



Beatrice I. Gasser – MAS BLaw,
Betriebsökonom, Mediator

Die Nachfolgeregelung – Teil 2

DIE FAMILIENROLLE BEI FÜHRUNG UND VERKAUF EINES UNTERNEHMENS

7 FRAGEN AN BEATRICE GASSER, GESCHÄFTSFÜHRERIN DER GASSER CONSULTING AG

Eine Unternehmung aufzubauen bedeutet, jahrelang Entbehrungen zu akzeptieren. Welche Rolle spielt dabei die Familie?

Ein Unternehmen prägt, vor allem wenn es familiengeführt ist, die Geschichte der daran beteiligten Personen nachhaltig und intensiv. Ein Familienunternehmen sichert nicht nur den Lebensunterhalt der Familie, die es führt, sondern bringt auch Risiken mit sich, welche den Familienalltag prägen. Familienunternehmen sind inhabergeführte Unternehmen und aufgrund ihrer sozialen, ökonomischen und psychologischen Anforderungen und Ansprüche komplex, auch wenn das auf den ersten Blick nicht immer sofort erkennbar ist.

Was ist Ihrer Meinung nach der Leitstern eines Unternehmers?

Ein Unternehmer wünscht sich in der Regel, dass nach seinem Abtreten das Unternehmen von einem Familienmitglied übernommen oder von einem Mitarbeiter in seinem Sinn weitergeführt wird. Ist dies nicht möglich oder nicht gewünscht, ist sein Ziel, das Unternehmen zum bestmöglichen Preis zu verkaufen. Dazu ist eine ausgefeilte Strategie notwendig, um alle wirtschaftlichen, psychologischen, sozialen, finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekte zu beachten. Bei einem Nachfolgeprozess spielen viele unterschiedliche Faktoren eine Rolle, die den Erfolg eines Generationenwechsels oder eines Firmenverkaufs deutlich erhöhen können.

Was ist das grösste wirtschaftliche Risiko eines (Familien-)

Unternehmens?

Ich würde sagen eine schwere Krankheit, ein Unfall oder der Tod des Patrons. Vielfach auch eine Scheidung. Unsere Kanzlei ist darauf spezialisiert, ein Unternehmen so zu organisieren, dass es bei einer Krise relativ problemlos weitergeführt werden kann – oder dass schnell eine Lösung gefunden wird, wenn das Unternehmen schnell verkauft werden muss oder soll. Für den Fall einer Scheidung, können präventiv «Verteilungsmassnahmen» getroffen werden. Bei Konflikten kann durch eine Mediation oder ein Coaching versucht werden, eine Lösung zu finden, sodass das Unternehmen keinen Schaden nimmt.

Sind Kinder immer die besten Nachfolger? Oftmals fehlt es an geeigneten familieninternen Nachfolgern. Häufig liegt es am Desinteresse oder fehlenden fachlichen Qualifikationen. Dadurch nimmt der Unternehmensverkauf eine wichtige Position in der Nachfolgeplanung ein. In diesem Zusammenhang müssen viele Fragen geklärt werden, wie zum Beispiel ob der Verkäufer weiterhin ein Mitspracherecht haben möchte, um auch nach dem Verkauf einen gewissen Einfluss auf das Unternehmen zu behalten.

Setzen Sie moralische Schwerpunkte bei einer Scheidung, wenn die Unternehmung dem Mann gehörte, die Ehefrau jedoch die Kinder aufgezogen hat? Habe ich ein Mandat als Mediatorin, verhalte ich mich allparteilich und neutral. Ich leite das Mediationsverfahren, um eine faire und gütliche Lösung zu finden. Dazu ist eine grosse Selbst-



kontrolle erforderlich, um nicht meine eigenen moralischen Werte mit einfließen zu lassen. Zudem braucht es Respekt vor der Persönlichkeit der Beteiligten, unabhängig von den divergierenden Betrachtungsweisen und Positionen. Viele Rechtsfälle aus dem Alltag zeigen, dass Unternehmen in Schwierigkeiten geraten können, wenn es zu Machtkämpfen zwischen den Erben kommt. Lösungsmöglichkeiten können die Prävention von Konflikten und das Treffen spezieller Vorkehrungen für den Fall der Fälle sein.

Wann ist der geeignete Zeitpunkt, Familienmitglieder in den Prozess des Unternehmensverkaufs einzubinden und worauf ist zu achten?

Für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist eine für alle Seiten transparente Kommunikation innerhalb der vereinbarten Prozessschritte notwendig. Durch eine rechtzeitige Einbindung der betroffenen Familienmitglieder entsteht eine homogene Gruppendynamik, weil die Interessen bei allen gleichgeschaltet werden. Gehören bei einem Unternehmensverkauf einige Vermögensteile der Familie, zum Beispiel das eigene Wohnhaus, sollte dies auf jeden Fall von Anfang an allseitig berücksichtigt werden.

Sie sind Betriebsökonomin mit einem Weiterbildungsstudium zum Master im Wirtschaftsrecht und akkreditierte und langjährig praktizierende Wirtschafts- und Familien-Mediatorin. Wem fühlen Sie sich bei einem Zwist zwischen Eheleuten verpflichtet?

Um diese Frage für mich zu beantworten, muss ich mir klar machen, welche Funktion ich einnehme. Ist es die Rolle als Beraterin/Coach, so verteidige ich die Interessen des Auftraggebers. Ist es die Rolle der Mediatorin, zum Beispiel bei Konflikten im Unternehmen oder in der Familie bei einer Scheidung oder Erbschaft, dann geht es um Allparteilichkeit und Neutralität.

Grundsätzlich steht für mich immer das Finden einer Win-Win-Lösung im Vordergrund, was bedeutet, realisierbare Ideen vorzuschlagen, denen alle zustimmen können. Meine persönliche Empfehlung als ehemalige Nachfolgerin eines Familienunternehmens und auch als Übergebende, Beraterin und Mentorin ist die frühzeitige Planung einer Nachfolgeregelung. Dazu muss der Generationenwechsel oder der Unternehmensverkauf nicht unmittelbar bevorstehen.

Auch die permanente Absicherung des Umsatzes und die Anpassung der Betriebsorganisation im Sinne einer Werterhaltung stehen im Fokus unserer Dienstleistungen. Der moralische Kompass eines Unternehmers wird ihm dabei den richtigen Weg aufzeigen.

Gasser Consulting AG

Wirtschaftskanzlei für Unternehmen, Immobilien, Familie
Franklinstrasse 3 • 8050 Zürich

Tel.: 044 881 24 44 • info@gasserconsulting.com