

KMU verkaufen bzw. kaufen

«Es sind immer auch Emotionen im Spiel»

Die Regelung der Nachfolge bedeutet für Unternehmer, vor allem von KMU, mehr als nur eine Geschäftstransaktion. Als Organisationspsychologe begleitet Dani Rey solche Prozesse von Berufes wegen. Er nimmt hier zu wichtigen Fragen rund um dieses Thema Stellung.

■ Von Andreas Grünholz

Bei der Nachfolgeregelung geht es um die Abtretung eines Lebenswerks, um nicht mehr rückgängig zu machende Entscheide und aus Sicht des Nachfolgers um langfristige Investitionen. Für beide Parteien stehen oft existenzielle Fragen im Vordergrund. Vielfach wechseln Hoffnung, Freude und Zuversicht mit Unsicherheiten, Zweifeln und Ängsten. Anspannung und Belastung sind auf beiden Seiten gross. Entsprechend schwer fällt es den Parteien, entscheidende Gespräche zu führen. Einflussgrössen wie Familien, wichtige Mitarbeitende und Kunden erleichtern die Aufgabe nicht.

ORGANISATOR: Dani Rey, was macht solche Verhandlungsprozesse so schwierig für Kleinunternehmer?

Dani Rey: Je nach Fall bereiten verschiedene Faktoren mehr oder weniger Schwierigkeiten. Das Thema ist komplex, weil viele Aspekte miteinander verstrickt und die Zusammenhänge schwer überblickbar sind. Da es für die Beteiligten um existenzielle Fragen geht, greift die rein sachbezogene Betrachtung zu kurz. Es sind auch Emotionen im Spiel, wie Existenz- und Verlustängste, und es geht um immaterielle Werte, wie Vertrauen, Sicherheit und Identifikation.

Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?

Ein Unternehmer, der nach 30 Jahren den von ihm oder von seinem Vater gegründeten Betrieb veräussert, ist hoch identifiziert mit dem Betrieb. Das heisst, er erlebt das Unternehmen als einen Teil von sich und von seinem Leben, als etwas, das ihn als Menschen ausmacht. Verkauft er dieses Unternehmen, fällt ein wesentliches Identitätsmerkmal weg, und er stellt sich die Frage: Wer bin ich danach noch?

Also spielen die Emotionen bei Nachfolgeregelungen vor allem für die Verkäuferseite bzw. die ältere Generation eine Rolle?

Nein, auf der Käuferseite sind es lediglich andere Emotionen. Die Optik beim Jungunternehmer, der einsteigt, ist eine ganz andere. Er schaut nicht zurück auf das, was er erarbeitet hat, sondern sein Blick ist in die Zukunft gerichtet. Bei ihm spielen typischerweise Existenzängste mit: Kann ich dies finanziell bewältigen? Bin ich bereit, mich derart zu binden? Was passiert, wenn ...?

Wie wirken sich Emotionen auf den Verhandlungsprozess aus?

Beim einsteigenden Jungunternehmer spielen Existenzängste mit: «Kann ich dies finanziell bewältigen? Bin ich bereit, mich derart zu binden? Was passiert, wenn ...?»

Sie führen dazu, dass von aussen vieles irrational aussehen kann. Die Emotionen beeinflussen die Wahrnehmung der Parteien und führen zu einer hohen Sensibilität.

Weil die Perspektiven unterschiedlich sind, sind die Parteien bezüglich verschiedener Aspekte sensibel. So kann etwa der abtretende Patron sensibel darauf sein, dass der Nachfolger seine Aufbauarbeit – aus seiner Optik eben das Lebenswerk – genügend würdigt und wertschätzt. Dem Nachfolger aber macht primär Sorge, dass einige Maschinen erneuert werden müssen und ihm dadurch zusätzliche finanzielle Lasten entstehen.

Werden solche Emotionen nicht genügend berücksichtigt, ist der Weg zum Ziel lang und schmerzhaft.

Wie soll man mit solchen Emotionen umgehen?



Dani Rey: «Werden die Emotionen nicht genügend berücksichtigt, ist der Weg zum Ziel lang und schmerzhaft.»



Eine sehr grosse. Die Lebenspartner müssen Entscheide und Konsequenzen mittragen. Dies bedeutet dann beispielsweise: finanzielle Engpässe, oft wenig Zeit für die Kinder, keine berufliche Karriere für die Ehefrau usw. In Familienbetrieben gibt es praktisch keine Trennung von Privat- und Geschäftsleben. Im Fall einer Betriebsübergabe werden oft sogar Kinder bzw. Geschwister in den Prozess involviert, die sonst nichts mit dem Geschäft zu tun haben.

Wer fällt letztendlich die Entscheidungen?

Dies ist ein heikler Punkt. Entscheide dürfen nicht nur die Interessen der Verhandlungspartner (z.B. Käufer und Verkäu-

fer) berücksichtigen. Sie müssen auch für deren privates Umfeld stimmen und bilden damit oft einen Kompromiss zwischen verschiedenen Interessengruppen.

Sich widersprechende Vorstellungen innerhalb einer Familie sind keine Seltenheit. Manchmal sind diese Widersprüche nicht von Anfang an klar, sondern treten erst im Verlauf des Prozesses in Erscheinung. Zudem haben Entscheide meist rechtliche, finanzielle und steuerliche Konsequenzen. Dies bedeutet, dass mitunter auch Geldgeber und Fiskus ihren Segen geben müssen.

Die Grundlagen der verschiedenen Fachbereiche sowie die Standpunkte und Interessen der Verhandlungspartner müssen Schritt für Schritt geklärt und

Es beginnt damit, die Emotionen – genauer die emotionalen Reaktionen des Gegenübers – wahrzunehmen. Es sollten aber auch die eigenen Gefühle als wichtige Informationsquelle genutzt werden. Ein unerklärlicher Gefühlsausbruch etwa signalisiert, dass ein für den erfolgreichen Verhandlungsverlauf entscheidend-

gesprochenen immateriellen Werte einbeziehen, muss eine entsprechende Gesprächskultur entwickelt und gepflegt werden. Ein externer Moderator kann hierbei wirkungsvoll unterstützen.

Wenn die Verhandlungspartner bereits gemeinsam arbeiten – und dies ist meistens der Fall –, ist es wichtig, das Thema der

Die Gespräche sind an einem geeigneten Ort mit genügend Zeit zu führen.

des Bedürfnis nicht genügend berücksichtigt wurde. Solche Aspekte benötigen ihren Raum im Verhandlungsprozess.

Es braucht mehr und nicht weniger Zeit, wenn man als Devise «bleiben wir doch sachlich» vorgibt, weil die seelischen Kräfte im Verborgenen weiterwirken. Will man die Emotionen und die an-

Nachfolgeregelung nicht zwischen Tür und Angel zu besprechen. Vielmehr sollten diese besonderen Gespräche an einem geeigneten Ort geführt werden, wenn genügend Zeit zur Verfügung steht.

Welche Rolle spielt das private Umfeld der Verhandlungspartner?

Checkliste: Zehn Tipps für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung

- 1 Rechtzeitig starten. Es ist auch ohne Zeitdruck schwierig genug.
- 2 Alles Besprochene schriftlich festhalten. Nicht aus Misstrauen, sondern wegen der Effizienz.
- 3 Nicht annehmen, dass die anderen wüssten, was man wollte – sondern es ihnen sagen.
- 4 Sich überlegen, wer von den Verhandlungen betroffen sein wird und deshalb am Verhandlungsprozess beteiligt werden muss.
- 5 Für sich festlegen, was verhandelbar ist und was nicht.
- 6 Starke Emotionen bei sich selber und bei den anderen Verhandlungspartnern ernstnehmen. Entscheidungen müssen nicht nur im «Kopf» stimmen, sondern auch im «Bauch».
- 7 Respekt und Anstand sind Voraussetzungen für jeden Dialog.
- 8 Wörter wie «immer», «nie», «auf keinen Fall», «unmöglich», «einzige Möglichkeit», «geht nicht» usw. aus dem Wortschatz streichen. Denn sie treiben alle Beteiligten in die Enge. Verhandeln heisst «Varianten bilden», «Alternativen suchen» und «neue Ideen entwickeln».
- 9 Es gibt immer noch einen anderen Blickwinkel. Erst weiter zum nächsten Punkt gehen, nachdem man mindestens zwei weitere Perspektiven eingenommen hat.
- 10 Sich Zwischenziele stecken und auch kleine Fortschritte im Verhandlungsprozess würdigen.



ausgetauscht werden. Nach ersten provisorischen Entscheidungen sollte man die Konsequenzen beidseitig überprüfen, bevor definitiv entschieden wird.

Welche Ressourcen bringen Kleinunternehmer typischerweise mit?

Nach meiner Erfahrung kennen diese Unternehmer ihre Betriebe

Die Lebenspartner von Verkäufer und Käufer müssen Entscheide mittragen.

Wegen der vielen Abhängigkeiten muss man oft auch auf gefällte Entscheide zurückkommen, um ein neues «Entscheidungspaket» zu schnüren.

und das Umfeld sehr genau. Zudem bringen sie ein grosses Engagement und eine grosse Motivation mit, weil ihnen sehr viel am Unternehmen und dessen nach-

haltigem Bestehen liegt. In der Regel sind sie gewohnt zu verhandeln und zu kommunizieren. Das Wichtigste sind aber überdurchschnittliche Energie und Ausdauer. Beides ist unerlässlich, um neben dem Tagesgeschäft lange, manchmal aufreibende Übernahmeprozesse bewältigen zu können.

Wo gibt es Unterstützung für Klein- und Familienunternehmen?

Die fachlichen Fragen bezüglich Recht, Finanzierung und Steuern übersteigen meist das vorhandene Wissen. Hier gibt es zahlreiche Beratungsangebote von Anwäl-

Eigenheim? Mit der ersten Anfrage nach Finanzierungsbedingungen bei der Bank? Mit der Eingabe des Baugesuchs oder mit dem Spatenstich? Ähnlich wie beim Bauprojekt gibt es intensive und turbulente Zeiten, wo sich die Dinge überschlagen und wo innert Stunden entschieden werden muss. Dann gibt es aber auch Phasen, in denen über Monate nichts geht. Dies charakterisiert solche Prozesse: Sie schleichen manchmal dahin, man könnte sie fast vergessen, und plötzlich reicht die Zeit nicht mehr aus, um alle gewünschten Abklärungen zu treffen. Für eine gute Nachfolge-

Auch die eigenen Gefühle sind eine wichtige Informationsquelle.

ten, Treuhändern und anderen Beratungsunternehmen. Darüber hinaus ist oft eine unabhängige Prozessbegleitung notwendig, die zwischen den Parteien vermittelt und die Gespräche moderiert. Dieser Berater sollte insbesondere die erwähnten emotionalen Aspekte berücksichtigen. Er muss Kontakte und Kommunikation zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen und Experten vermitteln und unterstützen. Dazu kommen auch Projektmanagementaufgaben wie Planung und Dokumentation des Prozesses. Um schwierige Gespräche vorzubereiten wie auch zur individuellen Entscheidungsfindung kann Einzelcoaching sinnvoll sein.

Sie haben die Ausdauer angesprochen. Wie lange dauern solche Prozesse typischerweise?

Dies hängt davon ab, wie man den Prozess definiert. Vergleichen kann man das Ganze mit dem Bau eines Einfamilienhauses. Wann beginnt dieses Projekt? Mit dem ersten Gedanken an ein

regelung in einem Familienbetrieb sind mindestens sechs bis zwölf Monate notwendig.

Dani Rey, danke für das Gespräch.

Unser Gesprächspartner: Dani Rey, Arbeits- und Organisationspsychologin (Dipl. Psychologin FH) und Projektleiter (IT-Projektleiter mit eidg. FA), 5413 Birmenstorf, ist als freier Organisationsberater tätig. Er bietet Team-, Organisationsentwicklung und Coaching an, begleitet Veränderungsprozesse bei KMU und hat Lehraufträge bei der Wirtschaftsinformatik-Schule Schweiz und am Institut für Informatik an der Universität Zürich. Tel. 056 210 14 14, drey@danirey.ch, www.danirey.ch.

AUTOR
Andreas Grünholz, Dipl. Psych. FH, 6315 Oberägeri, ist spezialisiert auf Arbeits- und Organisationspsychologie für KMU und Verbände sowie für Arbeitssicherheit. Er ist auch als freier Fachjournalist und Lektor tätig.

Tel. und Fax 041 750 56 37
gruenholz@bluewin.ch

ONLINE
www.danirey.ch