



Arbeitsblatt für NachfolgerInnen: «Gerechtigkeit und Fairness»

(aktualisiert per 26.07.2019)

Die Schrift Nr. 10 von www.sgnafo-praxis.ch mit dem Titel «Mit Gerechtigkeit und Fairness eine KMU Nachfolge» gibt einen Überblick über unterschiedliche Denkansätze rund um das Thema «Gerechtigkeit und Fairness». Nachstehend stellen wir Ihnen einige zentrale Fragen zur Verfügung; zur Selbstreflexion – ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Aspekte rund um die Verteilungsgerechtigkeit:

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

- Bestehe ich darauf, dass die **Führungsnachfolge** an die fähigsten Nachfolger übertragen wird? Oder befürworte ich eine Übertragung der Führung «zu gleichen Teilen»?
- Falls ich einstehe für eine asymmetrische Führungsnachfolge, sprich «nicht an alle gleich»:
 - o Was ist die Begründung für die Asymmetrie?
 - o Wird die Asymmetrie und die dahinterliegende Begründung von allen Betroffenen verstanden und akzeptiert?
 - o Plädiere ich für marktgerechte Löhne (Arbeitspensum, Position, Branche und Funktion etc.), unabhängig von der familiären Beziehung? Oder akzeptiere oder befürworte ich (bis zu welchem Mass?) «besondere» Löhne, welche sich nicht in allen Aspekten am Markt orientieren?
 - o Gibt es bzgl. Lohn und Zusatzleistungen (z.B. Fringe Benefits) Privilegien für Familienmitglieder?
 - o Wird die Leistung von Nachfolgern gleich kritisch (nach denselben Kriterien und Referenzwerten) beurteilt, wie bei einer angestellten Führungskraft, die nicht verwandt ist oder zur Familie gehört?
 - o Nach welcher Methode wird «die Leistung» bewertet?



- Gibt es ein Jahresgespräch mit Familienmitgliedern, wo die Leistung gewürdigt und verdankt wird?
Gibt es Potenzialbeurteilungen und Entwicklungsgespräche mit Familienmitgliedern, wie mit anderen Angestellten auch?
- Erwarte ich, dass die **Eigentumsnachfolge** an den fähigsten Nachfolger übertragen wird? Oder «zu gleichen Teilen»?
- Falls ich für eine asymmetrische Eigentumsnachfolge einstehe (also nicht zu gleichen Teilen):
 - Was ist die Begründung für die Asymmetrie?
 - Wird die Asymmetrie und die dahinterliegende Begründung von allen Betroffenen verstanden und akzeptiert?
 - Muss die gefühlte Ungleichheit innerhalb der / durch den Nachfolger entsprechend finanziell ausgeglichen werden?
 - Wenn der Nachfolger den Ausgleich bezahlen muss: soll er für diesen Teil einen marktgerechten Preis bezahlen (müssen)?
 - Gibt es genügend Vermögen bei den Eltern, das zum Beispiel für eine Ausgleichszahlung genutzt werden kann? Was, wenn nicht?
 - Wurde der Preis durch alle Familienmitglieder akzeptiert und auch schriftlich und juristisch verbindlich festgelegt (z.B. im Rahmen eines generationsübergreifenden Ehe-/Erbvertrages)?
- Wollen die Übergeber ihr Gesamtvermögen im Rahmen der **Vermögensnachfolge** im Kontext der Unternehmensnachfolge überhaupt ins Spiel bringen und offenlegen?
- Vorausgesetzt Sie haben Einblick in die Verhältnisse des Gesamtvermögens der Übergeber:
 - Wie viel Prozent davon macht der Unternehmenswert aus?
 - Reicht das Restvermögen (ohne Unternehmenswert) für den Lebensabend der Übergeber?
 - Inwieweit wollen und können die Übergeber Privat- und Unternehmensvermögen trennen?
 - Sind die Bedürfnisse der Übergeber bezüglich der finanziellen Altersvorsorge bekannt und gedeckt?
 - Sind alle Werte im Unternehmen betriebsnotwendig?
 - Wie lange kann, muss, will ich als Nachfolger in einer finanziellen Co-Abhängigkeit stehen?
 - Wie viel Handlungs- und Entscheidungsspielraum erwarte oder fordere ich als Nachfolger bei den Übergebern ein für die Fortführung und Weiterentwicklung des Unternehmens? Zu welchem Zeitpunkt?
 - Haben sich die Übergeber in der Vergangenheit für Ihre erbrachten Leistung einen marktgerechten Lohn ausbezahlt?
 - Gibt es weitere Familienmitglieder, die Sie finanziell unterstützen wollen oder müssen?



Aspekte rund um die Prozessgerechtigkeit:

- Ist die Vorgehensweise in Bezug auf die Unternehmensnachfolge allen Familienmitgliedern bekannt?
- Haben alle Familienmitglieder die Gelegenheit erhalten, Ihre Erwartungen und Bedürfnisse zu formulieren?
- Wurden alle Familienmitglieder über einen allfälligen externen Verkauf explizit (!!!) informiert, bevor Sie einen Verkaufsvertrag definitiv unterzeichnen?
- Haben die Familienmitglieder über allfällige unterschiedliche «Währungen» wie Geld, Liebe, Aufmerksamkeit, Wertschätzung etc. gesprochen?



Weitere Beiträge zum Thema **«Gerechtigkeit und Fairness»** finden Sie unter www.sгнаfo-praxis.ch
