhängig von seinem konkreten Ausgang.

Bei der prozeduralen Gerechtigkeit können verschiedene Arten bzw. Formen unterschieden werden. Diese lassen sich einerseits in sogenannte **Gerechtigkeitserzeugungstheorien** und andererseits in sogenannte **Gerechtigkeitsbegründungstheorien** differenzieren. Dies hört sich zunächst sehr theoretisch an. Deshalb im Folgenden einige Erläuterungen.

a) Erzeugung von Gerechtigkeit **durch** das Verfahren: die **vollkommen** prozedurale Gerechtigkeit

Bei den **Gerechtigkeitserzeugungstheorien** geht es um „Gerechtigkeit *durch* das Verfahren“ (Höffe, 2001). Das bedeutet, dass diese nur als Mittel zur Erreichung eines Ergebnisses benutzt werden; ein Ergebnis, welches unabhängig vom Verfahren als gerecht begründet ist. Um die **vollkommene prozedurale Gerechtigkeit** zu veranschaulichen, soll nachfolgend erneut auf das vereinfachte Kuchenbeispiel zurückgegriffen werden, in welchem ersichtlich wird, dass durch die Festlegung eines bestimmten Verfahrens das Ergebnis beeinflusst werden kann. Im nachstehenden Beispiel der vollkommenen prozeduralen Gerechtigkeit besteht kein Verteilungskriterium wie bspw. Leistung oder Bedürfnis, sondern nur ein Verfahren, an dem die Ergebnisgerechtigkeit gemessen wird.



#### Aus der Praxis

Die Mutter, welche den Kuchen bisher auf die Kinder aufgeteilt hat, ist nun nicht mehr eine unparteiische Instanz, sondern sie erhebt nun selbst auch Anspruch auf ein möglichst grosses Kuchenstück. Die gleichmässige Aufteilung des Kuchens hätte in der Regel genau dann ein gerechtes Ergebnis, wenn die Mutter, welche den Kuchen teilt, das letzte Stück bekommen würde. Denn dann achtet sie darauf, dass alle Stücke möglichst gleich gross ausfallen. (vgl. Höffe, 2001)

b) Begründung von Gerechtigkeit **im** Verfahren: die **reine** prozedurale Gerechtigkeit

Die Form der **Gerechtigkeitsbegründungstheorie** ist die sogenannte **reine prozedurale Gerechtigkeit**. Bei ihr liegt die „Gerechtigkeit *im* Verfahren“ selbst, indem ihr ein faires Verfahren, welches alle involvierten Personen gleich behandelt, zugrunde liegt. Dies Form der Gerechtigkeit findet insbesondere bei Glücksspielen ihre Anwendung, wie bspw. beim Losen oder Würfeln. Bei ihr genügt es somit, Verfahrensregeln zu beachten, um ein gerechtes Ergebnis zu erreichen. Familieninterne Unternehmensnachfolge: hier ist die prozedurale Gerechtigkeit, mit Blick auf das Endergebnis, in der Regel unvollkommen



#### Aus der Praxis

Vor dem Start eines Tennismatches wird durch den Schiedsrichter mit einer Münze ausgelost, welcher Spieler auf welcher Seite des Tennisfeldes beginnt. Vorausgesetzt der Münzenwurf durch den Schiedsrichter wird fair durchgeführt, kann die Seitenzuweisung (Endergebnis) allein aufgrund des Verfahrens durch das es herbeigeführt wurde, als gerecht beurteilt werden.

Bezogen auf das Thema der familieninternen Unternehmensnachfolge ist die prozedurale Gerechtigkeit als unvollkommen einzustufen. Denn auch wenn bei einer familieninternen Unternehmensnachfolge alle gesetzten Verfahrensregeln eingehalten wurden, ist in der Praxis eine angemessene Annäherung an die wahrgenommene Ergebnisgerechtigkeit unvollkommen. Die Einhaltung der prozeduralen Gerechtigkeit fördert zwar die Annäherung an einen gerechten Ausgang der Unternehmensnachfolge wie auch dessen Akzeptanz. Trotzdem bleibt es eben eine Annäherung an einen gefühlten oder zumindest akzeptierten gerechten Ausgang – auch wenn das Ergebnis per se unvollkommen ist und bleibt. Umso energischer empfehlen wir deshalb, dem Verfahren, dem Prozess genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Natürlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass, im Zeitraum, ein, für alle Beteiligten, gerechtes Ergebnis, mehr oder weniger zufällig entsteht.

Im Wissen um die Unvollkommenheit der Gerechtigkeit einer familieninternen Nachfolge leistet der prozedurale Ansatz jedoch einen wesentlichen Beitrag zur Förderung eines akzeptablen und fairen Endergebnisses. Aus prozeduraler Sicht kann deshalb die Empfehlung abgeleitet werden, dass die Kinder beispielsweise adäquat in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden werden. So hat ein Sohn, der auf die Nachfolge verzichtet und explizit auch keine Ausgleichszahlungen von der Schwester erwartet, ein Informationsrecht im weiteren Verlauf des Prozesses.

## 4.2 Die Anwendung der prozeduralen Gerechtigkeit

Ungerecht empfinden Nachkommen eine Zuteilung von Führung und Eigentum, die nicht ihren Erwartungen in Bezug auf das anzuwendende Gerechtigkeitsprinzip entspricht. Werden Menschen ungerecht behandelt geschieht Folgendes:

- Fühlen sich Menschen benachteiligt, empfinden sie das Gefühl von Wut.
- Fühlen sich Menschen hingegen bevorzugt, empfinden sie das Gefühl von Schuld.
- Beide, sich benachteiligt und sich bevorzugtühlende Menschen, werden versuchen, die Ungerechtigkeit durch Ausgleichsmechanismen zu reduzieren.

### Szenario 1 (Verdienst):

Sabine könnte der Ansicht sein, dass das Unternehmen 50:50 zwischen ihr und ihrer Schwester Lara hätte aufgeteilt werden sollen. Sie empfindet es deshalb als ungerecht, dass Lara Management und Eigentum zu 100 % übernehmen darf. Hier ist Sabine also der Ansicht, dass ein anderes Prinzip hätte angewendet werden müssen. Oder aber, Sabine ist der Ansicht, dass Lara gar nicht geeignet ist, das Unternehmen zu führen und findet die Nachfolgelösung deswegen ungerecht. Hier stimmt Sabine mit dem gewählten Gerechtigkeitsprinzip überein, sieht es aber nicht erfüllt. Sabine ist wütend über die Nachfolgeregelung, sie gibt sich in ihrer Stelle in der Buchhaltung im Unternehmen immer weniger Mühe. Dennoch erhöht Lara den Lohn ihrer Schwester, sie möchte ihre Schwester ein wenig für die Nachfolgeregelung «entschädigen», die sie selbst als «etwas ungerecht» empfindet. Die Leistungsreduktion von Sabine und die Lohnerhöhung der Schwester können als Mechanismen angesehen werden, welche die empfundene Ungerechtigkeit ausgleichen soll. Folgendes empfiehlt sich:

- Klären Sie als Übergeber die betroffenen Menschen frühzeitig über die Prinzipien auf, nach denen Sie Eigentum und Management übergeben möchten (prozeduralen Gerechtigkeit). So vermindern Sie das Risiko einer falschen Erwartungshaltung und ermöglichen es den Nachkommen rechtzeitig, ihre eigenen Entscheidungen in Bezug auf ihre berufliche Zukunft zu fällen
- Dem Unternehmen können solche «automatischen», wie oben beschriebenen, Ausgleichsmechanismen schaden. Stellen Sie deshalb sicher, dass die Anstellung und Entlohnung von Familienmitgliedern durch Leistung gerechtfertigt ist.

### Szenario 2 (Gleichheit)

Peter und Paul teilen sich Management und Eigentum. Peter ist aber der Ansicht, dass er dem Unternehmen mehr Profit bringt und ihm daher das Familienunternehmen allein hätte zugeteilt werden sollen. Hier hilft:

- Wiederum eine frühzeitige Offenlegung des in der Nachfolge angewendeten Fairness Prinzips durch den Übergeber. Dies hätte Peter das Verfolgen einer Karriere ausserhalb des Unternehmens ermöglicht

- Erfolg und Leistung von Familienmitgliedern sollen entsprechend anerkannt und entlohnt werden

### Szenario 3 (Verdienst/Gleichheit)

Lisa findet die Nachfolgeregelung nicht fair. Da ihre Kinder bald aus dem Haus sind, hätte sie sich gerne wieder mehr im Unternehmen eingebracht. An der nächsten Generalversammlung schlägt Franziska ihr vor, auf eine Dividendenausschüttung zu verzichten, um eine neue Filiale zu eröffnen. Lisa stimmt dagegen, sie besteht auf einer Ausschüttung. Franziska gewährt die Dividendenausschüttung, sie fühlt sich in Bezug auf die Nachfolgeregelung etwas schuldig. Lisa versucht hier, ihr „Ergebnis“ aus der Zuteilung zu verbessern (mehr „rauszuholen“), indem sie auf der Dividende beharrt. Franziska gewährt ihrer Schwester diesen Vorteil, um ihr Schuldgefühl zu verringern. Diese Prozesse zählen zu den Ausgleichsmechanismen, mit welchen die empfundene Ungerechtigkeit kompensiert werden soll. Auch vorstellbar ist, dass Franziska es unfair findet, dass Lisa überhaupt Anteilseignerin geworden ist, obwohl sie nichts zum Unternehmenserfolg beiträgt. Sie könnte versuchen, diese Ungerechtigkeit dadurch auszugleichen, dass sie z.B. jegliche Dividendenausschüttungen verhindert oder ihr eigenes Salär erhöht.

- Auch hier hilft eine frühzeitige Offenlegung des in der Nachfolge angewendeten Fairness Prinzips durch den Übergeber
- Je nach Situation vermindert die vertragliche Festlegung einer Mindestquote für Dividendenausschüttungen mögliche Konflikte (beschränkt aber Investitionsmöglichkeit)
- Wiederum sollen Familienmitglieder, welche im Unternehmen arbeiten, nach Leistung beurteilt werden

Diese Ausführungen zeigen, dass die Wahl von verschiedenen Gerechtigkeitsprinzipien nicht nur Auswirkungen auf die Familie, sondern auf das Unternehmen selbst hat (!). Die Wahl des Gerechtigkeitsprinzips beeinflusst die Zusammensetzung der Organe im Unternehmen (Aktionäre, Verwaltungsrat, Management) stark und bringt unterschiedliche Herausforderungen mit sich (z.B. Adverse Selection, Moral Hazard und empfundene Ungerechtigkeit).

Zum Abschluss noch eine kurze Anmerkung: Im vorangehenden Text haben wir die Wirkungen der Wahl des Gerechtigkeitsprinzips dargelegt. Wir haben uns dabei vor allem auf das Leistungsprinzip (Verdienstprinzip), das Gleichheitsprinzip und einer Mischung dieser zwei Prinzipien konzentriert. Das Bedürfnisprinzip haben wir, wo passend, ebenfalls angesprochen, aber nicht in einem separaten Szenario vertieft. Dahinter steht keine Gewichtung, Wertung oder Priorisierung. Das Bedürfnisprinzip ist den anderen beiden Prinzipien (Leistungsprinzip und Gleichheitsprinzip) grundsätzlich gleichwertig.

## 5 Schlussbetrachtung

Anhand dieser Schrift versuchten wir, aufzuzeigen, dass es nicht möglich ist, pauschale Aussagen darüber zu machen, was nun eine gerechte Nachfolgelösung ist und was nicht. Vielmehr wollen wir Sie dafür sensibilisieren, dass eine familieninterne Unternehmensnachfolge einer situationsbezogenen Beurteilung und einer genauen Analyse der individuellen Ausgangslage bedarf und das Gerechtigkeitsempfinden und die Gerechtigkeitsklärung bei jeder Unternehmerfamilie sehr unterschiedlich ausfallen kann. Wir können zeigen, dass die persönliche Gerechtigkeitswahrnehmung von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Dazu gehören, wie wir gesehen haben, Emotionen, die Sozialisierung und die Erziehung oder auch die Beeinflussung von Familienmitgliedern oder Drittpersonen. Zudem können wir aufzeigen, dass die Akzeptanz bezüglich der Nachfolgelösung bei den

Familienmitgliedern steigt, sofern alle Betroffenen Konzessionen machen und gewisse Kompromisse eingehen. Nur durch eine gemeinsame und transparente Klärung der Gerechtigkeitsfragen kann die Unternehmensnachfolge langfristig und nachhaltig zum Erfolg führen.

Der Umgang mit Gerechtigkeit in Unternehmerfamilien kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. Jede Familie funktioniert anders und es gibt nicht DIE eine Lösung, um eine Nachfolge gerecht zu gestalten. So ist es nicht unser Ziel, in dieser Schriftenreihe ein konkretes allgemeingültiges Lösungswerkzeug für ihre Gerechtigkeitsfragen im Nachfolgeprozess zu entwerfen. Vielmehr ist es unser Bestreben, Ihnen eine Perspektivenvielfalt mit Blick auf Gerechtigkeitsfragen in einer Unternehmensnachfolge zu erarbeiten. In diesem Sinne hoffen wir, dass wir Ihnen einige interessante Anregungen über die Bedeutung und die Auswirkung von Gerechtigkeitsfragen im emotional geprägten Geflecht der familieninternen Unternehmensnachfolge liefern konnten.



---

### **Gerechtigkeit und Fairness für VerkäuferInnen**

Mit diesem Arbeitsblatt können Sie als Verkäuferin, ÜbergeberIn oder als UnternehmerIn einige zentrale Fragen rund um die Frage nach Gerechtigkeit und Fairness reflektieren. Besprechen Sie im Anschluss die Gedanken mit der anderen Generation!

Intern: 10-01-Gerechtigkeit-VerkäuferInnen



### **Gerechtigkeit und Fairness für NachfolgerInnen**

Mit diesem Arbeitsblatt können Sie als KäuferIn, ÜbernehmerIn oder als NachfolgerIn einige zentrale Fragen rund um die Frage nach Gerechtigkeit und Fairness reflektieren. Besprechen Sie im Anschluss Ihre Gedanken mit der anderen Generation!

Intern: 1.02-Gerechtigkeit-NachfolgerInnen

---

## 6 Literaturverzeichnis

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. 2004. Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 335-354.
- Colquitt, J.A., Conlon, D., Wesson, M., Porter, O. & Yee Ng, K. 2001. Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational research. In: *Journal of Applied Psychology*, 86(3), S. 425-445.
- Credit Suisse 2013: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Feldmann, M. 2009. Die Wahrnehmung der Gerechtigkeit von Führungskräften in Arbeitssituationen. Ein Kritischer Beitrag zur Messung und Analyse von Gerechtigkeitwahrnehmung in Organisationen. Dissertation, FernUniversität: Hagen.
- Gosepath, S. Hirsch, W. & Rässler, B. 2008. Handbuch der politischen Philosophie und Sozialphilosophie. Berlin: De Gruyter.
- Halter Frank; Schröder Ralf 2017: Das St. Galler Nachfolge Modell. Bern: Haupt Verlag (4. Auflage).
- Hare, R.M. 1981. *Moralisches Denken: seine Ebenen, seine Methoden, sein Witz*. Frankfurt/M. Suhrkamp.
- Hirsch, W. 2002. *Gerechtfertigte Ungleichheiten*. Berlin: De Gruyter.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Landsberg, I.S. 1983. Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. In: *Organizational Dynamics*, 12, 1, S. 39-46.
- Lucas, J.R. 1966. *The Principles of Politics*. Oxford: Clarendon Press.
- Miller, D. 1999. *Principles of Social Justice*. Cambridge/London: Harvard University Press.
- Oetker, A. 1999. Stakeholderkonflikte in Familienkonzernen: Ansätze zu ihrer Regelung durch strategische Führungsentscheidungen. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. 2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12: 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. 2002. Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23: 247-259.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. 2003. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *The Academy of Management Journal*, 46: 179-194.
- Streicher, B. Jonas, E., Meier, G.W., Woschée, R. & Wassmer, B. 2008. Test of the construct and criteria validity of a German measure of organizational justice. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(2), S. 131-139.
- Wolf, T. (2014). *Gerechtigkeit im Kontext der familieninternen Unternehmensnachfolge. Ein Beitrag zur Analyse der Bedeutung von und des Umgangs mit Gerechtigkeit in Unternehmerfamilien*. Masterarbeit, Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Zellweger, T.; Kammerlander, N. 2014: Family, wealth and governance: an agency account. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. November 2014 first publication.



# Die aktuellen Schriften im Überblick

Link zu allen Schriften: <https://www.sgnafo-praxis.ch/instrumente/schriftenreihe/>

- Heft Nr. 1: KMU Nachfolge in der Schweiz - Quo Vadis?
- Heft Nr. 2: KMU Nachfolge wirkungsvoll gestalten
- Heft Nr. 3: KMU Nachfolge und meine Vision
- Heft Nr. 4: KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?
- Heft Nr. 5: KMU Nachfolge – Unternehmensstrategie
- Heft Nr. 6: KMU Unternehmer-Vorsorge
- Heft Nr. 7: KMU Nachfolge und die Bewertung
- Heft Nr. 8: KMU Nachfolge und der emotionale Wert
- Heft Nr. 9: KMU Nachfolge und die Finanzierung
- Heft Nr. 10: KMU Nachfolge gerecht und fair gestalten
- Heft Nr. 11: KMU Führungsnachfolge
- Heft Nr. 12: KMU Nachfolge-Beratung
- Heft Nr. 13: KMU Nachfolge – die geordnete Geschäftsaufgabe

## Herzlichen Dank für die Unterstützung



Zürcher  
Kantonalbank



Stiftung für  
Unternehmerische  
Entwicklung



Center for Family Business

Universität St. Gallen

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw**  
IAP  
Institut für Angewandte  
Psychologie

(Stand 30.09.2024)