

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

Werden Firmen übergeben, ist das eine grosse Sache. Andreas Weber aus Rickenbach von der KMU Nachfolgezentrum AG in Schwyz erklärt, dass neben betriebswirtschaftlichen Aspekten vor allem jede Menge Emotionen im Spiel sind.

Michel Wassner

Andreas Weber aus Rickenbach ist Partner und Generationencoach beim KMU Nachfolgezentrum in Schwyz. Er kennt sich aus, wenn es um die Weitergabe von Familienunternehmen geht, sowohl was den betriebswirtschaftlichen Teil angeht als auch die Mediation.

Denn 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 Übernahmen durch externes Management sowie Verkauf an Dritte.

Ein Fünftel ist auf der Suche

Die Geschichten hinter den Übergängen 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.» Der Unternehmer hatte weniger Zeit für Hobbys und Vereine, musste sich exponieren, sich bei Konflikten hinstellen. Soziale Kontakte sind häufig eng mit der Firma verbunden, egal ob Angestellte, Geschäftspartner, Kunden oder Lieferantenbeziehungen. Und dann soll plötzlich mit allem Schluss sein?

Bleibt das Unternehmen in der Familie, ist der Schnitt weniger radikal, aber wohl das Loslassen schwieriger. Andreas Weber sagt, dass die Radikalität manchmal einfacher sein könne als die Kontinuität. «Aber es gibt natürlich auch Menschen, die keinen «Pensionschock» 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 der eigenen Erfahrung und gleichzeitig den Nachfolger seine eigenen Erfahrungen machen lassen.

Wer nicht weiss, was er nach dem Unternehmen noch vom Leben erwar-



Andreas Weber (rechts) vom KMU Nachfolgezentrum unterstützt bei Firmenübergaben.

Bild: PD

ten 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.»

Familienstreitigkeiten vermeiden

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 auch etwas erwirtschaften kann. Die Frage ist, 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 zahlt 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 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, zögere man auch, Investitionen zu machen und das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Letztlich ist man an betriebswirtschaftliche Fakten gebunden. Eine Firma muss funktionieren. Um Konflikte zu vermeiden, braucht es Kommunikation. «Uns ist es ein Anliegen, dass die 120-jährige Firmengeschichte auch für die nächsten 30 Jahre weitergeht», sagt

Weber. Heisst auch: Familienstreitigkeiten vermeiden. Deshalb Webers dringender Appell: «Regelt die Sachen zu einem Zeitpunkt, wenn alle noch leben.» Und da kommt der Mediator ins Spiel. «Wenn wir ein Gespräch moderieren, können wir unterschiedliche Perspektiven einbringen.» Zum Beispiel, wenn es Zweifel gebe, ob der im Betrieb arbeitende Sohn überhaupt für die Nachfolge geeignet sei, oder die Lösung tatsächlich zu einer Entlastung der Eltern führe.

Reines Pflichtgefühl ist ein zu schwaches Fundament

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 ge-

«Wird am Ende einer Begleitung der Schwarze Peter an uns ausgelagert, haben wir unseren Job auch erledigt. Hauptsache, die Familie hat sich geeinigt.»



Andreas Weber
Partner KMU Nachfolgezentrum

einigt», erklärt Weber und schmunzelt. Und was ist, wenn das Leben anders kommt und die Kinder dereinst nicht einsteigen? Dann sollte ein Plan B greifen. «Es braucht Fragen wie: Ist der Betrieb vorbereitet für einen Verkauf? Was würde eine Liquidation bedeuten? Und so weiter», erklärt Weber.

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.

Ein Kindergarten zügelt im Sommer in die MPS

Das Schulhaus in Unteriberg aus dem Jahr 1875 genügt den heutigen Standards nicht mehr. Der Kindergarten, die Schulleitung und die Spielgruppe müssen umziehen.

Seit 1875 wird im Schulhaus in Unteriberg unterrichtet. Das letzte Mal wurde es 1991 saniert. Die Gemeinde Unteriberg schreibt in einer Medienmitteilung: «Das alte Schulhaus wird bis heute ununterbrochen intensiv genutzt. Das Gebäude vermag sicherheitstechnisch jedoch in keinsten Weise mehr zu genügen. Ein unhaltbarer Zustand, der eine umgehende Änderung zu erfahren hat.»

Deshalb wird der Unterricht ab Sommer ausgelagert. Das Schulhaus wird dann nicht mehr genutzt. Die Gemeinde hat vom Bezirk Schwyz in der MPS für vier Jahre ein Schulzimmer angemietet. Auch die Schulleitung und der zweite Kindergarten werden ausquartiert. Sie kommen als Übergangslösung ins Primarschulhaus. Zudem wurde dem Elternverein der Raum für die Durchführung der Spielgruppe gekündigt. Der Ge-



Das 150 Jahre alte Schulhaus an der Waagtalstrasse 29 in Unteriberg. Es erfüllt die sicherheitsrelevanten Standards nicht mehr.

Bild: PD

«Eine emotional nicht einfache, aber notwendige Entscheidung für die Sicherheit unserer jüngsten Mitbewohner.»

meinderat bezeichnet das als «eine emotional nicht einfache, aber notwendige Entscheidung für die Sicherheit unserer jüngsten Mitbewohner».

«Ein Alptraum in jeder Hinsicht»

Der Gemeinderat beschreibt die Zustände im alten Schulhaus so: «Das Treppenhäuser weist eine zu enge Durchgangsbreite und ein zu niedriges Gelände auf. Im Notfall steht den oberen Geschossen nur ein einziger Fluchtweg zur Verfügung. Feuer, Erdbeben? Ein Alptraum in jeder Hinsicht.» Das alte Schulhaus soll mit einem funktionalen Neubau ersetzt werden. Dem Stimmbürger soll deshalb ein Planungskredit unterbreitet werden. Am 15. Mai findet eine ausserordentliche Gemeindeversammlung und am 6. Juli eine Urnenabstimmung statt. (pa/sc)

Gemeinderat Unteriberg