

UNTERNEHMENSNACHFOLGE – Das Thema Unternehmensnachfolge stellt für Zehntausende Schweizer Betriebe eine grosse Herausforderung dar. Emotionen spielen bei der Nachfolgeregelung eine entscheidende Rolle.

Die wichtige Rolle der Emotionen

Die KMU bilden mit 98 Prozent aller Unternehmungen das Rückgrat der schweizerischen Volkswirtschaft. Ein grosser Teil dieser Firmen sind Familienunternehmen. In der aktuellen Studie «Global Family Business Survey 2010/2011» von PricewaterhouseCoopers geben 90 Prozent der in der Schweiz befragten Familienunternehmen an, wettbewerbsfähig, gut gerüstet und auf der Höhe mit den jeweiligen Marktführern zu sein. An Herausforderungen fehlt es nicht, und als eine der grössten Aufgaben für das Weiterbestehen des Familienunternehmens wird die geordnete Nachfolge der Eigentümer betrachtet.

Steigendes Bewusstsein

Gemäss der Erhebung schätzen rund 23 Prozent der Familienunterneh-

men, dass es innerhalb der nächsten fünf Jahre zu einem Handwechsel kommen wird. Gemäss einer repräsentativen Studie des Center for Family Business CFB der Universität St. Gallen und der Credit Suisse war oder ist zwischen 2009 und Ende 2013 jedes vierte Unternehmen und sogar jeder dritte Arbeitnehmer in eine Unternehmensnachfolge involviert. Dies bedeutet, dass zwischen 2009 und 2013 mindestens 75 000 Unternehmen vor der Nachfolgeregelung standen oder noch stehen. Noch Anfang 2005 hatte die Quote bei der letzten CFB-Studie 18,5 Prozent betragen. Der markante Anstieg hängt auch damit zusammen, dass Unternehmerinnen und Unternehmer sich heute mehrheitlich der Herausforderung bewusst stellen, während sie

früher allzu oft tabuisiert und bis zum letzten Moment verdrängt worden ist.

Immer mehr familienexterne Regelungen

Immer mehr rückt dabei eine Verlagerung von der familieninternen zur familienexternen Regelung in den Fokus der Unternehmensführung. Während bei einer früheren Befragung noch rund 60 Prozent angaben, das Unternehmen innerhalb der eigenen Familie weitergeben zu wollen, waren es 2009 nur noch 40 Prozent. Die rechtzeitige und systematische Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ist eine wesentliche Voraussetzung für den dauerhaften Erhalt des Betriebs, denn eine Unternehmensübergabe ist zumeist ein



Verantwortung abgeben und die neu gewonnene Freizeit geniessen gestaltet sich oft schwieriger als erwartet. BILD PIXELIO

sehr komplexer Vorgang. Wünsche und Ziele aus Sicht des Unternehmers und der Familie sind zu definieren, Nachfolgemodelle und Übertragungsformen zu regeln und unzählige Fragen zu klären: Worauf ist bei Verkauf, Schenkung oder Erbschaft zu achten? Wie lässt sich der Unternehmenswert ermitteln? Wie soll der Know-how-Transfer vonstattengehen?

Die emotionale Komponente

Sehr wichtig ist aber vor allem auch die emotionale Komponente, denn von seinem eigenen Lebenswerk zulassen, den Abschied zum richti-

gen Zeitpunkt zu planen und die Verantwortung in «fremde Hände» zu übergeben, fällt den meisten Unternehmern schwer. «Alle Fachleute, die sich mit Nachfolgeprozessen befassen», sagt Arbeits- und Organisationspsychologin Dani Rey (vgl. Interview), «sind sich darin einig, dass diese Faktoren für den Erfolg einer Nachfolgeregelung von grosser Wichtigkeit sind.»

Patrick Gunti

LINKS

www.kmunext.ch
www.kmu.admin.ch
www.cfb.unisg.ch

DANI REY – Der Arbeits- und Organisationspsychologe weiss: Familieninterne Nachfolgeregelungen sind emotional noch schwieriger.

«Gefühle wurden lange unterschätzt»

Über die emotionalen Aspekte der Unternehmensnachfolge hat sich die Gewerbezeitung mit Dani Rey von der entwicklerey GmbH in Mellingen unterhalten. Er ist Arbeits- und Organisationspsychologe (Dipl. Psychologe FH) und Spezialist für Nachfolgeregelungen in KMU, Organisationsentwicklung, Strategieberatung, Führungscoaching und Projektcoaching.

Gewerbezeitung: Die Regelung einer Unternehmensnachfolge bei KMU ist ein komplexer Prozess. Welche emotionalen Aspekte gilt es zu berücksichtigen?

■ **Dani Rey:** Die Emotionalität ist in diesem Thema darum so hoch, weil es für alle Beteiligten nicht nur um eine Geschäftstransaktion geht, sondern um einen entscheidenden Übergang im Leben. Der Unternehmer, der sich sehr stark mit seinem Unternehmen identifiziert – «Das Unternehmen bin ich – ich bin das Unternehmen» – muss sich davon trennen. Er gibt damit einen Teil seiner Persönlichkeit weg. Damit stellt sich in erster Linie die Frage für ihn, «wer bin ich nachher (noch)». Da geht es existenziell um ganz grundsätzliche Themen im Leben eines Menschen, allen voran um seine Identität. Insofern ist Angst die kraftvollste Emo-



Bis zum Abschluss einer Unternehmensnachfolge ist es ein langer und oft beschwerlicher Weg. BILD PIXELIO

tion, die es zu berücksichtigen gilt. Gleichzeitig sind gerade Unternehmer oft wenig geübt darin, ihre Ängste zu thematisieren. Darüber hinaus gibt es Zusammenhänge, die auf den ersten Blick irrational scheinen, welche nur emotional verstehbar sind. Ich denke da an den Zusammenhang zwischen der emotionalen Bindung eines Unternehmers an seine Firma mit seinen Preisvorstellungen darüber, was die Unternehmung wert ist.

Lange wurde die Bedeutung dieser emotionalen Faktoren unterschätzt. Welche Erfahrungen machen Sie in Ihrer Arbeit heute?

■ Inzwischen sind sich alle Fachleute, die sich mit Nachfolgeprozessen befassen, darin einig, dass diese Faktoren äusserst erfolgskritisch sind. Das ist schon ein Fortschritt. Nur sind noch ganz selten Fachleute im Feld unterwegs, welche über das entsprechende Handwerkszeug verfügen wie Psychologen, ausgebildete Coachs usw. Das wäre, als ob alle sagen würden, Steueraspekte sind enorm wichtig und trotzdem würde im konkreten Fall niemand Steuerfachleute zu Rate ziehen. Leider sind immer noch viele der Meinung, solche Themen liessen sich nicht professionell bearbeiten, und wiederum andere denken, dass sozusagen jeder mit etwas Sozialkompetenz und gesundem Menschenverstand in der Lage sei, emotionale Aspekte angemessen zu berücksichtigen. In der Realität werden dann Konflikte nicht selten auf stellvertretenden Sachthemen bearbeitet.

Wie unterscheiden sich familieninterne und familienexterne Nachfolgeregelungen in Bezug auf Emotionen?

■ Die Komplexität ist bei der familieninternen Nachfolge noch höher. Wenn Unternehmer und Nachfolger gleichzeitig Vater und Sohn sind, dann hat man zusätzlich zur eben beschriebenen Dynamik auch noch die ganzen Vater-Sohn-Themen mit im Prozess verstrickt. Das macht für beide die Abgrenzung noch einmal deutlich schwieriger. Verkauft man ein Unternehmen familienextern, kann man sich danach eher abgrenzen und sagen, es ist jetzt nicht mehr meines. Wenn mein Sohn mein Unternehmen weiterführt, wird das deutlich schwieriger. Bei der familieninternen Nachfolge ist es auch oft schwieriger, mit Ansprüchen von nicht im Betrieb involvierten Geschwistern umzugehen. De facto muss man hier das gesamte Familiensystem mitdenken, wenn man die Nachfolge nachhaltig regeln will.

Welchen Einfluss hat denn das private Umfeld auf den Entscheidungsprozess?

■ Einen entscheidenden! Nicht selten sind es Kinder oder Ehepartner von Unternehmern, welche diese erst dazu bewegen, sich ernsthaft mit der Nachfolge zu befassen. Ein gutes, vertrauensvolles privates Umfeld übernimmt nicht selten die «Bearbeitung» der emotionalen Aspekte. Im guten Fall gibt es hier Gesprächspartner und Raum, um die angesprochenen Ängste zu besprechen. Ganz oft findet ein abtretender Unternehmer im privaten Umfeld die Herausforderungen und neuen Rollen, die ihn im Leben nach dem Unternehmersein ausfüllen und für ihn identitätsstiftend sind. Es gibt das private Umfeld aber auch als «unsichtbare» störende Wirkfaktoren. Konkret: Zum Beispiel, wenn die Ehe-



Dani Rey: Der Arbeits- und Organisationspsychologe ist Spezialist für Nachfolgeregelungen in KMU. BILD ZVG

frau des Unternehmers das Gefühl hat, er würde den Betrieb zu leichtfertig oder zu billig weggeben.

Welche emotionalen Faktoren sind denn beim potenziellen Nachfolger im Spiel?

■ Der Nachfolger macht einen Schritt ins Ungewisse. Auch er bewegt sich oft in einem familiären Spannungsfeld. Er geht eine grosse finanzielle Verpflichtung ein. Er begibt sich in eine Abhängigkeit, welche auch seine Familie mittragen muss. Das ist immer ein grosser Entscheid, wobei der Nachfolger weder alle Fakten kennt noch in letzter Konsequenz weiss, wie das dann für ihn sein wird. Kann ich das? Habe ich die Loyalität von Kunden und Mitarbeitenden? Kann ich den notwendigen Umsatz erwirtschaften, um meinen Verpflichtungen nachzukommen? Halte ich diese Belastungen aus? Alle diese Fragen beschäftigen Nachfolger. All diese Fragen sind zukunftsbezogen. Im Gegensatz dazu schaut der Unternehmer zurück auf sein Leben und darauf, wie sich die Unternehmung entwickelt hat. Man kann sich also bildlich vorstellen, wie die versuchen, wichtige Fragen auszuhandeln und gleichzeitig in genau entgegengesetzte Richtung schauen. Da wird klar, welche Kommunikationsbarrieren und emotionale Sprengkraft in solchen Verhandlungen liegen.

Interview: Patrick Gunti

LINK

www.entwicklerey.ch

ANZEIGE

D. SULSER | DEVELOPMENT

STRATEGISCHE- UND OPERATIVE
UNTERNEHMENSBERATUNG
TURNAROUND MANAGEMENT
MASSNAHMENREALISATION

Ihre Nachfolgeregelung nach Mass

Informieren Sie sich auf unserer Website über die dynamischen und leistungsorientierten Dienstleistungen.

www.dsulser.com

D. Sulser Development, Chaltenbodenstrasse 4, CH-8834 Schindellegi