



Unternehmensnachfolge – was zählt?

Jährlich haben sich zahlreiche KMU in der Schweiz mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu beschäftigen. Gerade bei familieninternen Übernahmen zählen nicht nur finanzielle und rechtliche Aspekte, sondern auch emotionale spielen eine grosse Rolle.

Vater Kurt möchte sein Fachgeschäft, das er über Jahrzehnte aufgebaut hat, seinem Sohn Hans übergeben. Einerseits stellen sich bei einer solchen Übergabe viele finanzielle und rechtliche Fragen wie zum Beispiel:

- Was ist der Betrieb wert?
- Wie regelt der Vater Kurt seine persönliche Vorsorge? Was braucht er überhaupt zukünftig an eigenen finanziellen Mitteln?
- Was für ehe- und erbrechtliche Bestimmungen müssen berücksichtigt werden?
- Wie werden die Geschwister von Hans ausbezahlt? Inwiefern sollen sie – wenn überhaupt – ein Mitspracherecht haben?
- Was sind die steuerlichen Konsequenzen?

Übergabe mit vielen Emotionen verbunden

Andererseits ist eine solche Übergabe mit vielen Emotionen verbunden. Die Aufgleisung einer Nachfolgevereinbarung wird oft als eine der wichtigsten, aber auch schwierigsten Meilensteine in einer Unternehmerkarriere bezeichnet. Dies unter anderem, weil sich folgende Fragen auftun:

- Haben Vater Kurt, Sohn Hans und die anderen Familienmitglieder die gleiche Vorstellung, wie es mit dem Betrieb weitergehen soll?
- Was macht Vater Kurt mit all seiner Zeit, nachdem er sein Fachgeschäft abgegeben hat? Was bedeutet es für ihn ganz praktisch, loslassen zu müssen?
- Wie geht Vater Kurt damit um, wenn sein Sohn Hans eine Entscheidung trifft, mit der er nicht einverstanden ist? Vor allem dann, wenn er noch zeitweise im Betrieb mitarbeitet?
- Wie geht Sohn Hans mit dem privaten und geschäftlichen Druck um, mindestens so erfolgreich sein zu müssen wie sein Vater?



lic. rer. soc. Esther Studer
Mediatorin und Inhaberin
Studer Beratung und
Konfliktlösung GmbH
Geschäftsführerin Studer
Anwälte und Notare AG

- Was ist, wenn Sohn Hans merkt, dass er den Betrieb, obwohl er alle entsprechenden Ausbildungen gemacht hat, doch nicht übernehmen möchte – oder wenn, dann in einer anderen Form als vom Vater gewünscht?

Fragen offen ansprechen

Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass oftmals unterschätzt wird, wie wichtig es ist, solche Fragen offen anzusprechen. Unterbleibt eine Klärung dieser Fragen, kann es sein, dass sich diese immer wieder unterschwellig bemerkbar machen und es dadurch schwieriger, wenn nicht gar unmöglich wird, die finanziellen und rechtlichen Punkte der Übernahme zu regeln.

Mediatives Verfahren als Möglichkeit

Um die Nachfolgevereinbarung ganzheitlich anzugehen, bietet sich ein mediatives Verfahren an. Dabei werden unter Leitung einer neutralen und allparteilichen Drittperson, eines sogenannten Mediators, die verschiedenen Fragestellungen und Sichtweisen dargelegt. Im Vordergrund steht dabei, dass alle Beteiligten ein gegenseitiges Verständnis für die Sicht des anderen aufbauen können, so dass auf dieser Basis tragfähige Lösungen entwickelt werden können.