

Die Nachfolge fordert den Unternehmer und seine Familie

Der Generationenwechsel im Unternehmen betrifft nicht nur den Unternehmer (Senior), sondern die ganze Unternehmerfamilie. Am stärksten sind in der Regel die Ehefrau sowie die Kinder an einer guten Nachfolgelösung interessiert. Vielfach sind aber auch noch weitere Familienmitglieder oder sogar zwei oder mehrere Familienstämme am Unternehmen beteiligt und von einem Generationenwechsel mehr oder weniger direkt betroffen. Ihre vielfach unterschiedlichen Interessen bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial in sich. Daher ist es wichtig, dass die Nachfolgefrage im Familienrat frühzeitig thematisiert wird.

Familiennachfolger mit der Unternehmenswelt vertraut machen

Der Unternehmer sollte seine Kinder für die Übernahme des Unternehmens motivieren, sie jedoch nie dazu zwingen. Nachkommen werden am besten zum Unternehmer erzogen, wenn ihnen diese Aufgabe frühzeitig nahe gebracht wird und später als erstrebenswertes Berufsziel erscheint. Schon Jugendliche können oftmals ihrem Vater im Betrieb helfen, ihn auf Geschäftsreisen begleiten oder später während der Ferien als Praktikanten im «eigenen» Betrieb oder bei einer befreundeten Firma arbeiten. Wichtig ist dabei vor allem, dass sie den Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern kennen lernen.

Es gibt verschiedene Erfolg versprechende Werdegänge für Unternehmer. Mit der Berufswahl oder mit dem Eintritt in eine Universität werden meistens erste grundsätzliche Weichen für oder gegen eine spätere Nachfolge im Unternehmen gestellt.

Der Unternehmer muss seine Nachfolge selber regeln

Der Unternehmer hat meist mehrere Rollen inne, zu denen er oft starke menschliche und emotionale Bindungen verspürt. Er sollte sich jedoch stets bewusst sein, dass er diese eines Tages einem Nachfolger überlassen muss. Der Unternehmer ist persönlich dafür verantwortlich, dass er die Nachfolge in seinem Unternehmen sorgfältig plant, gut vorbereitet und rechtzeitig umsetzt. Unterlässt er dies, entsteht die Gefahr, dass das Unternehmen, seine Familie und er selber zunehmend darunter leiden.

Die Nachfolgefrage nicht verdrängen

Viele erfolgreiche Unternehmer können sich eine Trennung vom eigenen Unternehmen nur sehr schwer vorstellen. Dafür gibt es ganz verschiedene Gründe. Manche halten sich, zu Recht oder fälschlicherweise, als noch unersetzbar. Ihr Lebenswerk ist nie vollendet und sie sehen

weder in der eigenen Familie noch im Unternehmen oder anderswo gleichwertige Nachfolger. Sie vergessen dabei allerdings gerne, dass sie die Frage ihrer eigenen Nachfolge niemals wirklich ernsthaft überlegt und daher auch nichts unternommen haben, um die für eine gute Nachfolgelösung erforderlichen personellen und organisatorischen Massnahmen zu planen und umzusetzen.

Der Unternehmer hat meist mehrere Rollen



Quelle: UBS Outlook

Die emotionalen Nachfolgehürden überwinden

Nachfolgehürden sind vor allem emotionaler und psychologischer Art. Die Firma ist vielfach zum zentralen Lebensinhalt geworden. Unternehmer haben dafür oft jahrzehntelang gekämpft und sich dabei zeitlich und emotional total engagiert. Verständlicherweise haben sie nun Angst davor, ihre geliebte Arbeit, ihre innere Befriedigung, ihre Macht und ihr gesellschaftliches Prestige aufzugeben. Zudem machen sie sich oft berechtigte oder unberechtigte Sorgen um die Zukunft ihres Unternehmens, ihrer Geschäftspartner und Mitarbeiter.

Der Unternehmer braucht Zukunftspläne

Eine gute Nachfolgelösung entsteht meistens, wenn der Unternehmer Zukunftspläne ausserhalb der eigenen Firma besitzt und vermehrt andere Lebensinhalte in den Vordergrund stellt. Auf persönlicher Ebene ist dabei vor allem an die Pflege bisher vernachlässigter sportlicher, künstlerischer, kultureller oder wissenschaftlicher Interessen zu denken. Viele ältere Menschen möchten auch gerne mehr reisen und sich vermehrt Zeit für die Familie, Kinder und Enkel nehmen.

Unternehmer sollten auch prüfen, ob und wie sie vorhandene berufliche und persönliche Erfahrungen und Beziehungen anderweitig nutzbringend einsetzen könnten. Zu denken ist beispielsweise an die Übernahme von

Auswahlkriterien für Berater

Fachlich für die zu lösende Aufgabe zweifelsfrei überdurchschnittlich gut qualifiziert (Ausbildung, Erfahrung)
Zusammenarbeitfähigkeit (Team- und Konsensfähigkeit)
Kommunikationsfähigkeit (Diskussionsleitung, Präsentationen, Berichte)
Analytische Fähigkeiten (Problemerkennung)
Kreativität (innovative Problemlösungsfähigkeit)
Standfestigkeit in Sach- und Personalfragen (auch gegenüber dem Auftraggeber)
Einfühlungsvermögen und mentale Flexibilität für individuelle Situationen
Vertrauenswürdigkeit (Verschwiegenheit, Ehrlichkeit)
Persönliche und finanzielle Unabhängigkeit vom Auftraggeber (Unternehmen und involvierte Personen)

Quelle: UBS Outlook

Verantwortung in Sozialwerken, Verbänden, Vereinen oder in der Politik. Auch aus solchen Überlegungen ist es ratsam, sich frühzeitig mit der Nachfolge im Unternehmen und den eigenen Zukunftsplänen zu beschäftigen.

Kompetente Berater beiziehen

Die Nachfolgeplanung ist eine anspruchsvolle und für die meisten Unternehmer einmalige Aufgabe. Sie kann rechtlich, steuerlich und finanziell äusserst komplex sein. Zudem ist sie oft für die Direktbetroffenen emotional stark belastend, so dass eine objektive Unterstützung wichtig wird. Es ist daher meistens angezeigt, dafür von Anfang an unabhängige, fachlich kompetente und menschlich vertrauenswürdige Berater beizuziehen. Dafür kommen in erster Linie diesbezüglich qualifizierte und erfahrene Treuhänder, Unternehmensberater oder Spezialisten einer renommierten Bank in Frage.