

Vom SBAP. ausgezeichnete Masterarbeit

KMU-Übergabe: Finanzlogik und Psychologie gehen Hand in Hand

Eine Masterarbeit an der ZHAW zeigt, dass organisationspsychologische Unterstützung in der Phase einer Geschäftsübergabe Konflikte vorbeugt und den Prozess begünstigt. In den kommenden Jahren werden etwa 77 000 Schweizer KMU ihre Nachfolge zu regeln haben. Davon sind rund eine Million Arbeitsplätze betroffen. Forschung und Praxis zeigen jedoch: Auch wenn die fachlichen und rechtlichen Aspekte bis ins Detail geklärt sind, scheitern etwa die Hälfte aller Betriebsübergaben im letzten Moment. Wie ist das möglich?

Wenn ein Geschäft übergeben wird, stehen heute materielle Werte im Zentrum der Aufmerksamkeit. Es geht um die Bewertung, Finanzierung oder Besteuerung. Bei dieser eindimensionalen Betrachtung wird jedoch zu wenig berücksichtigt, dass sich ein älterer Geschäftsinhaber oder eine ältere Geschäftsinhaberin vor der Geschäftsübergabe primär an immateriellen Werten orientiert. Ihre Emotionalität gilt aber als eines der wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgskriterien für das Gelingen oder Scheitern einer Übergabe.

Was ist was wert?

Die ZHAW-Studie zeigt, dass die Rolle der inhabenden Person und ihr Erleben dieser Lebensumbruchphase bewusster als bisher reflektiert werden muss. Durch eine unvoreingenommene und empathische Herangehensweise konnte Raum für vertrauensvolle Gespräche geschaffen werden. Sechs Inhaber und eine Inhaberin aus unterschiedlichen Branchen boten dazu ihre wertvolle Zeit und ihr Vertrauen an. Alle stehen sie vor der Übergabe und setzen sich intensiv damit auseinander. Ihre Geschichten sind reich an Lebenserfahrung und aussergewöhnlich gehaltvoll. Ihre Orientierung an immateriellen Werten wird in den folgenden Gesprächsausschnitten vielfältig spür- und erkennbar:

«Wenn du deinen Betrieb auf einem Level oben halten willst, wo er etwas wert ist, musst du jedes Jahr viel reinstecken. Darum ist das Einkommen relativ mässig. Aber wenn man motiviert ist, dann macht man es halt.»

«In der Kindheit hat man Werte mitbekommen wie beispielsweise ein Verantwortungsgefühl gegenüber Mitmenschen. Die sind eigentlich nirgendwo geblieben.»

Eine inhabende Person würdigt gelebte und erschaffene Werte und setzt sich für deren Erhalt ein. Etwas selbst zu erschaffen und sich damit zu identifizieren, ist ein kostbares Gut. Grundsätzlich muss das, was man tut, sinnvoll sein. Die Berufstätigkeit wirkt erfüllend, und die Arbeit ist nicht nur dazu da, erledigt zu werden. Erfolg bedeutet, eine hohe Qualität zu bieten und sich einen seriösen Namen zu verschaffen. So sagt ein Betroffener:

«Ich befinde mich jetzt auf einem Höhepunkt meines Lebens. Ich habe viel gemacht und sehr viel gearbeitet. Ich habe einen Status erreicht, der mir Freude macht und wo ich wirklich gutes Zeug machen kann.»

«Wenn die Chemie stimmt»

In Bezug auf einen potenziellen Nachfolger oder eine Nachfolgerin nehmen inhabende Personen wahr, inwiefern sich die gegenseitigen Wertvorstellungen decken oder unterscheiden. In der Zusammenarbeit mit der Nachfolgeneration wird Konfliktpotenzial wahrgenommen und oft auf unterschiedliche Wertvorstellungen zurückgeführt. Sie wünschen sich, dass ein Nachfolger ihre Leistungen anerkennt und wertschätzt.

«Wir passen zusammen. Wir sind zwar unterschiedlich vom Alter und von der Erfahrung her. Aber die Chemie stimmt. Und wenn die Chemie nicht stimmt, spüre ich das. Dann kann ich Ihnen rasch sagen, dass nie etwas zustande kommt.»

«Es hat einfach wirklich nicht gehauen. Nach drei Monaten hat er gesagt, er hätte die Werkstatt jetzt gesehen. Er sei ja schliesslich nachher der Chef, die sollen gefälligst selbst schauen.»

«Das ist dein Kind»

Geschäftsinhaber und Geschäftsinhaberrinnen möchten einer nachfolgenden Person vertrauen. Sie beschreiben eine herausfordernde Gratwanderung zwischen «Vertrauen bieten und kontrollieren müssen». Eine Nachfol-



Anja Thoma, Psychologin MSc FH, studierte mit dem ersten Jahrgang des konsekutiven Masterstudienganges an der ZHAW-P in Zürich Psychologie mit Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie wurde im September dieses Jahres für ihre Masterarbeit zum Thema «Geschäftsübergabe in KMU – Was bewegt Inhaber und Inhaberinnen wirklich?» vom SBAP. ausgezeichnet. Beruflich ist sie seit 2009 beim Beratungsunternehmen Entwicklerey in Melligen AG als Organisationsberaterin und Ausbilderin tätig.

gerin oder ein Nachfolger muss spüren, dass er oder sie auch Fehler machen darf. Man sollte jemanden auch bewusst einmal ausprobieren lassen. Es muss nicht falsch sein, nur weil man aus der Erfahrung denkt, man wisse wie. Man möchte die Nachfolgeneration besser verstehen und ihre leitenden Werte kennen.

«Ich würde ihm sagen, du darfst den Kunden betreuen, das ist dein Kind. Aber du musst ihn betreuen. Du kannst mich fragen, aber du bist die Bezugsperson.»

Praktische Überlegungen

Vor dem Hintergrund der Studie stellen sich für Organisationspsychologen und KMU-Berater vor allem praktische Fragen: Wer kann von diesen Erkenntnissen in welcher Form profitieren? Welcher Nutzen kann eine organisationspsychologische Beratung im Kontext von Geschäftsübergaben konkret stiften?

Vom SBAP. ausgezeichnete Masterarbeit

Als primäre Nutzenempfänger werden die Gruppen «Inhaber und Inhaberin» sowie «Nachfolger und Nachfolgerin» ausgemacht. Weitere Ansprechpartner sind natürlich auch die Familie sowie Berater, die typischerweise Geschäftsübergaben mit ihrer Expertise unterstützen, wie Treuhänder, Finanz- und Steuerberater oder Juristen.

Eine Beraterin oder ein Berater muss erkennen, wo die Betroffenen im Nachfolgeprozess persönlich stehen. Sich mit konkreten Finanzierungsplänen auseinanderzusetzen, bringt wenig, wenn ein Inhaber oder eine Inhaberin noch nicht bereit ist dafür. Dies bestätigt auch Robert Vögeli, einer der sieben Befragten der ZHAW-Studie. Robert Vögeli ist ehemaliger Inhaber der Impreva AG und hat seinen Betrieb kurz nach der Befragung verkauft.

«Durch das Gespräch mit Anja Thoma habe ich angefangen, mir genauer Gedanken zu machen, und für mich relevante Antworten gefunden, um innerlich besser loszulassen. Vorher ist alles immer so schön an der Oberfläche geblieben. Nachher war mir bewusst, dass ich mich selbst mehr ins Zentrum stellen möchte und dass es schlussendlich für mich und für meine Familie aufgehen muss.»

Erzählen klärt Standpunkt

Für eine inhabende Person ist die erzählte Lebens- und Unternehmengeschichte Ausgangspunkt für den Schritt in einen neuen Lebensabschnitt. Über Erzählungen kann erkannt werden, wo ein Geschäftsinhaber persönlich steht. Wie die Studie zeigt, äussern stärker mit dem Unternehmen verbundene Personen eher vage Vorgehensweisen, wohingegen innerlich gelöste Personen ihre Übergabe konkreter planen. Letztere setzen sich auch persönlich mit ihrem kommenden Lebensabschnitt auseinander und stellen sich den an Bedeutung gewinnenden Altersfragen. Über die erzählte Lebensgeschichte wird erkenn- und verstehbar, welche Werte bis anhin von Bedeutung waren und warum. Im Gespräch werden diese Werte mit Blick auf die Zukunft bilanziert: Wie können die als relevant eingeschätzten Werte auch nach der Geschäftsübergabe weiter erfüllt werden?

Nehmen wir als Beispiel die Arbeit, die für eine Inhaberin oder einen Inhaber auch nach der Geschäftsübergabe als zentraler Sinnstifter wirken wird. Hier geht es darum, seine persönlichen Fähigkeiten und Interessen genau zu kennen, um den Weg für neue, erfüllende Tätigkeiten vorzubereiten.

Werte von morgen

Für einen potenziellen Nachfolger oder eine Nachfolgerin kann die Kenntnis um die Orientierung an immateriellen Werten des Inhabers oder der Inhaberin matchentscheidend sein. Das Verständnis der Nachfolgegeneration und ihr psychologisch gekonnter Umgang damit beeinflussen den Erfolg einer Geschäftsübergabe massgeblich – sowohl zeitlich als auch materiell. Deshalb sollte das Bewusstsein einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers vermehrt für immaterielle Werte wie Beziehungsgestaltung, Vertrauensbildung oder Wertschätzung geschärft werden.

Dabei muss es der Nachfolgegeneration gelingen, die Geschichte und die Zukunft eines Unternehmens gleichzeitig zu berücksichtigen. Werte aus der Gründerzeit haben das Unternehmen stark gemacht und sind auch für das künftige Überleben relevant. Im Gegenzug ist eigenständiges und zukunftsgerichtetes Wirken und Handeln gefragt. «Welches sind die zentralen Werte von morgen, für die ich eintreten möchte?», muss sich die Nachfolgegeneration fragen.

Gespür für Unausgesprochenes

Hinter Werten stehen Bedürfnisse. Sie sollten an- und ausgesprochen und im

Dialog zwischen inhabender und nachfolgender Person miteinbezogen werden. Eine Beratungsperson muss hier einerseits eine moderierende Funktion für einen zielführenden Gesprächsablauf einnehmen. Andererseits sind hier psychologische Fähigkeiten gefragt. Es geht darum, beide Parteien ernst zu nehmen und ausgewogen einzubeziehen. Ein älterer Inhaber oder eine Inhaberin haben ein natürliches Bedürfnis, Geschichten zu erzählen, und eine selbstverständliche Selbstsicherheit. Im Gegenzug muss sich auch eine nachfolgende Person umfassend einbringen und ihre Befürchtungen platzieren können: «Wie finanziere ich die Übernahme? Welche Risiken gehe ich ein?»

Ein Berater oder eine Beraterin muss ein Gespür haben für unausgesprochen Bedürfnisse und Sorgen sowie eine Sprache finden, die für beide Parteien verständlich ist. Die Aufmerksamkeit muss stärker auf die Ressourcen und Potenziale gerichtet werden, die helfen, einen absehbaren Übergabezeitpunkt zu realisieren.

Finanzlogik und Psychologie gehen Hand in Hand

Eine Geschäftsübergabe ist komplex, und es braucht Verständnis für die unternehmerischen Gesamtzusammenhänge. Deshalb ist es kaum vorstellbar, dass diese Aufgabe von nur einer Person bewältigt werden kann. Eine Organisationspsychologin oder ein Organisationspsychologe hilft deshalb idealerweise im Team mit anderen Fachleuten, Geschäftsübergaben erfolgreich abzuwickeln. Finanzlogik und Psychologie arbeiten am besten Hand in Hand!

Anja Thoma

Sommernachtsfest 2011

Am 17. September 2011 lädt der SBAP. als Alumniverband zum Sommernachtsfest. Es erwartet euch ein plauschiger Abend in zauberhafter Atmosphäre der Blumenhalle in Zürich. Inmitten eines Blumenmeeres können wir beim Apéro ehemalige Studienfreunde treffen, neue Kontakte knüpfen und werden anschliessend beim Dinner auf höchstem Niveau kulinarisch verwöhnt. Wer mag, findet später auch Gelegenheit, ausgelassen das Tanzbein zu schwingen. Wir freuen uns auf ein rauschendes, inspirierendes, sinnliches, freudiges Fest mit euch!

Achtung: nur beschränkte Platzzahl! Also unbedingt Datum vormerken und Anfang des nächsten Jahres anmelden. Einladung folgt.