

Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen

Nicht über Psychologie reden, aber psychologisch handeln: Die psychologische Dimension einer Unternehmensübergabe wird von der Forschung kaum beachtet. Diese steht aber gerade bei Familienunternehmen neben rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen genauso im Mittelpunkt.

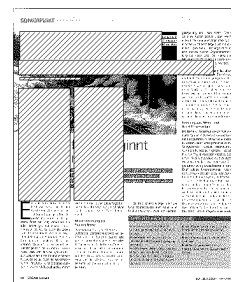
VON DANIELA EBERHARDT UND LADINA SCHMIDT

Anders als zu früheren Zeiten werden seit Beginn des 21. Jahrhunderts Familie und Unternehmen als zwei verschiedene «soziale Systeme» verstanden, in denen unterschiedliche Verhaltens- und Kommunikationsregeln gelten. In Familien stehen die Personen, ihre Beziehungen, Emotionen, Bedürfnisse und langfristigen Entwicklungsprozesse im Vordergrund. Bei der Unternehmung hingegen sind Aspekte wie die formale Funktionserfüllung, personenunabhängige Arbeitsabläufe sowie die Wirtschaftlichkeit entscheidend. Die folgende Tabelle zeigt die zentralen Unterschiede der zwei Sozialsysteme Familie und Unternehmen.

In einem Familienunternehmen treffen diese zwei unterschiedlichen Sozialsysteme mit all ihren Gegensätzen aufeinander. Die Gleichzeitigkeit familiärer und unternehmerischer Regeln ist für alle Beteiligten sehr anspruchsvoll, der Umgang und die Kommunikation in Familienunternehmen sind häufig konfliktanfälliger als in anderen Unternehmen.

Währung Liebe

Die enge Koppelung und die parallele Entwicklung von Familie und Unternehmen haben Einfluss auf die Familie und das Unternehmen. Ein Beispiel hierfür sind die *Konkurrenz- und Schuldgefühle*. Kinder in Unternehmerfamilien erleben das Unternehmen oft als Konkurrenz bezüglich der elterlichen Liebe und Aufmerksamkeit. Dies führt häufig zu einer ambivalenten Beziehung gegenüber dem Unternehmen. Die Kinder distanzieren sich entweder, oder sie bemühen sich besonders um eine Tätigkeit innerhalb der Firma, um Anerkennung und Beachtung zu finden. Eltern ihrerseits haben vielfach das Gefühl, ihren Kindern nicht genügend Zeit widmen zu können und reagieren mit offenen oder verdeckten Schuldgefühlen. Als mögliche Folge «entschädigen» die Eltern ihre Kinder materiell oder deklarieren ihr berufliches Engagement als Zeichen des Familiensinns, im Sinne von «Wir tun alles nur für die Kinder». Dies bringt wiederum die Kinder in eine Zwickmühle und lässt sie zwischen Dankbarkeit und Vorwurfshaltung schwanken.



Berufswahl als Dilemma

Ein weiteres Beispiel ist das Thema «*elterliche Delegation*». In Unternehmerfamilien bestehen der Wunsch und die Hoffnung, dass das Geschäft von der nächsten Generation weitergeführt wird. Während ihrer gesamten Entwicklung haben die Kinder die sinnstiftende Funktion des Unternehmens für die Familie und ihre Eltern miterlebt. Mit ihrer Berufswahl geraten sie in die Rolle, über den Fortbestand der Familienunternehmung zu entscheiden. Dieses Dilemma kann dazu führen, dass die Kinder ihre eigenen Lebensentscheide aus Motiven der Eltern, in elterlicher Delegation, führen. Dies muss nicht zwangsläufig geschehen, doch die Abgrenzung gegenüber solchen Erwartungen und Hoffnungen bedarf eines besonderen psychischen Aufwands seitens aller Beteiligten.

Prozess der Unternehmensnachfolge

Um den Prozess der Unternehmensnachfolge besser zu verstehen und für die Gestaltung von Nachfolgesituationen in Familienunternehmen nutzbar zu machen, wurden in einem umfassenden interdisziplinären Forschungsprojekt Tiefeninterviews mit Unternehmern und Nachfolgern Schweizer Familienunternehmen geführt (vgl. Eberhardt & Sigg, 2009). Herausgekommen ist ein Prozessmodell, das die verschiedenen Phasen des Entscheidungsprozesses und

der Rollenübernahme von Unternehmer und Nachfolger systematisiert.

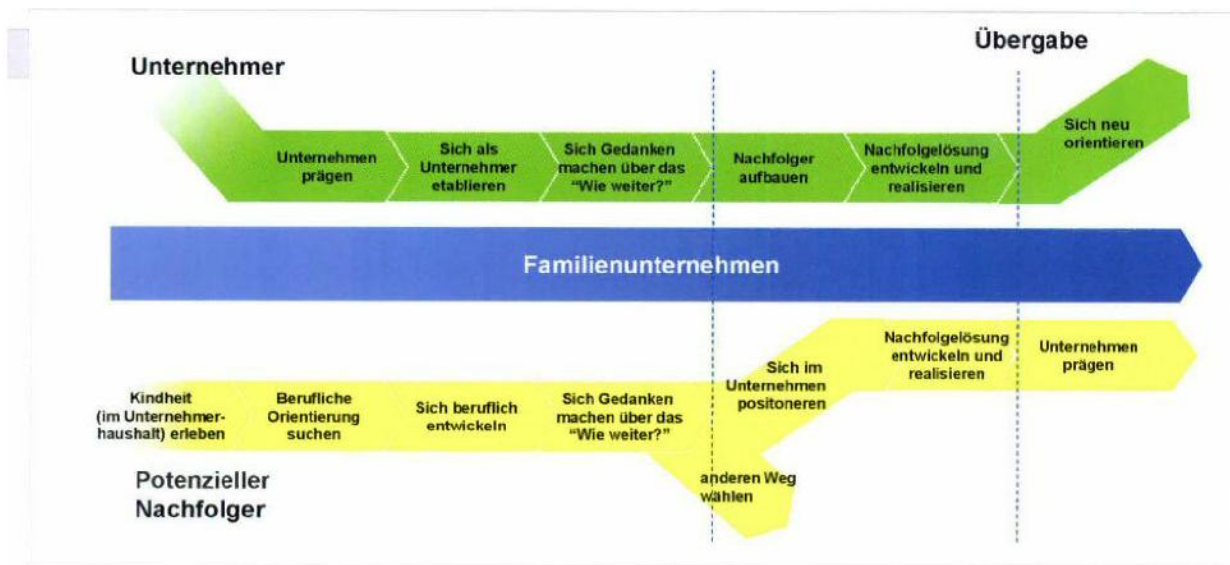
Die *typische Entwicklung der Rolle als Unternehmer* durchläuft sechs verschiedene Stadien. Nach der Unternehmensgründung oder Übernahme des Unternehmens steht der *Aufbau und/oder die Weiterentwicklung des Unternehmens* im Fokus. Häufig ist diese Lebensphase mit der Gründung einer eigenen Familie gekoppelt. In der folgenden Phase *Etablierung als Unternehmer* stabilisiert sich häufig auch die Position des Unternehmens. *Gedanken über das «Wie weiter?»* kennzeichnen die nächste Phase, in welcher der Unternehmer sich intensiv Gedanken macht und nach einer Lösung sucht (z.B. wer für die Nachfolge infrage kommt), in der Familie aber kaum eine Auseinandersetzung zu diesem Thema stattfindet. Nach der Auswahl des Nachfolgers ist der Unternehmer herausgefordert, den *Nachfolger einzuführen und aufzubauen* sowie eigene Verantwortung abzutreten. Im nächsten Lebensabschnitt geht es um die Verabschiedung von Aufgaben, Status und Unternehmertum. In einer *Neuorientierung* findet häufig eine intensive Auseinandersetzung mit dem kommenden «letzten Lebensabschnitt» statt.

Entwicklung des Nachfolgers

Für die *Entwicklung des (potenziellen) Nachfolgers* konnten sieben Phasen identifiziert werden. Die *Kindheit im*

SOZIALSYSTEME FAMILIE UND UNTERNEHMEN

	Familie	Unternehmung
Beziehungen	nicht kündbar, aufgrund familiärer Gegebenheiten konstant, Funktionen austauschbar, Loyalitätsverpflichtung	kündbar, Funktionen vertraglich geregelt, abhängig von fachlicher Qualifikation und Arbeitsleistung
Währung	Liebe	Geld
Gerechtigkeit	Gleichbehandlung, abgestimmt auf Stärken und Schwächen der Einzelnen	vertraglich festgelegt, in der Regel Belohnung der Leistungsfähigsten
Überlebensbedingung	emotionaler Zusammenhalt	ökonomische Rentabilität
Entscheidungsfindung	nach dem Gerechtigkeitsprinzip der Gleichbehandlung, Status als Familienmitglied ist ausschlaggebend	aufgabenorientiert, Funktionalität ist ausschlaggebend
Kommunikation	personenorientiert, informell, mündlich, teilweise unverbindlich	aufgabenorientiert, formaler Rahmen, schriftlich bzw. mündliche Abmachungen werden festgehalten



Unternehmerhaushalt kennt die Bedeutung der Anforderungen an einen «Unternehmer». Der Ausbildung und beruflichen Orientierung folgt der Einstieg in die eigene professionelle Karriere. Manche Unternehmerkinder tun dies, um später das Familienunternehmen zu übernehmen, oftmals erfolgt das aber auch mit einem anderen Schwerpunkt oder in einem anderen Umfeld. Hier wird es kompliziert: Für den Unternehmer sind diese

Kinder dann häufig keine Nachfolgekandidaten mehr, obwohl das de facto nicht der Fall ist. Bei den potenziellen Nachfolgern kommt es in der folgenden Lebensphase, die oftmals im Alter von 30–40 Jahren einsetzt, zu Gedanken «wie weiter?». Der potenzielle Nachfolger/die potenzielle Nachfolgerin ist nach erfolgreicher Klärung der eigenen Laufbahnwünsche in dieser Phase bereit für den Einstieg in das Familienunternehmen

oder entscheidet sich für einen anderen Weg. Bei einem Einstieg ins Familienunternehmen folgt die *Positionierung im eigenen Unternehmen*. Diese Rollenfindung ist nicht immer einfach, da häufig der Senior im Unternehmen noch wirkt und sich die Rollen Unternehmer, Partner, Mitarbeiter sowie Vater, Tochter, Sohn vermischen. Nach einer abgeschlossenen und erfolgreichen Übernahme geht es um die «Weiterentwicklung des Unternehmens» und die weitere *Etablierung als Unternehmer/in*.

Synchrone und asynchrone Prozesse in der Unternehmensübergabe

Bei intensiver Betrachtung der Prozesse der Unternehmensübergabe bzw. -übernahme wird deutlich, dass Unternehmer und Nachfolger jeweils eigene Entwicklungsphasen durchlaufen und dass diese nicht zwingend zueinanderpassen. So kann sich ein Unternehmer bereits mit dem Thema der Unternehmensübergabe beschäftigen, während Tochter oder Sohn noch einer eigenen beruflichen Orientierung nachgehen (asynchroner Prozess: «Nachfolger gesucht»). Andererseits kann die potenzielle Nachfolgerin schon im Unternehmen etabliert sein und auf die Übergabe warten, während der Unternehmer noch nicht übergeben möchte (asynchroner Prozess: «Prinz-Charles-Phänomen»). Schlussendlich ist es ein Glücksfall, wenn sich alle Beteiligten parallel entwickeln und für die Übergabe «grünes Licht» besteht. Um das herauszufinden, hilft ein früher, intensiver Dialog ohne direkten Handlungsdruck, in den die gesamte Familie einbezogen wird.

Nahtstelle zwischen Familie und Unternehmen stärken

Ein erfolgreicher Prozess der Unternehmensübergabe erfordert in der Gestaltung der Unternehmensnachfolge eine enge Verzahnung zwischen dem Familiensystem und dem Unter-

nehmen sowie eine intensive Auseinandersetzung mit allen Ansprüchen und Beteiligten. Individuelle Entwicklungsprozesse, Laufbahnreflexion und -entscheidung oder neue Rollenübernahmen als Juniorchef/in oder Exchef müssen reflektiert und bearbeitet werden. Es geht aber auch oder vor allem um die Klärung von Beziehungen, Ansprüchen und die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie.

Um die Nahtstelle zwischen der Familie und dem Unternehmen langfristig zu erhalten und im Interesse der Familienunternehmung professionell zu gestalten, können die folgenden Grundsätze hilfreich sein:

■ **Konfliktfähigkeit und Zusammenhalt fördern:** Werte wie Geborgenheit, Vertrauen, Verständnis, Respekt, Verlässlichkeit und eine offene Kommunikation schaffen ideale Voraussetzungen für tragfähige Beziehungen. Werden zudem verantwortungsvolle, autonome Persönlichkeiten gefördert, bestehen gute Chancen, dass Störungen und Konflikte in allen Phasen des Nachfolgeprozesses angesprochen werden und die Betroffenen gemeinsam nach Lösungen suchen können.

■ **Transparenz:** Mit zunehmender Komplexität der familiären Strukturen und unterschiedlicher Beteiligung der Eigentümerinnen und Eigentümer am Unternehmen kommt es häufiger zu Argwohn und Gefühlen einer ungleichen, unfairen Behandlung oder Benachteiligung. Dem kann am effizientesten mit transparenter Information und Offenlegen der Verhältnisse begegnet werden. Offizielle oder inoffizielle Privilegien Einzelner sollten nicht zugelassen werden.

■ **Trennung von Familie und Unternehmen:** Erfolgreiche Familienunternehmen realisieren möglichst klar die strikte Trennung von Familie und Unternehmen. Sie ordnen Individualinteressen einzelner Familienmitglieder den Unternehmensinteressen un-

ter. Besondere Beachtung gilt dabei Entscheidungen, die mit der Unternehmensführung, z.B. Nachfolgeregelung, zu tun haben. Das Engagement von Familienmitgliedern zahlt sich für die Unternehmung nur aus, wenn sie mindestens so qualifiziert sind wie familienfremde Personen.

■ **Klare Kompetenz- und Verantwortungsbereiche:** Klare Strukturen erschaffen Transparenz, ermöglichen die Delegation von Verantwortung, vermitteln Sicherheit und erlauben

Kontrolle. Insbesondere bei der Mitarbeit mehrerer Familienmitglieder oder der Nachfolger/innen im Unternehmen sind Rollenklärung und Rollenverteilung sowie deren Respektierung wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Unterstützung auch in psychologischen Fragestellungen einholen

In einer Untersuchung des Center for Family Business wurde aufgezeigt, dass Unternehmer und deren Familienangehörigen kaum Beratungs- oder sonstige Dienstleistungen ausserhalb der rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen in Anspruch nehmen: «Bei Familienunternehmen ist die Zurückhaltung gegenüber dem Coaching so ausgeprägt, dass in diesem Zusammenhang gar von «Beratungsresistenz» die Rede ist». (Credit Suisse, 2009, S. 6). Mit Blick auf den hohen Einsatz des eigenen Lebenswerkes und der eigenen Zukunft

empfiehlt sich gerade in der zentralen Fragestellung der Gestaltung der Unternehmensübergabe eine professionelle psychologische Unterstützung, z.B. bei Klärung von Laufbahnfragen, der Eignungsdiagnostik beim gezielten Einsatz der eigenen Kinder, dem Coaching bei der Übernahme einer neuen Rolle im Unternehmen oder als Klärungshelfer bei Konflikten im Unternehmen oder in der Familie. ■■■■

Literatur:

- Credit Suisse (2009).** Erfolgreiche Unternehmensnachfolge – eine Studie mit KMU-Unternehmen zu emotionalen und finanziellen Aspekten.
- Eberhardt, D. & Sigg, A. (2009).** Wie der Patron und der Vater, so der Sohn oder die Tochter, IOManagement, Nr. 5, S. 38–41.
- PWC AG (2005).** Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz, Family Business Center: Universität St.Gallen.

Prof. Dr. rer. soc. Daniela Eberhardt ist Leiterin des IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich, Merkurstrasse 43, 8032 Zürich, Tel. 058 934 83 49, daniela.eberhardt@zhaw.ch

Ladina Schmidt ist am IAP als Dozentin, Berufs- und Laufbahnberaterin sowie Organisations- und Managementberaterin tätig, Merkurstrasse 43, 8032 Zürich, Tel. 058 934 84 26, ladina.schmidt@zhaw.ch