

## Wie die Firma in der Familie bleibt

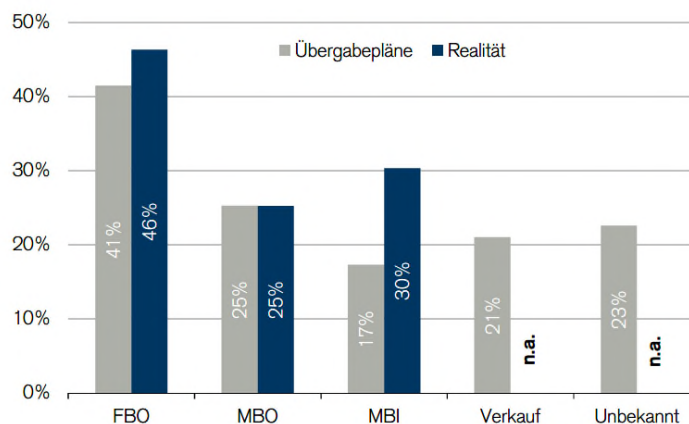
Von Claudia Buchmann

So geht es vielen familiengeführten KMU in der Schweiz bezüglich ihrer Nachfolge: Wenn die Nachkommen nicht im selben handwerklichen oder gewerblichen Berufsfeld tätig sind, stehen sie nicht zur Wahl, weil sie einen anderen Berufsweg einschlagen wollen. Dann sind kreative Herangehensweisen an das Thema Unternehmensnachfolge gefragt.

### Familieninterne Nachfolge wird favorisiert

Die meisten Firmeneigentümer wünschen sich eine familieninterne Nachfolgelösung (hier FBO). Das Management Buy-Out oder Buy-In (MBO und MBI) sowie andere Varianten sind dagegen zweite Wahl. (Quelle: Unternehmensnachfolge in der Praxis 2016, Credit Suisse)

Anteil Antworten; Summe aller Übergabeformen kann aufgrund Mehrfachnennungen über 100% betragen



Oft tönt es so: "Zwingen, das Geschäft zu übernehmen, das möchte ich niemanden. Es würde mich aber freuen, wenn sich eines unserer Kinder dazu entschliessen könnte." Die Statistik macht es deutlich: Die familieninterne Nachfolge wird von den meisten Inhabern favorisiert.

### KMU in Konkurrenz zu Grossunternehmen

Akademisch gebildete Nachkommen, vor allem in den Wirtschaftswissenschaften, werden im Studium oft für das Thema Unternehmensführung sensibilisiert. Dann ist die familieninterne Nachfolge eine Karriereoption. Allerdings sind Grossunternehmen, die um gute Hochschulabgänger buhlen, eine grosse Konkurrenz. Mit den in Aussicht gestellten Karriereperspektiven und mittelfristigen Verdienstmöglichkeiten kann ein KMU in der Regel nicht mithalten.

Um branchenspezifisches und fachliches Know-how aufzubauen, das für die Geschäftsführung eines KMU unabdingbar ist, bieten sich erfahrungsgemäss verschiedene Wege an:

- ein "Trainee-Programm" im Familien- oder in einem andern Betrieb,
- der Abschluss einer beruflichen Grundbildung im Fachbereich oder
- eine fachspezifische Weiterbildung

Damit verschafft sich die Nachfolgerin / der Nachfolger die notwendige Akzeptanz inner- und ausserhalb des Unternehmens.

### Nachfolger mittelfristig aufbauen

Die Heranführung an die Fach- und mittelfristig an die Führungsaufgaben im Familienbetrieb bedarf eines Entwicklungsplans. Dieser muss über mehrere Jahre angelegt sein und als Fernziel die Inhaberschaft im Fokus haben. Die Übernahme eines einzelnen Projektes kann ein erster Schritt auf diesem Weg sein. Ist der Nachfolgeaspirant hier erfolgreich, kann der Entwicklungsplan die Leitung einer Sparte oder Abteilung vorstehen, und nach einiger Zeit auch die Einsitznahme in die Geschäftsleitung.

Erfolgreiche Projekte oder die Übernahme einer Abteilung mit übergeordnetem Aufgabencharakter (z.B. Marketing, Kommunikation, IT) verschaffen dem Nachfolger / der Nachfolgerin Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Das ist wichtig, um nicht als "Sohn oder Tochter des Chefs" zu gelten, sondern eine eigene Position aufzubauen.

Ist der Einstieg - trotz anfänglich fehlender Branchen- und Fachkenntnisse - mit einem stufenweisen Vorgehen geglückt, dann gibt es immer noch einige Stolpersteine auf dem weiteren Weg.



Die familieninterne Übergabe von Unternehmen erfordert gegenseitigen Respekt (Symbolbild)



Die schrittweise Übertragung von fachlicher Verantwortung sollte mit einer guten strategischen Kommunikation begleitet werden, um den familieninternen Nachfolger als solchen zu positionieren. Dabei muss sein/ihr Verantwortungsbereich mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein. Das heisst, dass der Inhaber keine Entscheidungen (mehr) trifft, die in den Kompetenzbereich des Sohnes / der Tochter fallen und Mitarbeitende konsequent an ihn resp. sie verweist, um dessen / deren Autorität nicht zu untergraben. Erfahrungsgemäss gelingt diese Veränderung nicht jedem Inhaber auf Anhieb, was Toleranz und eine offene Gesprächskultur erfordert.

#### **Zusammenarbeit sollte geregelt verlaufen**

Vereinbarungen zur Zusammenarbeit, zu den wichtigsten Zielen, wie die Nachfolge abgewickelt werden soll, werden am besten in einem Nachfolgeleitbild festgelegt. Dieses dient dazu, den Dialog auf dem gemeinsamen Weg aufrecht zu erhalten und in regelmässigen Abständen einen Zwischenhalt einzulegen, ob das "Projekt Nachfolge" auf Kurs ist.

Besonderes Augenmerk muss denjenigen Mitarbeitern geschenkt werden, welche über ausgewiesenes betriebsnotwendiges Fachwissen verfügen. Diese sind auch nach der Übernahme der Gesamtführung und Inhaberschaft wichtig für das Unternehmen und können mit einer Minderheitsbeteiligung eingebunden werden.

#### **Rollenverständnis in der Familie klären**

Damit die Zusammenarbeit zwischen den Generationen gelingt, braucht es ein erneuertes Rollenverständnis. Das familiäre Vater-Sohn oder Vater-Tochter muss um eine geschäftliche Arbeits- und Beziehungsebene erweitert werden. Es braucht Offenheit im Umgang damit, dass die jungen Kräfte Althergebrachtes und Bewährtes hinterfragen und neue Ideen einbringen. Wird das nicht als Kritik am Bisherigen verstanden, dann kann miteinander das Bestehende noch besser gemacht und der jungen Generation die Möglichkeit gegeben werden, erste eigene Fussabdrücke zu hinterlassen. Ständiges Abblocken würde Frustration führen und hat schon manchen Nachfolgeprozess blockiert oder im schlimmsten Fall zum Scheitern gebracht.

Neben dem Aufbau der essentiellen Fach- und Branchenkenntnisse sind wichtige Erfolgsfaktoren: Dialog, ein kontinuierliches Übergeben / Übernehmen über einen längeren, miteinander ausgehandelten Zeitraum, der Aufbau eines neuen Rollenverständnisses zwischen den Generationen, die Schaffung gerechter Lösungen, wenn nicht alle Nachkommen im Familienunternehmen involviert sind, eine neue Verteilung von Einflussmöglichkeiten auf strategischer Ebene (VR), eine zielgerichtete Kommunikation sowie eine verbindliche (externe) Prozessführung.