

MIT HILFE VON MEDIATION

# Unternehmensnachfolge ohne Streit

Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung hängt vor allem mit der Art und Weise zusammen, wie sie geplant, vorgenommen und umgesetzt wird. Gerade bei Familienunternehmungen, wo die Unternehmensnachfolge oft auch familienintern gelöst wird, führt sie häufig zu Zwist unter den potentiellen Nachfolgern aber auch zu Konflikten mit dem aktuellen Geschäftsinhaber und dem Management.

AUTOR: HUBERT RÜEDI

**H**ier bietet die Mediation mögliche Abhilfe, indem sie den Beteiligten hilft, gemeinsame Lösungsstrategien zu erarbeiten. Diese Vorgehensweise hat insbesondere den Vorteil, dass die Akzeptanz bei sämtlichen Entscheidungsträgern beziehungsweise Involvierten gleichermaßen vorhanden ist.

## Ausgangssituation

Die Schweizerische Unternehmerwelt ist von familiengeführten KMU (weniger als 250 Vollzeitmitarbeiter) geprägt. Statistisch

betrachtet sind schweizer Unternehmen zu 99.6% KMU (Stand 2008). Ein Grossteil dieser Unternehmungen wird sich in den nächsten Jahren mit ihrer Unternehmensnachfolge beschäftigen müssen. Es wird allgemein empfohlen, sich mit diesem Thema rechtzeitig auseinanderzusetzen, da oft einige Jahre zwischen dem ersten Gedanken an die Nachfolge und der tatsächlichen Umsetzung vergehen. Zudem können Ereignisse wie Unfall oder Krankheit die Nachfolgeplanung empfindlich stören.

## Problemfelder

Im Rahmen der Nachfolgeregelung treten diverse Problematiken auf: Einerseits stellt die Finanzierung häufig ein Problem dar. Hier muss beispielsweise geklärt werden, wie die nicht aktiven Familienmitglieder beteiligt werden. Dann sind auch die steuerlichen Konsequenzen zu beachten, wie beispielsweise allenfalls anfallende Erbschafts- und Schenkungssteuern und schliesslich gilt es, auch die rechtlichen Rahmenbedingungen wie ehe- und erbrechtliche Bestimmungen sowie die Wahl der Unternehmensform zu berücksichtigen. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass vielfach auch emo-

tionale Aspekte eine grosse Rolle spielen. Einerseits muss sich der Unternehmer damit auseinandersetzen, dass er – möglicherweise sein eigenes Lebenswerk – auf- und übergeben muss. Hier muss der Unternehmer loslassen können und seinem Nachfolger genügend Vertrauen schenken. Konflikte sind vorprogrammiert, wenn die nächste Generation Entscheide trifft, mit welchen der ursprüngliche Patron nicht einverstanden ist oder auch wenn die Nachfolge durch mehrere Personen gemeinsam übernommen wird und Uneinigkeit hinsichtlich der Unternehmensentwicklung besteht. Häufig müssen mangels geeignetem oder nicht vorhandenem Nachwuchs auch familienexterne Lösungen in Betracht gezogen werden.

Es wird oftmals unterschätzt, wie wichtig es gerade bei familieninternen Nachfolgen ist, von Beginn an die grundlegendsten Fragen offen zu diskutieren und schliesslich zu klären. Vielfach wird fälschlicherweise von klaren Verhältnissen ausgegangen, weshalb keine konkreten Absprachen erfolgen und die notwendige Planung unterbleibt oder zu einem zu späten Zeitpunkt in Angriff genommen wird. Die Mediation bietet die

## ZUM AUTOR

Hubert Rüedi (E-Mail: [hubert.rueedi@krlaw.ch](mailto:hubert.rueedi@krlaw.ch)), Rechtsanwalt, Notar, Mediator SAV/DAA, ist Partner bei der Kaufmann Rüedi Rechtsanwälte AG.  
[www.krlaw.ch](http://www.krlaw.ch)

Möglichkeit, mit Beteiligung einer vermittelnden Person klärende Gespräche zu führen. Die Parteien werden ermutigt, sich auf neutralem Terrain offen und klar zu äussern ohne dass es aufgrund der emotionalen Komponente zu einem – einer Lösung nicht förderlichen – offenen Streit kommt. Dies fördert die Entwicklung gemeinsamer, tragfähiger Lösungen.

### Vorteile der Mediation

Viele Streitigkeiten bei der familieninternen Nachfolge sind darauf zurückzuführen, dass gegenseitig der Eindruck besteht, dass jeder einfach nur stur auf seiner Meinung beharrt. Die Mediation ermöglicht es, diesen unterschiedlichen Meinungen auf den Grund zu gehen und möglicherweise festzustellen, dass es sich um begründete Anliegen der Einzelnen handelt. Ein Vorteil der Mediation ist auch die zeitliche und finanzielle Komponente. Während ein Gerichtsverfahren rasch sehr kostspielig werden kann, ist das Mediationsverfahren relativ kostengünstig. Zudem wird die Beziehung zwischen den Parteien – im Gegensatz zu einem Gerichtsverfahren – eher gefestigt, als weiter beschädigt. Streiten die Parteien erst um die Pflichtteile, so ist das Unternehmen kaum überlebensfähig. Als weiteres Plus der Mediation ist die Vertraulichkeit des Verfahrens hervorzuheben. Auch der Gesetzgeber hat mittlerweile die Nützlichkeit der Mediation erkannt. Seit dem 01. Januar 2011 ist die Mediation im Zivilverfahren als Alternative zum Vermittlungsverfahren vor dem Friedensrichter gesetzlich verankert. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Mediation ein geeignetes Verfahren darstellt, um zukunftsorientierte Lösungen zu finden, die für alle akzeptabel sind.



Abbildung: Gerd Altmann @ pixelio.de

### Ablauf des Mediationsverfahrens

Einleitung: Gleich von Anfang an werden «Spielregeln» festgelegt, mit welchen sich die Parteien durch Unterzeichnung des Mediationsvertrages einverstanden erklären. Dazu zählen unter anderem die Freiwilligkeit und die Vertraulichkeit des Verfahrens. Das Honorar des Mediators wird festgelegt und es muss vereinbart werden, wie die Kosten letztendlich von den Beteiligten getragen werden. Es ist weiter zu bestimmen, ob allfällige Rechtsvertreter am Mediationsverfahren teilnehmen sollen. Je juristisch anspruchsvoller die Sachlage ist, umso mehr Sinn macht es, die Anwälte in das Verfahren miteinzubin-

den. Vorteil hierbei ist auch, dass die Parteien stetig prüfen können, ob ihre Lösungsansätze aus rechtlicher Sicht überhaupt realisierbar sind. Weiter hat die Beteiligung von Anwälten den Vorteil, dass sie ihren Mandanten auch die Prozessrisiken offenlegen können. Auch kann der Beizug weiterer Experten, wie etwa von Treuhandexperten oder Wirtschaftsprüfern, sehr hilfreich sein.

Durchführung und Abschluss: Während des Mediationsverfahrens wirkt der Mediator bei der Diskussion als Vermittler mit und stellt sicher, dass die Parteien sich nicht in emotionalen Reibereien verlieren und eine tragfähige Lösung für alle Beteiligten erarbeitet werden kann. Um die Mediation zu einem erfolgreichen Abschluss bringen zu können, muss auch die betriebswirtschaftliche Realisierbarkeit sichergestellt werden. Hierbei empfiehlt es sich von einer neutralen Drittperson die Durchführbarkeit bestätigen zu lassen und ein Nachfolgekonzept erstellen zu lassen. Beendet wird das Verfahren schliesslich durch Abschluss einer Mediationsvereinbarung. Bei fachlicher Eignung kann der Mediator auch bei der Umsetzung der gefundenen Lösung beratend zur Seite stehen.

### WO UND WIE FINDET MAN EINEN MEDIATOR?

Die Suche nach einem Mediator kann über eine Empfehlung oder auch über die Suche im Internet erfolgen. Bei Mediatoren, die Mitglieder von Fachverbänden sind, ist die Qualität gewährleistet, indem gewisse Standesregeln eingehalten werden und eine hochwertige Mediationsausbildung besteht. Im Internet finden sich Informationen auf folgenden Seiten: Koordination Mediation Schweiz ([www.mediationschweiz.ch](http://www.mediationschweiz.ch)), Schweizerischer Anwaltsverband ([www.swiss-lawyers.ch](http://www.swiss-lawyers.ch)), Schweizerische Kammer für Wirtschaftsmediation ([www.skwm.ch](http://www.skwm.ch)).

### Familieninterne Nachfolge

**Ziele:** Die Ziele bei der Nachfolgeregelung sind ganz unterschiedlich. Während es dem Unternehmer oft darum geht, sein Unternehmen zu erhalten und die eigene Vorsorge sicherzustellen, gilt es auch eine Lösung unter Wahrung des Familienfriedens zu finden. Dies ist vielfach nicht einfach, da unterschiedliche Bedürfnisse, Wahrnehmungen und Vorstellungen aufeinanderprallen. Oftmals bestehen auch finanzielle Ungleichgewichte, wie etwa wenig Privatvermögen im Vergleich zum Wert des Unternehmens. Oder das Unternehmen selber befindet sich in einer prekären finanziellen Situation. Weiter gilt es auch die ehedem- und erbrechtlichen Verhältnisse zu berücksichtigen.

**Ausbildung und Integration:** Auch bei einer Nachfolgeregelung innerhalb der Familie muss der designierte Nachfolger optimal ausgebildet sein. Hierzu ist es notwendig, dass diese Ausbildung rechtzeitig initiiert wird, damit vor der eigentlichen Übernahme

sowohl betriebsintern als auch betriebsextern die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen gesammelt werden können. Anschliessend muss auch die erfolgreiche Integration in den Betrieb erfolgen und die Akzeptanz des Nachfolgers gewährleistet sein.

**Vorgehensweisen:** Es gibt die Möglichkeit der Übernahme zu Lebzeiten des Unternehmers, was beim Übernehmer entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten voraussetzt und auch steuerliche Konsequenzen hat, die es vorab gezielt zu prüfen gilt. Die Finanzierung kann dadurch begünstigt werden, indem sowohl Gewinne als auch nichtbetriebsnotwendiges Vermögen, wie zum Beispiel Immobilien, entnommen werden, was beim Unternehmer zu einer Vergrösserung des Privatvermögens führt und damit die Möglichkeit bietet, Pflichtteilserben auszuführen respektive einen Erbschaft vorzunehmen. Oftmals erfolgt die Finanzierung auch mittels Darlehen durch den Ver-

äusserer oder mit Hilfe eines Bankkredits. Steuerliche Aspekte sind hier unbedingt zu beachten. Möglich ist auch eine Vereinbarung, dass die Übertragung erst beim Tod des Unternehmers erfolgt. Hierbei geht es jedoch vor allem darum, eine Regelung für den unerwarteten Tod des Unternehmers bereit zu haben und nicht um eine eigentliche Nachfolgeplanung.

### Fazit

Die Mediation bildet aus den bereits aufgezählten Gründen beim Finden einer Nachfolgelösung eine ideale Möglichkeit. Allerdings hat auch die Mediation ihre Grenzen und kann keine Wunder vollbringen. Besteht nämlich absolut kein Handlungsspielraum und fehlen gemeinsame Interessen, ist mit anderen Worten schlichtweg kein Wille vorhanden, um eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten, so ist die geplante Nachfolge trotz Mediation kaum möglich. Mittels Mediation können hier notwendige Alternativen zum Geplanten erarbeitet werden. ◆

Anzeige

# Lückenfüller

**Wir schliessen Informationslücken mit passenden Kommunikationsmitteln**

Der direkte Zugang zur Schweizer Immobilienwirtschaft und zum «Who is Who» der Branche! Alles über Macher, Märkte und Investitionen – Monatlich in Ihrem Briefkasten, alle 14 Tage als E-Paper, wöchentlich per Newsletter und täglich online unter [www.immobiliengeschäft.ch](http://www.immobiliengeschäft.ch)

**IMMOBILIEN  
BUSINESS**  
Das Schweizer Immobilien-Magazin