

# Coach für die Unternehmerfamilie

Ein Grossteil der Schweizer KMU ist in Familienbesitz. Familieninterne Nachfolgelösungen sind noch immer leicht in der Mehrheit. Doch der erfolgreiche Generationenwechsel ist keine Selbstverständlichkeit. Es lohnt sich, dafür auch in die Familie zu investieren. Von Stephan Aregger

«Es ist oft ein Machtproblem», sagt Franziska Müller Tiberini auf die Frage, wo denn die emotionalen Herausforderungen beim familieninternen Generationenwechsel in KMU in erster Linie liegen. Und sie präzisiert: «Menschen mit viel Kraft, die sich gewohnt sind, selber zu entscheiden, bekunden oft Mühe, wenn sie plötzlich teilen und andere mit einbeziehen müssen. Es braucht manchmal Zeit, bis man seine Kinder als gleichwertige Partner mit eigenen Stärken betrachtet, obwohl man selber mehr Erfahrung hat.» Franziska Müller Tiberini war selber während 15 Jahren im familieneigenen Unternehmen tätig. Seit 1996 coacht sie mit ihrer Beratungsfirma familienunternehmen.ch Unternehmerfamilien und wirkt bei Bedarf als Mediatorin.

## Über gemeinsame Werte reden

Geht es um die Nachfolge im Unternehmen, dann ist rasch vom Unternehmenswert, den Steuern oder der Finanzierung die Rede. Spät – manchmal zu spät – wird den «soft facts», den emotionalen Faktoren, die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt. Diese Erfahrung macht Franziska Müller Tiberini immer wieder: «Es sind genügend Fälle dokumentiert, wo vermeintlich alles klar war, und die Übergabe dennoch im letzten Moment scheiterte.» Entscheidend ist nach ihrer Überzeugung eine offene Kommunikation. «In der Pflege einer guten Kommunikation innerhalb der Familie und der Firma liegt ein grosses Potenzial für gute Lösungen, denn dadurch kann eine Tradition des Dialogs geschaffen werden, die eine Diskussion über die verschiedenen Werte, Vorstellungen und Bedürfnisse erlaubt. Das braucht Zeit, gegenseitiges Verständnis und den Willen zu partnerschaftlichem Denken», unterstreicht sie.

## Frühzeitig Spezialisten beiziehen

Die Kommunikationskultur zu fördern und sich offen mit heiklen Fragen – zum Beispiel Tabus wie Tod oder Testament – auseinander zu setzen, sind keine einfachen Aufgaben. Franziska Müller Tiberini empfiehlt deshalb den frühzeitigen Beizug eines erfahrenen Spezialisten, der die Familie als neutraler Begleiter coacht und gegebenenfalls zwischen den Parteien vermittelt. «Die Investition in die Familie lohnt sich!», ist sie überzeugt. Albert Gartmann, Leiter Mergers & Acquisitions und Nachfolgeberatung bei der Zürcher Kantonalbank, teilt diese Auffassung: «Die weichen Faktoren dürfen beim Generationenwechsel keinesfalls vernachlässigt werden. Die Zürcher Kantonalbank sucht hier die Zusammenarbeit mit ausgewiesenen Fachleuten.» ■



Foto: familienunternehmen.ch

## Franziska Müller Tiberini

Franziska Müller Tiberini coacht mit ihrer Firma familienunternehmen.ch Einzelpersonen sowie Familien, die in Familienunternehmen involviert sind. Ein Schwergewicht bildet die Begleitung von Nachfolgeregelungen.

familienunternehmen.ch ag  
Franziska Müller Tiberini  
Krähbühlweg 3  
8044 Zürich

Telefon 044 383 33 03  
info@familienunternehmen.ch  
[www.familienunternehmen.ch](http://www.familienunternehmen.ch)