

Geschäftsübergabe in KMU

Ein systematischer Weg im Umgang mit den weichen Risiken – Von Anja Thoma

Beteiligte und Experten sind sich einig: Bei der Geschäftsübergabe stellen zwischenmenschliche, emotionale und generell weiche Faktoren ein beachtliches Risiko dar. Trotzdem erfährt das Thema kaum systematische Beachtung und wird nur selten von entsprechenden Fachleuten bearbeitet. Dies, obwohl praxistaugliche Lösungen dringend nötig wären, um diese Risiken differenziert zu beurteilen und zu minimieren. Basierend auf den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen (siehe Kasten „Forschungsergebnisse“) zeigt dieser Beitrag konkrete Lösungsansätze auf.

Die Praxis

Ein Betriebsinhaber und sein designierter Nachfolger sitzen mit mir am runden Tisch. Sie arbeiten seit längerem zusammen und die Übergabe sollte bereits geregelt sein. Der Inhaber ist deutlich über dem Pensionsalter und möchte sich eigentlich zurückziehen. Im Tagesgeschäft findet man jedoch die nötige Zeit nicht, um die Übergabe zu konkretisieren. – Als Prozessbegleiterin schaffe ich deshalb zunächst einen ganz allgemeinen Rahmen und bringe den beiden einige Aussagen von anderen Inhabern näher, so etwa die folgende:

„Ich bin immer hin- und hergerissen. Ich muss immer schauen, dass mein Sohn nicht Sachen macht, die zum Schluss nicht gut sind für meine Kunden. Ich bin ja im Moment noch der, der den Kunden verliert. Und auch der, der den Kopf hinhalten muss, wenn der Kunde retour kommt und sagt, es habe so und so viel gekostet und gehe immer noch nicht. Das ist dann sehr schwierig für mich.“

Beide hören aufmerksam zu, wobei mir der Nachfolger ohne Worte den Eindruck vermittelt, als fühle er sich persönlich angesprochen. Ich gehe darauf ein und frage nach, ob ihn das Beispiel an ein besonderes Erlebnis erinnere. Zögerlich beginnt er von einem Kundenkontakt zu erzählen, an dem sie beide beteiligt waren. Man wollte einem langjährigen Kunden eine neue Dienstleistung vorstellen. – Was war hier die besondere Herausforderung gewesen? „Es ist mir schwer gefallen, die Aufmerksamkeit des Kunden auch auf mich zu lenken und meine eigene Position zu vertreten.“ Während der Nachfolger spricht, hält sich der Inhaber zurück. In seiner Körperhaltung lässt sich eine gewisse Anspannung erkennen – es herrscht betretenes Schweigen.

Vertrauen – der zentrale Wert

Im obigen Beispiel fühlt sich der Nachfolger spontan von einer Aussage angesprochen, die Vertrauen thematisiert – Vertrauen zwischen Inhaber und Nachfolger, Vertrauen zwischen Vater und Sohn. Die spontane Reaktion könnte ein Hinweis sein, dass sich der Nachfolger mehr Vertrauen vom Inhaber wünscht. Vielleicht zeigt sie beim Inhaber auch, dass dieser dem Nachfolger tatsächlich noch nicht voll und ganz vertraut. Der Inhaber selbst geht nicht konkret darauf ein. Seine Körpersprache lässt jedoch vermuten, dass es ihm unangenehm sein könnte, offen darüber zu sprechen. Beiden fällt es sichtbar schwer, über die Beispielaussage hinaus in einen konstruktiven Dialog zu kommen. – Wie die Forschungsergebnisse zeigen, ist bei einer Betriebsübergabe das Vertrauen ein

Forschungsergebnisse

In ihrer belobigten Masterarbeit im Rahmen des Psychologiestudiums an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) zeigt die Autorin Anja Thoma auf, dass sich Betriebsinhaber vor der Übergabe primär an immateriellen Werten orientieren. Die erfolgskritischen Werte heissen: **Vertrauen, Beziehungsgestaltung, Wertschätzung, Tradition, Sinnstiftung und Qualität**. Unterschiedliche Wertvorstellungen bei Inhaber und designiertem Nachfolger führen zu Konflikten und bilden deshalb ein erhebliches Risiko für das Gelingen einer Übergabe. Die folgenden Zitate aus der Forschungsarbeit der Autorin machen dies deutlich:

„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.“

„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.“

Es zeigte sich, dass sich die befragten Inhaber in hohem Mass in den Studienergebnissen wiedererkennen können.

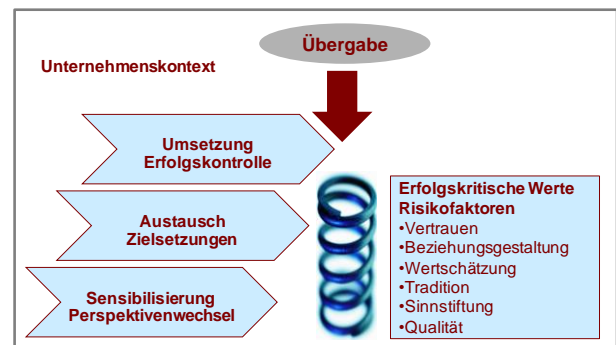
erfolgskritischer Faktor. Vertrauen scheint aber in der skizzierten Situation für beide auch ein zentrales Bedürfnis zu sein. Im Praxisbeispiel wurde deutlich, dass die Betroffenen den Themenkreis „Vertrauen“ ohne Unterstützung kaum konstruktiv besprechen konnten. Denn beim Vertrauen handelt es sich um einen relevanten Risikofaktor, der – falls zu wenig beachtet – die Chancen für eine reibungslose Geschäftsübergabe mindert.

Konkrete Lösungsansätze

Wie das Praxisbeispiel zeigt muss das Gespür für die weichen Faktoren – in diesem Fall das Vertrauen – zunächst geschärft werden. Die direkte Frage, wie es denn mit dem Vertrauen stehe, würde nicht zum Ziel führen. Denn das entsprechende Bewusstsein fehlt den beiden zum Teil noch. Zudem setzt das direkte Gespräch über das Bedürfnis nach Vertrauen paradoxerweise zunächst einmal sehr viel Vertrauen voraus. Über eine allgemein gehaltene Sensibilisierung, hier anhand von Beispielaussagen, lässt sich die Brücke zur persönlichen Situation dann leichter schlagen. Indem beide Parteien ähnliche, eigene Alltagsbeispiele erzählen, lässt sich erkennen, dass es – in verschiedenen Formen – immer wieder um Vertrauen geht. Einerseits wächst so das eigene Verständnis für den Begriff, auf der anderen Seite lässt sich auch ein Verständnis für die Perspektive des Prozesspartners aufbauen. Bei mangelndem Vertrauen ist es für beide Seiten wichtig zu verstehen, warum zu wenig Vertrauen geschenkt und/oder warum zu stark kontrolliert wird. Die Bedürfnisse dahinter müssen benannt werden. Ein Nachfolger könnte beispielsweise den Wunsch aussprechen: „Ich möchte die Betreuung dieses Kunden in Zukunft selbstständig übernehmen.“ Daraus lassen sich konkrete Schritte ableiten, um das genannte Ziel zeitgerecht zu erreichen.

Der Werte-Check als systematische Basis

So, wie man heute Situationen finanziell-rechtlich analysiert, gibt es auch eine systematische Vorgehensweise für den Umgang mit weichen Faktoren. Zunächst hilft der Werte-Check, die individuellen erfolgskritischen Werte in der IST-Situation zu definieren. Im Idealfall erarbeiten Inhaber, Nachfolger und allenfalls weitere Schlüsselpersonen diesen Check. Damit erreicht man eine erste Sensibilisierung sowie eine Grundlage für den weiteren Austausch. Im begleiteten Gespräch lässt sich dann das



Werteverständnis im jeweiligen Unternehmenskontext klären. Übereinstimmende wie auch abweichende Einschätzungen können diskutiert und in Hinblick auf eine erfolgreiche Übergabe gemeinsam beurteilt werden. Die Umsetzung der besprochenen Erkenntnisse in die Praxis sowie die laufende Erfolgskontrolle werden idealerweise von einer entsprechenden Fachperson begleitet.