

Die Mittlerfunktion des Nachfolgeberaters

Bei familieninternen Unternehmensnachfolgen ist es oft schwierig, zwischen den involvierten Parteien jenen Konsens zu finden, welcher die berechtigten Wünsche und Forderungen des Unternehmers wie auch jene des Nachfolgers optimal berücksichtigt.



Anders als beim Unternehmensverkauf an einen Externen, liegt nicht eine klassische Verhandlungssituation vor, bei der vielfach die ökonomischen Faktoren klar im Vordergrund stehen, sondern es geht vielmehr um eine komplexe Vermengung familiärer, emotionaler und ökonomischer Fragestellungen.

Die meisten familieninternen Nachfolgen werden nicht durch klare Schnitte zwischen den Parteien angetreten: Der Übergabende und der Nachfolgende sind und bleiben Teil der Familie; der Nachfolgende ist den anderen Familienmitgliedern in vielen Fällen durch Finanzierungslösungen auch wirtschaftlich

noch über Jahre hinaus verpflichtet. Es geht deshalb darum, Lösungen zu entwickeln, welche nicht nur kurzfristig passen, sondern langfristig tragfähig sind. Deshalb lohnt es sich, diesen Prozess gründlich vorzubereiten und mit weitem Gesichtsfeld zu gestalten; insbesondere müssen neben den ökonomischen Faktoren auch die familiäre und emotionale Seite den nötigen Raum und das ihnen zukommende Gewicht erhalten.

Dem Nachfolgeberater kommt in diesem Prozess eine Mittlerfunktion zu, welche nicht zu unterschätzen ist: Er ist es, der die zuvor vielleicht unausgesprochenen Bedürfnisse aber auch die Bedenken des Unternehmers und des Nachfolgers aufnehmen, bewerten und in geeigneter Form übermitteln muss; erst wenn so alles auf dem Tisch liegt, ist eine gute und tragfähige Lösung erzielbar.

Ein Mittler muss nun aber - im Gegensatz zu einem Verhandlungsführer - nicht in erster Linie einzelne Aspekte im Interesse seines Auftraggebers maximieren, sondern vielmehr eine optimale Lösung für alle beteiligten Personen, die Familie und das Unternehmen finden. Er muss moderieren.

Das kann bedeuten, dass der Berater je nach Situation seinem Auftraggeber widersprechen oder gar proaktiv Fehlverhalten ansprechen muss, nicht nur im ökonomischen und unternehmerischen Bereich, sondern auch bei den «weichen» Faktoren.

Dazu muss er möglichst unabhängig und unparteiisch bleiben; er soll weder verlängerter Arm des Unternehmers sein, noch in den Verdacht geraten, „ein Päckchen“ mit dem Nachfolger zu binden. In dieser Unabhängigkeit kann der Berater am besten dazu beitragen, zwischen familiär verbundenen Parteien eine optimale Lösung zu finden.

Fachbeitrag

Dr.oec.HSG und Dipl.Phys.ETH Stefan Schneider,
Project Manager bei Continuum AG, St.Gallen,
www.continuum.ch