

28.04. 2015

Nachfolgeregelung im Familienunternehmen

Von PRtools GmbH

Die eigene Nachfolgeplanung ist eine der schwierigsten Führungsherausforderungen. Neben finanziellen und betriebswirtschaftlichen Fragen erschweren in Familiengesellschaften oft psychologische Aspekte eine sachlich-rationale Lösung. *von Rolf Küpfer, Director Mercuri Urval Bern*

In der Schweiz fallen jährlich mehrere Tausend Nachfolgeregelungen an. Dieser Prozess hat einen entscheidenden Einfluss auf den generationenübergreifenden Unternehmenserfolg. Einige gerundete Zahlen des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG), verdeutlichen die Dimensionen:

- 88% der rund 300'000 in der Schweiz domizilierten Unternehmen werden von Familien geleitet
- In 30% der grossen börsenkotierten Gesellschaften sind Familien an der Spitze
- 45 Jahre ist das Durchschnittsalter der schweizerischen Familiengesellschaft
- Gut 80% der Familienunternehmen werden als Aktiengesellschaft geführt
- Bei weit über 90% der Familiengesellschaften hält die Familie mehr als die Hälfte des Kapitals

Die Planung und Regelung des Nachfolgeprozesses in Familienunternehmen stellt für alle Beteiligten eine grosse Herausforderung dar, welche Fragen betriebswirtschaftlicher, finanzieller, rechtlicher sowie psychologischer Natur aufwirft. Im Folgenden soll vor allem auf psychologische Aspekte eingegangen werden.

Geschäftsübergaben sind stark von Emotionen geprägt

In der Natur von Familienunternehmen liegt, dass sie praktisch während jedem wichtigen Entscheidungsprozess damit konfrontiert sind, rationale gegenüber emotionale Faktoren abzuwägen. Dies, weil sich die Bereiche Familie, Unternehmen, Führung und Eigentum überschneiden und die unterschiedlichen Rollen durch eine oder wenige Personen wahrgenommen werden. Besonders ausgeprägt kommen emotionale Aspekte bei der Nachfolgeregelung zum Vorschein. Eine Geschäftsübergabe bedeutet häufig die Trennung vom eigenen Lebenswerk. Sie schliesst aber nicht nur einen Lebensabschnitt ab, sondern hat auch Einfluss auf Einkommen, Vermögen und letztlich Status des abtretenden Familienoberhauptes. Erfolgt die Nachfolge familienintern, stellen sich Erbschaftsfragen, welche zusätzlich zu Spannungen und Zerwürfnissen führen können.

In inhabergeführten Unternehmen ist der wichtigste Aktivposten in der Regel der Unternehmer selber. Oft treffen wir auf eine stark durch den Patron geprägte Kultur sowie eine patriarchalisch ausgerichtete Organisationsstruktur. Langfristiges Denken und Kontinuität werden höher gewichtet, als kurzfristige Aktionärsinteressen. Der Wunsch, diese und andere zentrale Unternehmenswerte durch eine bestenfalls familien- oder allenfalls unternehmensinterne Nachfolgeregelung in die Zukunft zu führen, ist verständlich. Dieser Wunsch birgt aber auch die Gefahr, dass der Wille zur Übernahme des potenziellen Nachfolgers, respektive dessen Fähigkeiten dazu, überschätzt werden.

Übergangsphase möglichst kurz halten

Die Führung eines Unternehmens bedingt starke Persönlichkeiten. Dies gilt für den abtretenden Patron ebenso wie für dessen Nachfolger. Ist ein geeigneter und damit starker

Nachfolger gefunden, ist eine möglichst kurze Übergangsphase im Interesse aller Beteiligten. Die Gefahr, dass das Aufeinandertreffen von zwei ausgeprägten Führungspersonen längerfristig zu Reibungen führt, ist sehr gross. Bei familien- oder unternehmensinternen Nachfolgern gilt es deren Handlungsspielraum nach der formellen

Übergabe ganz besonders zu berücksichtigen. Bisherige Kadermitarbeitende oder die nachfolgende Generation haben es schwer, aus dem Schatten des langjährigen Patrons

oder Vaters zu treten. Hier kann eine geplante, längere physische Abwesenheit des Vorgängers helfen. Warum nicht gerade jetzt die längst ins Auge gefasste

mehrmonatige
Weltreise unternehmen?

Die Komplexität und besonders Emotionalität der Fragestellungen bedingt eine frühzeitige

Planung und spricht für den rechtzeitigen Einbezug eines externen, professionellen Beraters.

Auch so bleiben die Herausforderungen jedes Nachfolgeprozesses hoch und dessen Ausgang risikobehaftet. Die externe, neutrale Sichtweise bietet eine gute Grundlage, dass

rationale Aspekte letztlich über emotionale Motive obsiegen.

Über die Organisation:

Über Rolf Küpfer

Rolf Küpfer verfügt über langjährige Führungserfahrung aus dem Ausland Inland. Er ist seit mehr als zwanzig Jahren bei Mercuri Urval in der Unternehmensberatung tätig.

Über Mercuri Urval

Mercuri Urval ist mit rund 800 Mitarbeitenden in über 25 Ländern und 75 Niederlassungen

tätig. Gegründet wurde das inhabergeführte Unternehmen 1967 in Schweden. Seit 1983

bestehen Niederlassungen in der Schweiz, die zurzeit insgesamt 65 Mitarbeitende beschäftigen. Die Kernkompetenzen der internationalen Personalberatung liegen in den

Bereichen Recruitment, Executive Search, Assessments sowie Outplacement und Coaching

von Einzelpersonen und Teams. Die Mercuri Urval Berater begleiten vielfältige Entwicklungsthemen im HR-Bereich in kleinen, mittleren und multinationalen Unternehmen

aller Branchen.

www.mercuriurval.com

Pressekontakt:

PRtools GmbH
Technopark Luzern
Platz 4
6039 Root D4

Kontaktperson: Sibylle Lagler, s.lagler@prtools.ch, 041 455 21 02

Kategorie

Handel & Finanzen & Wirtschaft

Source URL: *<https://www.presseportal-schweiz.ch/pressemeldungen/nachfolgeregelung-im-familienunternehmen>*