



Unternehmensnachfolge: Menschen sind bei Veränderungen immer emotional beteiligt.

Von Claudia Buchmann

Das Geschäft mit der Nachfolgeregelung boomt. Bankinstitute, Treuhandfirmen und andere Spezialisten bieten weit reichende Dienstleistungen an, wenn es darum geht, übergabende Firmeninhaber und interessierte Neu-Unternehmer zusammenzubringen. Sie sprechen von „komplettem Rundumservice“, vergessen dabei jedoch, dass sie mit Angeboten zur Unternehmensbewertung, Finanzierung, privaten Vorsorge sowie zu steuerlichen und rechtlichen Fragen nur einen Teilbereich abdecken. Denn bei Nachfolgeregelungen handelt es sich um hochkomplexe Veränderungsprozesse, bei denen es auf der Ebene des Unternehmens zwar um Fakten, auf der Ebene des Individuums aber um Emotionen und persönliche Entwicklungen geht, die keinesfalls unterschätzt werden dürfen..

Das Thema der Unternehmensveränderung ist in der Literatur breit erforscht. Es existieren zahlreiche Ratgeber, die die wichtigen Fragen aufgreifen und der Faktenlage viel Gewicht beimessen. Was es braucht, damit Menschen solche Veränderungen gut bewältigen können, was sie in diesem Prozess erwartet und was es für die persönliche Entwicklung bedeutet, dazu finden sich in der Literatur kaum Hinweise. Aus dem Umfeld von Laufbahntheorien und dem Change Management weiss man, dass solchen Übergängen eine hohe Bedeutung zukommt und dass sie als Krise oder als Chance wahrgenommen werden können. Wie auch immer ein Mensch das Thema angeht: Er ist gefühlsmässig stark involviert. Deshalb ist es wichtig, die emotionalen Aspekte einer Unternehmensnachfolge miteinzubeziehen. Denn sie prägen den gesamten Veränderungsprozess.

Wovon sich Übergeber primär leiten lassen

Übergeber wünschen sich meist, dass weitergeführt wird, was sie aufgebaut oder übernommen haben. Sie investierten viel Herzblut in ihr Unternehmen, und für Aussenstehende ist eine hohe Identifikation mit ihrer Arbeit spürbar. Sie haben ihr Unternehmen mit ihrer Firmenkultur und ihren Werten geprägt und es wie ein Schiff mal durch ruhige, mal durch stürmischere Gewässer gesteuert. So assoziieren viele Unternehmer ihre Firma mit dem Begriff „Lebenswerk“ – also mit etwas Kostbarem, das wert ist, sorgfältig in die Zukunft geführt zu werden.



Die meisten Unternehmer haben den Wunsch, geschaffene Arbeitsplätze zu erhalten. Dabei geht es um einen volkswirtschaftlichen Beitrag in der Gesellschaft und im Staat und um soziale Verantwortung. Die Bindung zu den Mitarbeitenden ist hoch, und oft wird dieses Verhältnis mit der Aussage umschrieben: „Wir sind eine grosse Familie“. Verbundenheit und das Wahrnehmen sozialer Verantwortung werden auch sichtbar, wenn Unternehmen Lernende ausbilden oder Nischen-Arbeitsplätze für Menschen schaffen, die in einem Grossbetrieb nicht getragen würden.

Übergeber befassen sich bei ihrer Nachfolgeregelung zumeist mit finanziellen Themen wie der Erhebung des Unternehmenswertes für einen Verkauf. Sie befassen sich mit steuerlichen Anliegen, z.B. im Zusammenhang mit der Veräusserung von Aktien oder der Ausschüttung von Dividenden. Oder sie fokussieren sich auf rechtliche Aspekte wie die Veränderung der Rechtsform der Unternehmung oder auf Ehe- und Erbverträge. Damit bewegen sie sich auf einer rein rationalen und analytischen Ebene. Sie nehmen bei diesen Fragen Spezialisten aus den entsprechenden Fachdisziplinen an Bord, um die Geschicke mit Sachverstand zu lenken.

... und was sie gerne ausblenden.

Dass die Unternehmensnachfolge ein bedeutender persönlicher Veränderungsprozess ist, verkennen oder verdrängen viele Übergeber. Die weitreichenden emotionalen Gesichtspunkte werden in der Regel deutlich unterschätzt. Doch genau sie stellen sich oft als diejenigen Themen heraus, die den Nachfolgeprozess ins Stocken bringen oder gar blockieren. Denn Nachfolgeregelungen wirken oft als eine Art „Problem-Katalysator“, in welchem bestehende Probleme verschärft werden oder im Zuge der Veränderung ans Licht kommen, während sie vorher verdeckt schwelten.

Unstimmigkeiten auf der Ebene des Unternehmens können in unterschiedlicher Form auftreten: Beispielsweise als Abgang unzufriedener Mitarbeitender oder als wirtschaftlicher Engpass als Folge von Umsatzeinbussen oder Einbruch von Margen. Auch strategische Probleme können die Ursache sein, wenn z.B. eine Vision für die Zukunft des Unternehmens fehlt. Ebenso können Probleme auf individueller Ebene zutage treten, wenn der Übergeber über keine für ihn sinnstiftende Lebensplanung für die Zeit nach der Übergabe verfügt, wenn Geschwisterkonflikte aufbrechen oder wenn sich die Altersvorsorge für den Unternehmer schwierig gestaltet, da er das erwirtschaftete Kapital in die Firma reinvestiert hat.

Nachfolgeregelungen sind Veränderungsprozesse, die sowohl auf der Ebene des Unternehmens als auch auf der Ebene des Individuums Vieles in Bewegung bringen. Erfahrungsgemäss reagieren Menschen auf Veränderungen unterschiedlich: Von Zustimmung bis Freude über verhaltene Beobachtung bis zu Ablehnung sind alle Reaktionen denk- und sichtbar. Diese Verhaltensmuster sind auch bei einer Unternehmensnachfolge erkennbar: Manche Unternehmer gehen das Thema pro-aktiv an, planen von langer



Hand und reagieren positiv, wenn sie darauf angesprochen werden. Andere beobachten ihnen bekannte Unternehmer, stellen hier und da eine Frage, um von den Erkenntnissen der anderen zu profitieren und zeigen sich von einer abwartenden und rasonierenden Seite. Wiederum andere lehnen die Auseinandersetzung mit der Thematik rundweg ab, weil sie sich noch fit fühlen oder aus anderen Gründen (noch) nicht bereit sind, sich mit der Fragestellung auseinanderzusetzen.

Eine Unternehmensnachfolge ist ein aufwändiges, strategisches Projekt, das Zeit braucht und neben dem „daily business“ bewältigt werden muss. Wie bei anderen strategischen Fragestellungen und Entscheidungen lohnt es sich deshalb, Lösungen mit Sorgfalt zu entwickeln, so dass sie von guter Qualität sind und die gewünschte Nachhaltigkeit zeigen.

Übergeber sind gefordert, Altes loszulassen und sich für Neues zu öffnen

Oft hört man im Zusammenhang mit einer Nachfolgeregelung den Satz „Er kann nicht loslassen.“ Diesen Eindruck mag der gemeinte Unternehmer bei seinem Umfeld tatsächlich erwecken. Aber ist es wirklich so, wie es von aussen aussieht? Viele Unternehmer identifizieren sich stark mit ihrer Firma und widmen ihre ganze Schaffenskraft den anstehenden Aufgaben. „Persönliche Steckenpferde“ haben dabei wenig Platz. Es fehlen Ideen, was man mit der Zeit nach dem Verkauf oder der Übergabe der Firma anfangen könnte. Kurz: Es braucht eine weiterführende Lebensplanung und die Entwicklung einer neuen persönlichen Vision.

Damit diese Zukunftsorientierung möglich wird, ist es wichtig, den bereits zurückgelegten Lebensweg zu betrachten. Die Erfahrungen aus dem bisherigen Leben können mit Kreativität, Mut, Dankbarkeit und Ausdauer genutzt werden, um ein positives Zukunftsbild entstehen zu lassen und den Übergang in eine neue Lebensphase aktiv und mit Freude zu gestalten.

Das bedeutet konkret, dass ein Unternehmer in diesem Veränderungsprozess aufgefordert ist, sich mit seinen Wünschen, Interessen und Zielen auseinanderzusetzen. Das ermöglicht ihm, eine für sich sinnstiftende Aufgabe für den nächsten Lebensabschnitt ins Auge zu fassen. Die Formulierung neuer, persönlicher Ziele setzt viel Energie frei, weil Fähigkeiten weiterhin unter Beweis gestellt und das vorhandene Potenzial weiterentwickelt werden kann. Interessanterweise findet oft auch eine Werteverstärkung statt: Materialistische Interessen treten zurück und soziale, kulturelle oder intellektuelle nehmen ihren Platz ein. Das kann konkret die Übernahme einer beratenden Funktion bedeuten (wie z.B. als Mentor oder Business Angel), das kann eine übergreifende, berufsspezifische Arbeit sein (wie das Engagement im Berufsverband) oder das Eintauchen in ein Wissensgebiet, das den Unternehmer schon immer faszinierte.



Wenn ein Unternehmer seine Firma übergibt, verändern sich seine bis dahin gepflegten Beziehungen. Der Kontakt zu Mitarbeitenden und Kunden nimmt ab, resp. fällt grösstenteils weg, sofern er nicht bereits auf privater Ebene existierte. Diese Vorstellung löst bei vielen Unternehmern Unbehagen aus. Zu Recht, denn ein tragfähiges Beziehungsnetz ist genauso wichtig für einen Menschen wie eine ausreichende wirtschaftliche Basis sowie seelische und körperliche Gesundheit.

Wenn mit einer Nachfolgeregelung zwangsläufig geschäftliche und private Beziehungen einen Wandel durchlaufen, ist es wichtig, frühzeitig „alte“ Beziehungen zu reaktivieren oder zu intensivieren. Zudem sollten aktiv Möglichkeiten geschaffen werden, neue Beziehungen zu knüpfen. So kann gewährleistet werden, dass ein gut funktionierendes Beziehungsnetz da ist, das unterschiedliche Kontakt- und Austauschmöglichkeiten eröffnet.

Veränderungen verstandes- und gefühlsmässig angehen

Wer als Unternehmer plant, kalkuliert und verhandelt ist täglich gefordert, seine analytischen und kognitiven Fähigkeiten einzusetzen. Im Kontakt mit Kunden und Mitarbeitenden, wenn es beispielsweise um das präzise Erfassen von Bedürfnissen geht, sind zudem emotionale Kompetenzen gefragt. Viele Menschen haben eine Präferenz, d.h. ihnen liegt eine Herangehensweise näher, die verstandesorientierte oder die gefühlsmässige.

Auch bei einem Veränderungsprozess wie einer Nachfolgelösung ist ein Unternehmer kognitiv und emotionell gefordert. Meist greift er zur Bewältigung dieser herausfordernden Situation auf diejenige Herangehensweise zurück, die ihm vertrauter ist. Unter Druck (und dieser ist meist in einer Nachfolgeregelung spürbar), verstärkt sich die bevorzugte Herangehensweise. Dies kann zu einer einseitigen Betrachtungsweise führen und sich nachteilig auswirken, denn um gute Entscheidungen zu treffen, braucht es den gleichberechtigten Einbezug beider Herangehensweisen, das heisst, die Dualität von Denken und Fühlen. Steuern, Planen und Kontrolle behalten sollten einhergehen mit Vertrauen und Geschehen lassen.

Viele Unternehmer werden im Zuge ihrer Nachfolgeregelung mit einem speziellen Thema konfrontiert: der Endlichkeit. Wir alle sind davon betroffen, und das Eingeständnis, dass unser Dasein endlich ist, kann einen wichtigen persönlichen Reifeprozess auslösen. Dies kann sich darin ausdrücken, dass sich jemand überlegt, was ihm wirklich wichtig ist und woran er seinen Lebensinhalt ausrichten möchte. In der Orientierung an den grundlegenden Werten, die einen Menschen prägen, liegt auch die Chance, eine „schenkende“ Seite zu zeigen, womit nicht nur materielles Schenken gemeint ist, sondern auch das Teilen von Erfahrung und Wissen, das Übergeben von Aufgaben oder der Verantwortung für ein gesamtes Unternehmen in andere Hände.



Übernehmer sind gefordert, eine neue Rolle auszufüllen

Viele Übernehmer waren bereits in anderen Firmen in verantwortungsvollen Positionen beschäftigt und haben sich „ihre Sporen abverdient“. Der Schritt vom Kadermitarbeiter zum Unternehmer bedeutet aber auch für sie eine grosse Veränderung. Sie erreichen eine Position, die mit weitaus mehr Verantwortung, Macht und Kompetenz ausgestattet ist. Als Unternehmer entscheiden sie in weitreichenden strategischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Belangen. Sie bestimmen die Richtung und setzen ihren Willen durch. Auch wenn die heutige Generation das Unternehmertum nicht mehr ausschliesslich als Lebensmodell bis zur Pensionierung betrachtet, sondern sich das Unternehmertum als eine Phase in der beruflichen Laufbahn vorstellen kann, so hat die Übernahme der Unternehmensspitze doch eine sehr identitätsstiftende Wirkung.

Ein zukünftiger Unternehmer muss sich fragen, was ihn bewegt, diese Verantwortung zu übernehmen, wie er im Unternehmen wahr genommen werden möchte, welche Kompetenzen er mitbringt, welche ihm noch fehlen und wie er sich diese erarbeiten kann. Hilfreich ist ein klares Anforderungsprofil für die auszufüllende Position. Oder ein Entwicklungsplan, der ihm zuerst Teilverantwortung zuspricht und ihn Schritt für Schritt an die finale Position heranführt. In einem solchen schrittweisen Übergabemodell ist es hilfreich, wenn er mit dem Zutrauen des Übergebers rechnen kann. Das heisst, dass er seinen eigenen Weg beschreiten, erste Erfolge verbuchen, aber auch Fehler machen und sie „ausbaden“ kann, um daraus zu lernen. Auf diese Weise hat der Übernehmer eine Chance, sein Potenzial wirkungsvoll zu entfalten.

Eigene Ideen zu entwickeln, wie der Übernehmer sich und das Unternehmen positionieren möchte, gehört mit zur neuen Rolle und zur neuen Aufgabe. Diese Ideen sollten jedoch mit der Achtung vor dem Werk des Übergebers und in angemessener Art und Weise umgesetzt werden. Zu radikale Veränderungen werden meist schlecht aufgenommen, sind sozial wenig verträglich und können sogar den Ruf eines Unternehmens nachhaltig schädigen. Wer hingegen als familieninterner Nachkomme an der offiziellen Übergabefeier das Lebenswerk des Vaters würdigt, vorerst ein paar „kosmetische“ Veränderungen vornimmt, wie einen Teil des Mobiliars zu erneuern oder das Treppenhaus zu streichen, und erst nachher im strategischen Bereich Veränderungen vornimmt, zeigt Fingerspitzengefühl und Respekt vor den Leistungen seines Vorgängers. Die Firmenübergabe in gebührendem Rahmen zu feiern und mit Symbolen wie Schlüssel- oder Stabübergabe zu unterstreichen ist ebenfalls sehr wichtig, denn Ansprachen, symbolhafte Handlungen und das Beisammensein stellen vertrauensbildende Massnahmen in einem solchen Veränderungsprozess dar.

In dieser Phase der Stabsübergabe kommt einer gut terminierten, zielgruppengerechten, umfassenden und transparenten Kommunikation, die Sicherheit und Stabilität vermittelt, eine tragende Rolle zu. Denn Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten reagieren rasch und sensibel auf Veränderungen in der Unternehmensführung, weil immer auch eine



Phase möglicher Instabilität damit einhergeht. Für die Mitarbeitenden ist wichtig zu wissen, was mit ihren Arbeitsplätzen geschieht, wer ihre zukünftigen Ansprechpartner sind und was sich für sie verändern wird. Kunden und Lieferanten möchten den oder die neuen Unternehmer persönlich kennen lernen, so dass auch zu ihnen ein vertrauensvolles, vielleicht sogar freundschaftliches Verhältnis aufgebaut werden kann.

Gegenseitiges Verständnis und eine sorgfältige Planung wirken prozessfördernd
Übergeber und Übernehmer haben meist unterschiedliche Ausbildungen, andere berufliche Erfahrungen und das Lebensgefühl einer anderen Generation. Mit einer offenen und respektvollen Haltung kann einerseits das Vorangegangene gewürdigt und das Zukünftige ermöglicht werden, ob es sich dabei um Themen wie Mitarbeiterführung, Betriebsabläufe oder strategische Ausrichtung handelt.

Findet eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie statt, so stehen noch weitere Herausforderungen an. So müssen die Rollen zwischen Vater und Sohn resp. Vater und Tochter neu definiert werden. Söhne und Töchter müssen einen Loslösungsprozess vom übergebenden Elternteil durchlaufen, und auch die Väter müssen zulassen, ihre Söhne und Töchter in neuem Licht zu sehen. Das alles bedingt einen offenen Austausch gegenseitiges Vertrauen und Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen.

Eine vorausschauende Planung, auch unter Einbezug externer Prozessbegleiter, schafft Transparenz und Verbindlichkeit. Es entsteht ein Dialog, bei dem die anstehenden Themen angegangen werden können. So können beispielsweise für eine Übergangsphase, in der Übergeber und Übernehmer zusammen im Betrieb arbeiten, klare Vereinbarungen Kompetenzen und Verantwortung regeln, damit Konflikten vorbeugen und jedem ermöglichen, seine Rolle auszufüllen.