

Schwerpunkt

Von Generation zu Generation

Die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen ist mit Emotionen verbunden und stellt Unternehmer oftmals vor Herausforderungen. Psychologische Faktoren spielen dabei eine grosse Rolle und müssen zur erfolgreichen Unternehmensübergabe unbedingt berücksichtigt werden.



«Mein Sohn,
nimm Platz ...»
Den optimalen Zeitpunkt für die Nachfolgeregelung zu finden ist nicht einfach.

5 NACHFOLGE-TIPPS

- > Starten Sie den Prozess frühzeitig, d.h. mindestens fünf Jahre vor der beabsichtigten Übergabe.
- > Klären Sie die finanziellen Rahmenbedingungen für den Ruhestand und die Geschwisterkinder, ohne das Unternehmen zu stark zu belasten.
- > Definieren Sie ein klares Anforderungsprofil für den/die potenzielle/n Nachfolger/in.
- > Klären Sie mit den verschiedenen Familienmitgliedern deren Interessen, persönliche Zukunftspläne und Eignung.
- > Gestalten Sie die Übergangphase sorgfältig, z.B. durch die klare Definition der Kompetenz- und Verantwortungsbereiche, eine gute Einführung des/der Nachfolgers/Nachfolgerin und ein transparentes Timing für den Rückzug.

VON PROF. DR. DANIELA EBERHARDT UND LADINA SCHMIDT*

Familienunternehmen werden gehegt und gepflegt wie die eigenen Kinder. Sie bilden einen zentralen Inhalt im Leben einer Unternehmerfamilie und viele Gespräche im Familienkreis thematisieren das Unternehmen. Die allgegenwärtige Präsenz des Geschäfts in der Familie und der frühe Einblick beeinflussen die Sozialisation ihrer Kinder. Und trotzdem: In den letzten Jahren hat die Anzahl der familieninternen Übergaben rapide abgenommen. Ein Grund dafür sind die potenziellen Hürden einer familieninternen Nachfolge: Die Eignung und Neigung potenzieller Nachfolger/innen, schwierige Übergabesituationen und finanzielle Verpflichtungen spielen dabei eine Rolle. Die

Dynamik der Unternehmensnachfolge ist umfassend, komplex und emotional, denn sie betrifft nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die eigene Familie.

Unternehmensnachfolge: eine emotionale Angelegenheit. Ein Unternehmer, der mit grosser Passion sein Unternehmen führt, hat kein offizielles Pensionsalter. Die letzte unternehmerische Herausforderung besteht in der Übergabe seines Unternehmens und in der Fähigkeit, loslassen zu können. Die potenziellen Nachfolger/innen warten entweder schon sehnsüchtig oder haben zum Zeitpunkt der geplanten Übergabe noch ganz andere Ziele. Andere Familienmitglieder haben eigene Wünsche und Vorstellungen, die sie mit dem

Familienunternehmen verbinden, und «verkomplizieren» die potenzielle Übergabe bzw. Übernahme. Die Vorstellungen von Unternehmern und ihren Nachfolger/innen sind unterschiedlich und verlaufen oftmals asynchron. Trotzdem sind sie voneinander abhängig und die Einbettung in die Familien- und Unternehmensdynamik erschwert den Prozess zusätzlich. Die Unternehmensnachfolge wird nahezu immer zur emotionalen Angelegenheit. Dieser Prozess ist auch nach der Übergabe nicht abgeschlossen, es warten weitere Stolpersteine. Der Chef wird zum «Senior-Chef» und der Junior, bislang bekannt als Kind des Unternehmers, wird neuer Chef. Ein Eingreifen des Senior-Chefs, auch zum Wohle des Nachfolgers, stärkt die Rolle des neuen Unternehmers meist nicht.

Lösungsansätze im Nachfolgeprozess.

Im Nachfolge- und Übergabeprozess ist es wichtig, Vorstellungen, Unklarheiten, Enttäuschungen, Konflikte, Wünsche und Hoffnungen zu klären. Dies auch dann, wenn die Beziehung bisher wenig dialogorientiert war. Aber: Die Unternehmensnachfolge lässt sich nicht auf die Vater-Kind-Beziehung reduzieren. Es geht dabei um den Erhalt und die langfristige Sicherung des Unternehmens. Eine Familie funktioniert anders als ein Unternehmen: Die «Währung» ist Liebe, Gleichberechtigung der Kinder, Geborgenheit und Zusammenhalt. Die im Familienunternehmen geschaffenen Werte gilt es gerecht unter den Kindern aufzuteilen. Genau das ist aber oftmals nicht möglich. Bei der Übergabe des Familienunternehmens findet eine persönliche Situationsbewertung von allen Beteiligten statt. Damit das «Kind» Unternehmen lebensfähig bleibt, braucht es Konzessionen in

der Familie bei der Verteilung der materiellen Güter. Das kann das Vertrauen der Familie belasten. Von der Gestaltung dieser Nachfolgesituation und dem Finden einer allseits akzeptierten tragfähigen Lösung bei dieser letzten umfangreichen Entscheidung des Unternehmers hängen der Erhalt des Familienunternehmens und die gemeinsame Zukunft der Familie ab.

Eigenes Profil und Stärken einbringen.

Mit der Übergabe verändern sich die vielfältigen Beziehungen innerhalb von Familie und Familienunternehmen. Der/die neue Chef/in ist gut beraten, das Unternehmen mit der eigenen Persönlichkeit und den eigenen Vorstellungen weiterzuentwickeln und eine eigene Balance von Unternehmertum und Familienleben zu finden. Die Übernahme der Leitung eines Familienunternehmens wird einfacher, wenn der/die neue Chef/in das eigene Profil

und die eigenen Stärken einbringt und gleichwohl die Expertise des Senior-Chefs schätzt, womöglich auch erhält und nutzt. Familienunternehmen, denen das gelingt, haben das Unternehmen und die Familie in eine neue Zeit überführt!

* **Prof. Dr. Daniela Eberhardt** ist Leiterin des IAP Institut für Angewandte Psychologie an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Ladina Schmidt, dipl. Psychologin FH, ist Beraterin und Dozentin am IAP.

Das IAP ist das führende Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz. Mit Beratung und Weiterbildung fördert das IAP die Kompetenz von Menschen und unterstützt sie dabei, verantwortlich und erfolgreich zu handeln.

- Grösseres Ladenlokal suchen?
- Internetvertrieb aufbauen?
- Angebot erweitern?

Für welchen Weg Sie sich auch entscheiden: Unsere berufliche Vorsorge passt sich an. Eine eigene Firma bietet viele Chancen. Unsere beruflichen Vorsorgelösungen mit wählbaren Garantien unterstützen Sie in jedem Fall auf Ihrem Weg in die Zukunft, denn sie passen sich jeder wichtigen Entscheidung an. Unsere Experten beraten Sie gerne. www.swisslife.ch/unternehmen