

«Es kann ein langer komplexer Prozess sein mit viel Konfliktpotenzial»

Werden Firmen übergeben, ist das eine grosse Sache. Für alle Beteiligten. Beim Treffen mit Andreas Weber vom KMU Nachfolgezentrum geht es um zentrale Themen. Neben betriebswirtschaftlichen Aspekten sind vor allem jede Menge Emotionen im Spiel.

von Michel Wassner

Ob Firmenübergabe oder Zeitungsartikel: Projekte beginnen mit Gesprächen. Damit, den richtigen Leuten, zur rechten Zeit, die passenden Fragen zu stellen. Andreas Weber ist Partner und Generationencoach beim KMU Nachfolgezentrum in Schwyz. Er kennt sich aus, wenn es um die Weitergabe von Familienunternehmen geht, um Betriebswirtschaft und Mediation. Firmenübergaben sind oftmals stark von Emotionen geprägt. Immerhin geschehen 40 Prozent der Nachfolgeregelungen familienintern. Bei 20 Prozent der Betriebe übernehmen bestehende Mitarbeitende das Ruder. Die restlichen 40 Prozent entfallen auf Übernahme durch externes Management sowie Verkauf an Dritte.

Ein Fünftel auf der Suche

Dass das Thema hochaktuell ist, zeigen die Zahlen (siehe Box). Die Geschichten hinter der Statistik beginnen oft mit Unternehmern, die sich schwertun, loszulassen. Für Weber verständlich. «Habe ich einen eigenen Betrieb, gibt mir die Arbeit Anerkennung, ein Lebensziel, soziale Kontakte, Identifikation.» Man muss also bereit sein, mit dem Unternehmen auch einen Teil des bisherigen Lebens loszulassen. Jahrzehntelanges Engagement, Leidenschaft, Verzicht, Erfolg. Der Unternehmer hatte weniger Zeit für Hobbys und Vereine, musste sich exponieren, in Konflikten hinstehen. Soziale Kontakte sind häufig eng mit der Firma verbunden – Angestellte, Geschäftspartner, Kunden- und Lieferantenbeziehungen. All das. Und dann plötzlich: Schluss?

Bleibt das Unternehmen in der Familie, ist der Schnitt weniger radikal, aber vielleicht das Loslassen schwieriger. Andreas Weber sagt, dass die Radikalität manchmal einfacher sein könne als die Kontinuität. «Aber es gibt natürlich auch Menschen, die keinen «Pensionsschock» erleben.» Was helfe: Ein Ziel zu haben, eine Idee, die neues inneres Feuer entfacht.

Ausserdem müsse der Unternehmer bei der Übergabe eine Balance finden – zwischen dem Weitergeben eigener Erfahrung und gleichzeitig den



Andreas Weber macht den Job lang genug, um zu wissen: «Reines Pflichtgefühl ist ein zu schwaches Fundament.»

Bild zvg

Nachfolger seine eigenen Erfahrungen machen lassen. «Er muss sich fragen: Wann habe ich das Recht zu intervenieren? Welche Ziele sollen erreicht sein, wenn ich in zehn Jahren auf meine Nachfolge zurückschaue?» Dem Nachfolger wiederum müsse klar sein: «Wenn ich eine Firma übernehme, bin ich mindestens die nächsten zehn oder 15 Jahre mit ihr verheiratet.»

Perspektiven für danach

Wer Pläne für die Pension hat, grübelt weniger. Wer nicht weiss, was er nach dem Unternehmen noch vom Leben erwarten kann, fällt schlimmstenfalls in ein emotionales Loch. Weber erzählt von einer Familie, die er in der Nachfolge begleitete. «Der Vater ist sehr emotional bewegt und unruhig. Er sagte, er könne noch nicht aufhören, weil er die Zukunft des Betriebs noch nicht sehe, wenn ihn die Tochter übernimmt.» Wenn diese Punkte geklärt sind, muss sich der Vater mit der

weiterzuentwickeln. Der Handlungsspielraum wird enger. «Deshalb muss man dran bleiben, wenn ein Weg gefunden ist. Oder sagen: Bis Ende Jahr will ich drei Szenarien haben, wie ich meinen Betrieb übergeben kann.»

Letztlich ist man an betriebswirtschaftliche Fakten gebunden. Eine Firma muss funktionieren. «Und Firmen leben von Menschen.» Um Konflikte zu vermeiden, braucht es Kommunikation. «Uns ist es ein Anliegen, dass die 120 Jahre Firmengeschichte auch die nächsten 30 Jahre weitergehen», sagt Weber. Heisst auch: Familienstreitigkeiten vermeiden. Deshalb der dringende Appell: «Regelt die Sachen zu einem Zeitpunkt, wenn alle noch leben.» Da kommt der Mediator ins Spiel. «Wenn wir ein Gespräch moderieren, können wir unterschiedliche Perspektiven einbringen.» Zum Beispiel, wenn es Zweifel gibt, ob der im Betrieb arbeitende Sohn überhaupt für die Nachfolge geeignet ist, oder die Lösung tatsächlich zu einer Entlastung der Eltern führt. Stellt Weber als Aussenstehender diese Frage, ist es etwas ganz anderes, als wenn es die eigene Schwester tut. «Wird am Ende einer Begleitung der schwarze Peter an uns ausgelagert, haben wir unseren Job auch erledigt. Hauptsache die Familie hat sich geeinigt», erklärt Weber und schmunzelt.

«Eine Firma ist eben nicht nur ein Wert, den man einfach ausbezahlen kann.»

eigenen Zukunft befassen und der Frage: Wie viele Mittel hat er für die Pension zur Verfügung? Wie will er sein Leben überhaupt gestalten? Themen wie Lebenshaltungs- und Lebensprojektkosten. Klassische Beispiele sind die Weltreise oder den Garten neu zu gestalten. «Ein erster Schritt wäre etwa eine dreimonatige Pause. Dann schaut der Unternehmer, wie es in der Firma läuft.»

Steckt viel eigenes Geld im Betrieb, das vielleicht für die Zeit der Pension gebraucht wird, ist die Frage noch dringlicher. Weber präzisiert: «Eine Firma hat dann einen Wert, wenn ich damit auch etwas erwirtschaften kann. Die Frage ist dann, wie das Erwirtschaftete zu der älteren Generation fliesst. Sei das eine einmalige Kaufpreiszahlung, eine etappenweise Zahlung oder eine Art Rente.»

Komplizierter könne es bei Geschwistern werden. Wer bekommt was? Wer bezahlt wen aus? Fragen, die mitunter schwierig zu klären sind. «Eine Firma ist eben nicht nur ein Wert, den man einfach ausbezahlen kann. Da steckt auch Verantwortung dahinter, zum Beispiel für die Mitarbeitenden», sagt Weber.

Die beste Lösung finden

Die hohe Beanspruchung durch das Tagesgeschäft führt oft dazu, dass das Thema Nachfolgeregelung liegenbleibt, bis es dringlich wird. «Dann arbeitet die Zeit gegen einen», warnt Weber. Sehe man keine Nachfolgeregelung, führe das zu einem Zögern, Investitionen zu machen und die Unternehmung

375 000

Familienunternehmen

gibt es in der Schweiz.

Erwartungshaltung gross.» Es sei wichtig, zu verstehen, wo Bedenken sind und Massnahmen zu treffen. Weber schlägt zum Beispiel einen Rollenwechsel vor. «Die Tochter übernimmt die Geschäftsleitung und wir schauen einmal die Woche, wo wir stehen. Oder der Sohn kümmert sich um eine Abteilung oder übernimmt Projektleitungen.»

Wollen, nicht müssen

Klassisches Projektmanagement bedeutet in Etappen, Szenarien, Chancen und Risiken zu denken. Was ist, wenn das Leben anders kommt und die Kinder dereinst nicht einsteigen? Plan B. «Ist der Betrieb vorbereitet für einen Verkauf? Was würde – als Worst-Case-Szenario – eine Liquidation bedeuten? Lohnt es sich, in einem oder zwei Jahren wieder eine Standortbestimmung zu machen?»

«Eltern sagen heute, die Jungen sollen den Weg beschreiten, der für sie stimmt.»

Wobei man von Anfang an prüfen müsse, ob die Familiennachfolge die richtige Lösung sei. Weber sagt, es passiere höchst selten, dass Sohn oder Tochter eine Firma übernehmen, die er oder sie überhaupt nicht übernehmen möchte. Der Fachmann blickt auf 20 Jahre Erfahrung zurück. Erwartungshaltungen hätten sich geändert, auch bei den Eltern. «Sie sagen, die Jungen sollen den Weg beschreiten, der für sie stimmt.» Reines Pflichtgefühl sei ein zu schwaches Fundament, um einen Betrieb für weitere zwei bis drei Jahrzehnte zu führen.

Auch im Umbruch?

In einer losen Serie berichten wir über Unternehmen, die die Generationen wechseln. Sind Sie ein **Familienunternehmen, das sich im Umbruch** befindet? Findet gerade eine Übergabe an die sprichwörtlich nächste Generation statt? Dann melden Sie sich gerne: m.wassner@hoefner.ch. (red)

Generationenwechsel

Wirtschaftliche Bedeutung

- 20 % aller Unternehmer müssen in den nächsten **fünf Jahren** die **Nachfolge regeln**.
- Bei gut 70 % der Nachfolgelösungen kommt es auch zu einer **Übertragung des Eigentums** am Unternehmen.
- Den Schritt ins Unternehmertum mit der **Übernahme eines**

Unternehmens ist deutlich erfolgreicher als von Grund auf ein neues Unternehmen aufzubauen. (95 % überleben in den ersten fünf Jahren)

- Gut **30 %** der Unternehmen werden wegen fehlender Nachfolgelösung **liquidiert**.
- Über **90 000** KMU in der Schweiz

haben ein offenes **Nachfolgeproblem**.

- Am meisten betroffen sind die Unternehmen **bis 50 Mitarbeitende**. Diese Unternehmen beschäftigten 46 Prozent der Arbeitskräfte im marktwirtschaftlichen Umfeld.
- Nur etwa **10 Prozent** der KMU werden von **Frauen** geführt. (mwa)

