

Der Kronos-Komplex

Aspekte in der Regelung der Unternehmensnachfolge von Dr. Georges Bindschedler und Pascal Rub

Einführung

Die Unternehmensnachfolge hat weniger mit Vernunft als mit Emotionen zu tun. Die Kenntnis der Psychologie des alternden Menschen ist Schlüssel zur Lösung aber gleichzeitig auch Grund zur Ernüchterung. Das Thema ist umso schwieriger zu handhaben, als in unserer alternden Gesellschaft das Alter zum Tabu wurde. Die Unternehmensnachfolge ist nötig: eine Unternehmung muss sich ständig erneuern können, insbesondere auch an der Spitze, sonst veraltet und stagniert sie. Eine Unternehmung muss sich weiterentwickeln, was Wachstum bedeutet, weil nur dies das Gefühl vom beflügelnden Erfolg vermittelt. Unternehmungen sind lebende Organismen und dem zeitlichen Wandel unterworfen: es gilt, *tempora mutantur et nos mutamur in illis*.

Problem Alter

Die physische Alterung des Menschen ist ein wesentliches Element der Nachfolgeproblematik. Unternehmerische Tätigkeit hat zwar unbestrittenermassen wie jede Aktivität gesundheitsfördernden Effekt. *Die Tendenz, möglichst lange aktiv und jugendlich zu bleiben, ist eine erfolgreiche Strategie, aber nur bis zu einer oberen Grenze (NZZ 27.9.2005, Nr. 225, S. B3)*. Physische Gebrechen wie beispielsweise die bei älteren Menschen weit verbreitete zunehmenden Hörprobleme haben nämlich nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Verhalten des Unternehmers, das mit fortschreitender Zeit die Regelung der Nachfolge erschwert: schwindende Dialogbereitschaft, ja sogar Altersautismus, kann die Folge sein.

Weitere Aspekte sind das bekannte Altersmisstrauen, das sich insbesondere gegenüber dem Nachfolger zeigen kann, der ja vieles neu und anders machen wird. Alte Menschen sind manchmal auch weniger zukunftsorientiert, setzen sich bloss zukunftsnahe Ziele, da sich ihre Lebensperspektive laufend verkürzt. Das Langzeitgedächtnis nimmt ferner an Bedeutung zu und lässt vergangene Erfahrungen zum Massstab werden.

Spätestens mit 60 Jahren muss die Nachfolge zum Thema geworden sein. Danach nimmt die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen

Nachfolgeregelung rasch ab, weil der Unternehmer - besonders wenn es ihm gut geht - zum Hinauszögern tendiert. Typisch für kleinere Familienunternehmungen ist, dass der Unternehmer den Entscheid hinauszögert oder – noch schlimmer – mit potentiellen Käufern verhandelt, um dann jeweils die Verhandlungen unter einem Vorwand abubrechen oder sie scheitern zu lassen. Kürzlich war eine Mitteilung in den Medien zu lesen, wonach ein Private Equity Fond aus diesem Grunde nur noch grössere Familienfirmen begutachtet, wo ein höherer Professionalisierungsgrad herrscht und dieses Phänomen viel seltener auftritt.

Rechtzeitiges Aufgleisen der Nachfolgeplanung ist vor diesem Hintergrund umso notwendiger, da sie 5 bis 8 Jahre in Anspruch nehmen kann. Es sollte im übrigen ja auch ein Scheitern der Planung in Rechnung gestellt werden.

Altersbedingte Bedürfnisse beim Nachfolger

Das Alter spielt ebenfalls beim Nachfolger eine Rolle, was der Unternehmer nicht vergessen sollte. Häufig wird jedoch kaum daran gedacht. Zwischen 40 und 55 liegt das Alter, in dem ein Nachfolger sein sollte, wenn er genügend Zeit haben soll, die Unternehmung wirksam zu führen. In diesen Jahren wird aber ein möglicher Nachfolger die eigene berufliche und soziale Rolle hinterfragen, Lebensbilanz ziehen. Es können sich auch erste gesundheitliche Schwächen einstellen. Das Bedürfnis entsteht, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und Erfahrungen weiterzugeben. Vor diesem Hintergrund ist die Rechtzeitigkeit der Nachfolgeregelung zu beurteilen; sie muss dem Nachfolger eine Perspektive geben, bevor er sich nach Alternativen umsieht.

Die finanzielle Bedeutung des Unternehmens

Die unternehmerische Beteiligung hat für den Unternehmer in Bezug auf sein Vermögen häufig eine enorme Bedeutung. Die Vermögenswerte sind allerdings illiquid und können nur einmal veräussert werden. Bei Eigentümern kleinerer Unternehmen macht das Unternehmensvermögen oft deutlich über 50%, bei

Eigentümern mittlerer Unternehmen gar über 80% des Gesamtvermögens aus. „Existenzielle Sorgen“ im Falle einer Nachfolgeregelung sind eine mögliche Folge, welche die häufig auftretende Tendenz des Altersgeizes noch verstärkt.

Das Festhalten an der Unternehmung darf keine finanziell *existentielle* Bedeutung haben. Es ist ratsam, dass eine Veräußerung der Unternehmung erfolgt, wenn der Anteil am Gesamtvermögen hoch ist. Andernfalls kann der Unternehmer nicht loslassen, weil eben sein wirtschaftliches Überleben von der Unternehmung abhängt.

Die finanzielle/wirtschaftliche Übertragung der Unternehmung ist aus den genannten Gründen besonders bei kleineren und mittleren Unternehmungen wichtig. Bei grösseren Unternehmungen tritt dies in den Hintergrund, einerseits, weil wohl genügend private Mittel dem Unternehmer zur Verfügung stehen, andererseits weil ein möglicher Nachfolger, insbesondere wenn er aus der Familie kommen soll, die notwendigen Mittel kaum alleine aufbringen kann, was ohnehin andere Lösungen bedingt. In diesen Fällen hat die Unternehmung auch bereits eine höhere Professionalisierung in der Führung erreicht und die Führung ist deshalb von der Familie bereits relativ unabhängig. Hier sind institutionelle Lösungen anzustreben, wenn nicht der Verkauf an Dritte das Ziel sein soll. Wir werden noch darauf zurückkommen.

Emotionale Aspekte, der Kronos-Komplex

Nachfolge bedeutet Veränderung, und Veränderung verunsichert. Der Unternehmer hat häufig Angst vor der Verdrängung durch potentielle Nachfolger, was wir den Kronos-Komplex nennen können.

Zur Erinnerung: Kronos, der Vater des Zeus, verschlang alle seine Kinder, weil ihm vorausgesagt worden war, dass eines seiner Kinder ihn dereinst verdrängen würde. Voraussagen, Orakel, sind in der griechischen Sage unabwendbar. So auch hier; Kronos verschlang alle Kinder, bis seine Gattin den neugeborenen Zeus versteckte und stattdessen Kronos einen in Windeln eingepackten Stein vorlegte, den dieser verschlang. Zeus überlebte und verdrängte seinen Vater Kronos schlussendlich dennoch.

Unternehmer fürchten die Unselbständigkeit, die Nutzlosigkeit oder den soziale Tod mehr als den physische Tod: sie haben Angst vor dem Verlust von Identität, Sozialprestige, Status, Wertschätzung, sie müssen wieder auf Menschen zugehen und nicht umgekehrt, sie werden nicht mehr eingeladen, weil sie unwichtig geworden sind.

Sie vergessen dabei, dass das Prestige ohnehin immer mehr der Funktion als der Person gegolten hatte.

Häufig ist bei Unternehmern eine überstarke Berufsorientierung ohne alternatives Engagement (Freizeit) festzustellen. Unternehmer sind oft kontroll-orientiert und haben deshalb Angst vor der Aufgabe von Macht und Kontrolle.

Oft ist auch eine Unterschätzung der „Kinder“, insbesondere der Töchter zu beobachten.

Unternehmer zeigen manchmal das Verhaltensmuster des absoluten Herrschers, der sich mit ungefährlichen, eher schwachen, unkritischen und bequemen Leuten, die ihm hörig sind, umgibt. Diese übernehmen keine Verantwortung, wollen bloss dem *Herrscher* gefallen und erscheinen als treu. Dabei verkennt der *Herrscher*, dass diese *Vasallen* jedem neuen *Herrscher* gegenüber sofort wieder dieselbe unterwürfige Haltung einnehmen würden. Die kritisch und selbständig denkenden Untergebenen werden potentiell als gefährlich eingestuft, obwohl sie in der Regel dem Unternehmer und der Unternehmung einen grösseren Dienst erweisen.

Unternehmer, die unter dem Kronos-Komplex leiden, treffen keine oder dann einsame Nachfolgeregelungen: Wenn der einmal auserkorene Nachfolger andere Wege einschlägt oder Forderungen stellt, wird er als Verräter betrachtet, *der Thronfolger gilt als Königsmörder*.

Solange die Unternehmung instrumentell verstanden wird, als ein Mittel zum wirtschaftlichen Erfolg oder Überleben, solange bleibt psychologisch eine Nachfolgeregelung rational und lösbar. Wird die Unternehmung aber vom Unternehmer existentiell verstanden, als Lebensinhalt per se, dann ist die Unternehmung zur emotionellen Frage geworden und die Nachfolgeregelung eher schwer lösbar.

Übergangsregelungen

Die Länge von Übergangsregelungen, der allmählichen Übertragung von Verantwortung, sollte beschränkt bleiben. Mehr als 5 Jahre sind gefährlich, tragen den Keim des Scheiterns in sich. Mehr als die Hälfte der Übergangsregelungen dauern jedoch mehr als drei Jahre.

Die Mitarbeiter, die Kunden und Lieferanten werden nämlich eine kritische Haltung gegenüber dem Junior einnehmen. Deshalb ist die Übertragung der Macht und der Autorität, Legitimität, des Rechts zur Einflussnahme notwendig. Entscheidend sind die Unterstützung und Vertrauensbeweise zugunsten des Nachfolgers. Ausdruck dafür ist die Übernahme des Büros des Chefs durch den Nachfolger, ein nicht zu unterschätzendes symbolisches Element.

Die weitere Präsenz des Seniors im Betrieb nach der Übergabe, das Büro für den Senior und Repräsentationsfunktionen (Ehrenpräsident) sind in diesem Lichte betrachtet problematisch. Denn all dies steigert die Gefahr der lähmenden Einflussnahme über die Übergangszeit hinaus.

Eine Klärung der Kompetenzen während der Übergangsperiode ist essentiell. Denn häufig ist beispielsweise das Umgehen des Dienstweges, also des Nachfolgers durch die direkte Verbindungsaufnahme mit der tieferen Hierarchie. Dies kann beispielsweise geschehen durch das regelmässige Teilnehmen an Sitzungen mit beratender Stimme, mit der Folge, dass der Nachfolger und Sitzungsvorsitzende praktisch überspielt wird und ihm die Sitzungsleitung verunmöglicht wird, weil dann die Augen und die Aufmerksamkeit aller Teilnehmenden auf den alten Unternehmer gerichtet bleiben; dies ist umso schädlicher, wenn der Unternehmer noch bestimmte Führungsfunktionen hat, wie beispielsweise Verwaltungsrats-Präsident, oder wenn der Unternehmer die Aktienmehrheit noch besitzt.

Die Übergangsregelungen sollten auch deshalb nicht allzu lange dauern, weil die Tendenz zur Ungeduld des Nachfolgers, der sich etwas zutraut, in Betracht zu ziehen ist. Mit zunehmender Dauer driften ferner die Ansichten von Junior und Senior fast zwangsläufig auseinander.

So geschehen auch bei der Hangartner AG mit Sitz in Aarau. Der Patron, Kaspar Hangartner, hat die Unternehmung während seiner beinahe fünfzigjährigen Tätigkeit erfolgreich zur europaweit tätigen Speditions- und Logistikgruppe aufgebaut. Sein Sohn Philipp wurde bereits früh in den Betrieb geholt, war zuerst während mehreren Jahren im rückwärtigen Dienst tätig, wurde dann mit konzernübergreifenden Querschnittsfunktionen und schlussendlich auch mit der operativen Führung betraut. Zur vorgesehenen Stabübergabe ist es aber nie gekommen. Patron Kaspar hat es sich im stolzen Alter von 72 Jahren noch einmal anders überlegt und die Unternehmung an die Deutsche Bahn veräussert. Nach dem Verkauf blieb er noch weitere zwei Jahre Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates. Mit 76 Jahren ist er nun aus diesem Gremium ausgeschieden, aber nur um sich sogleich wieder als Sanierer bei einer angeschlagenen Industrieunternehmung zu betätigen. Sohn Philipp führte mittlerweile ein eigenes Beratungsunternehmen für die Logistikbranche und macht keinen Hehl daraus, die Absichten seines Vaters gerne früher gekannt zu haben.

Familienbindung, Vermeidung von Unstimmigkeiten

Eine kürzlich publizierte Studie des Center for Family Business der HSG hat aufgezeigt, dass die operative Performance des Familienunternehmens sinkt, wenn mehr als eine Familie beteiligt ist. Mögliche Gründe dafür sind ein höheres Konfliktpotential und längere Entscheidungswege. Je grössere der Aktionärskreis in Familienunternehmen wird, desto wahrscheinlicher wird es, dass Aktionäre nicht mit operativen Funktionen in der Unternehmung betraut werden.

Der nichttätige Gesellschafter oder Aktionär neigt zu Minderwertigkeitsgefühlen, weil sich soziales Ansehen über verantwortliche Tätigkeit vermittelt. Dieser Wahrnehmung entspricht seine Selbsteinschätzung im Unternehmen: er sieht sich machtlos. Anders sieht es der in der Unternehmung tätige Gesellschafter, der seine Verdienste gerne überschätzt, möglichst viele Mittel unter seinem Einfluss in der Unternehmung behalten möchte und die übrigen Familienaktionäre als Profiteure sieht. Der Insider wird deshalb eher zurückhaltend Dividenden ausschütten wollen, währenddem die Outsiders, die oft weit weg von den Realitäten der Geschäftswelt leben, die hohen Gehälter und Bezüge der Insider als ungerecht empfinden.

Innerfamiliäre Konflikte, insbesondere Konflikte zwischen Geschwistern, entstehen, wenn einzelne sich vernachlässigt, finanziell übergangen oder zu Unrecht abgewiesen fühlen: Gerichtsverfahren zwecks Erreichung von Gerechtigkeit oder Rache sind die Folge. Die zwei bedeutendsten Auslöser von Konflikten sind Privilegierungen in der Nachfolge, und zwar einerseits in der Besetzung von Führungspositionen sowie die finanzielle Entschädigung des in der Unternehmung tätigen.

Um Unklarheiten über die Führung sowohl gegen aussen wie auch gegenüber der Familie zu vermeiden, ist deshalb die Übergabe des Eigentums an der Unternehmung (ownership control) von zentraler Bedeutung. Generationenkonflikte über die Kontrolle und damit fehlende ownership control reduziert die Effektivität der jüngeren Generation als Unternehmer.

Die finanzielle Beteiligung des Nachfolgers, der Verkauf an den Nachfolger ist also ideal. Falls dies nicht möglich ist, sollte mindestens eine ausgewogene Erbteilungsregelung gesucht, einseitige Regelungen beispielsweise durch tiefe Bewertung sollten vermieden werden. Einseitigkeit gefährdet die reibungslose Nachfolge, weil sie nicht verborgen bleiben kann und den Keim der zersetzenden Missgunst enthält.

Reine Juristenlösungen wie Stimmrechtsaktien und Aktionärbindungsverträge sind ebenfalls ungenügend. Sie schaffen oft Ungleichgewichte unter den Aktionären.

Falls keine finanzielle Übertragung an einen Nachfolger möglich ist, was öfters bei grösseren Familienunternehmungen der Fall sein dürfte, sind Strukturen nötig. Diese Strukturen müssen so beschaffen sein, dass sie potentiellen Konflikte vermeiden helfen.

Sind mehrere Familienmitglieder in der Unternehmung tätig sind differenzierte Strukturen nötig, um die Führung sicherzustellen. Teamlösungen sind aber eher die Ausnahme: Doppelspitzen, Rotationsverfahren in der Geschäftsführung. Beispiele für Teamlösungen sind die Firma Stämpfli in Bern, in welcher sich über mehrere Generationen zwei Brüder auf eine funktionale Aufteilung geeinigt haben, und der Discounter Aldi in Deutschland, in welcher sich zwei Brüder die Verantwortung und Führung geographisch aufgeteilt

haben. Bei näherem Hinsehen stellen wir aber auch bei diesen Lösungen fest, dass von Generation zu Generation jeweils eine Konzentration der Unternehmensanteile auf eine Familie und das Ausscheiden der andern bewältigt werden mussten.

Wo also keine Übergabe der Unternehmung und der Führung an einen Nachfolger möglich oder gewünscht wird, ist eine minimale Corporate oder family Governance als vertrauensbildender Faktor notwendig.

Corporate & Family Governance - Bedeutung

Häufig werden Verwaltungsräte in Familienaktiengesellschaften nur widerwillig zusammengestellt: es ist keine Rechenschaftsablage beabsichtigt und Sitzungen sollen nur sporadische stattfinden. Es findet eine Zusammensetzung mit Freunden, leicht beeinflussbare Personen statt oder im Sinne einer falschverstandene Gleichheit, mit allen Aktionären oder nach Generationen/Familienstämmen.

Die Vorteile einer minimalen Corporate und Family Governance liegen aber auf der Hand:

- Sie erhöht die Glaubwürdigkeit und Attraktivität der Unternehmung bei aussenstehenden Managern. Manager fürchten das Fehlen von checks und balances, die Launen der Familie und schätzen, wenn sichergestellt ist, dass die Interessen der Unternehmung im Vordergrund stehen und nicht nur jene der Familie.
- Sie erhöht die Glaubwürdigkeit und Kreditwürdigkeit bei den Finanzinstituten und Banken und ist in zunehmendem Masse ein Zinsvorteil
- Corporate Governance ist auch eine Vorbereitung auf die Notwendigkeit eines nie auszuschliessendes Disaster Management, das notwendig werden könnte, wenn die Unternehmensspitze ausfallen sollte.
- Corporate Governance kann zur Milderung von interfamiliären Konflikten beitragen, kann zur Koordination der Interessen von an der Führung teilhabenden und aussenstehenden Eignern beitragen.
- Corporate Governance ist häufig die Voraussetzung für die Initiierung von strategischen Überlegungen in Familienunternehmungen, die ihren Erfolg als Familienunternehmung einer hervorragenden operativen Führung verdanken und weniger einer strategischen zukunftsgerichteten Führung.

- Corporate Governance hat ein höheres Informationsniveau und die Hebung des Verantwortungsgefühls der Eigner zur Folge, was wichtig ist im Hinblick auf die Ernennung von kompetenten Kadern und der Einführung von Strukturen und Prozessen, welche die Rechenschaftsablage des Managements sicherstellen.

Corporate & Family Governance – Institutionen und Regelungen

Mögliche institutionelle Mittel sind

- Eine Familiencharta und/oder Aktionärbindungsverträge
- Ein nach rationalen Kriterien zusammengesetzter Verwaltungsrat, der auch ausserfamiliäre Mitglieder aufweist
- Ein Familienrat oder ein Familientag, um Familienaktionäre, die nicht an der Führung teilhaben zu responsabilisieren und zu interessieren
- Die Schaffung eines Family Office, eines Sekretariates, das sich Familienangelegenheiten im Zusammenhang mit Beteiligungen annimmt und beratend tätig ist

Folgende Regelungen, insbesondere für den Verwaltungsrat, können getroffen werden:

- Eine statutarische Altersgrenze für Familienmitglieder wie für Drittverwaltungsräte
- Eine limitierte Amtsdauer, welche Wechsel vor allem innerhalb der Familie ermöglicht
- Eine Regelung der Familienvertretung, die Festlegung von Kriterien, ev. der Rotation
- 3 (tres faciunt collegium) bis 7 Mitglieder, davon mindestens eine aussenstehende kompetente Persönlichkeit, in grösseren Unternehmungen sogar die Hälfte und mehr. Vorteilhaft sind zwei aussenstehende Personen, weil ein Einzelner die Gefahr läuft, jeweilen auf verlorenem Posten zu stehen.
- Mindestens vier halbtägige Sitzungen pro Jahr
- Traktandenliste, Unterlagen

Wichtig ist für die Familienunternehmung, dass sie sich eine Führungshierarchie und verbindliche Kompetenzregelung gibt. Zwar liegen die Vorteile einer Familienunternehmung in ihrem menschlichen Gesicht,

das sich unter anderem auch in einer unbürokratischen leichteren Entscheidungsfindung äussert. Gerade dies kann jedoch auch gefährlich werden, weil dies unbemerkt in Disziplinlosigkeit abgleiten kann.

Der Aufbau einer Führungshierarchie ist auch notwendig, um die Selbständigkeit der Kader zu fördern, die im patronalen Führungsstil - der direktes Eingreifen auf allen Stufen unter Missachtung des Dienstwegs bedeutet und wenig mit Führen durch Zielsetzung gemein hat - eine untergeordnete Rolle spielt, aber in einer wachsenden Unternehmung für die Zukunftssicherung grosse Bedeutung hat. Der Vorteil der Familienunternehmung - dass die Familie niemandem Rechenschaft schuldig ist und eher langfristig überlegen kann, währenddem die Publikumsgesellschaft kurzfristig, mindestens jährlich Rechenschaft ablegen und einen Erfolg ausweisen muss - darf ferner nicht dazu führen, dass notwendige Anpassungen, die sich in den finanziellen Ergebnissen zeigen, zu spät angepackt werden.

Die aussenstehenden Verwaltungsräte ermutigen Familienvertreter zu mehr Selbstdisziplin und professionalisieren auch Entscheide, welche Familienangelegenheiten betreffen.

Nachfolgeregelung ausserhalb der Familie

Gemäss einer Erhebung der HSG aus dem Jahr 2005 plant zwar nach wie vor über die Hälfte der Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Nachfolge familienintern zu regeln. Immer häufiger lässt sich aber eine geeignete Nachfolge nicht mehr innerhalb der Familie finden. Entweder fehlt der Nachwuchs gänzlich oder die Interessenlage resp. Fähigkeiten der folgenden Generationen decken sich nicht mit dem Anforderungsprofil des gesuchten Nachfolgers.

Bereits in rund einem Viertel aller Nachfolgeregelungen wird das Unternehmen an das Management verkauft. Dabei handelt es sich in vier von fünf Fällen um das bestehende Kader, der externe Manager als Käufer einer Unternehmung bleibt also nach wie vor in der Minderheit. In grösseren Transaktionen wird das Management dabei oft von finanziellen Investoren unterstützt. Ein sich stetig verbesserndes Angebot von Private Equity- und Mezzanine-Finanzierungen (Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital) wird diese Entwicklung noch beschleunigen.

Ein weiteres Viertel aller Unternehmensnachfolgen wird durch Verkauf an einen Dritten gelöst. Dabei steht die Integration entlang der Wertschöpfungskette (Verkauf an einen Abnehmer oder Lieferanten), der Verkauf an einen grösseren Mitbewerber oder die Fusion mit einem Gleichgesinnten im Vordergrund. Börsengänge bleiben noch immer die Ausnahme.

Die Wahl des externen Beraters

Unabhängig vom Lösungsansatz sucht sich das Gros der Unternehmer im Nachfolgeprozess Unterstützung von Aussen. Die Schweizerische Vereinigung für Unternehmensnachfolge bei KMU (www.kmu-next.ch) weist darauf hin, dass ein in Nachfolgefragen fähiger Berater in erster Linie Generalist sein sollte. Er muss möglichst rasch den gesamten Sachverhalt in rechtlicher, steuerlicher, wirtschaftlicher und menschlicher Hinsicht beurteilen können.

Dafür muss der Unternehmer auch bereit sein, umfassend über die persönlichen Verhältnisse, das Vermögen und das Unternehmen zu informieren. Und zwar auch über sehr persönliche Fakten wie z. B. uneheliche Kinder, un versteuerte Vermögenswerte, unternehmerische oder finanzielle Schwierigkeiten.

Der Berater kombiniert dann dieses Sachverständnis mit seinem Generalistenwissen und ermöglicht damit erst eine objektive Moderation des Nachfolgeprozesses und die Verfolgung eines ganzheitlichen Nachfolgemodells.

Die Autoren



Georges Leo Bindschedler, Dr. iur., Fürsprecher und Notar geboren 1953, ist seit 2003 Partner bei Gullotti & Partner und in verschiedenen Funktionen im Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung einiger kleinerer und mittlerer Unternehmungen tätig. Ferner führt er als Vermögensberater ein eigenes Familien-, Stiftungs- und Gesellschaftssekretariat und nimmt Funktionen in gemeinnützigen Stiftungsräten wahr.



Pascal Rub, Betriebsökonom FH & M.B.A. geboren 1971, ist seit 2006 Partner bei Gullotti & Partner. Seine Beratungsschwerpunkte sind Unternehmensverkäufe, Management-Buyouts und Fusionen. Das Projektmanagement beim Klienten gehörte dabei ebenso zu seinem Tätigkeitsgebiet wie die Verhandlungsführung oder das Erstellen von komplexen Unternehmensbewertungen.