

**KTI Nr. 8555 *Make it easier to invest in SME***

**FORSCHUNGSBERICHT**  
**Entscheidungsprozesse in der Unternehmensnachfolge im**  
**Familienunternehmen – ein Prozessmodell**

Dr. rer. pol. Horst Bienert, Prof. Dr. rer. soc. Daniela Eberhardt, Roland Hofmann CFP,  
Dr. Andrea Müller & lic. oec. publ. Anita Sigg

# Inhaltsverzeichnis

1	Die Untersuchungsfrage.....	4
2	Die Verwendung der Forschungsergebnisse.....	4
3	Das Vorgehen.....	4
4	Die theoretischen Vorüberlegungen und wissenschaftlichen Grundlagen.....	7
	4.1 Anreiz-Beitrags-Theorie als Grundlage der Abbildung der Übergabe- und Nachfolgeprozesse.....	7
	4.2 Die ökonomische Sicht der Dinge.....	8
	4.2.1 Volkswirtschaftliche Aspekte der Nachfolge.....	8
	4.2.2 Betriebswirtschaftliche Aspekte der Nachfolge.....	9
	4.3 Die psychologische Sicht der Dinge.....	12
	4.4 Forschungslücke.....	13
5	Methoden- und Fallauswahl.....	14
6	Analyse und Erkenntnisse aus Vor- und Hauptstudie.....	17
	6.1 Vorstudie.....	17
	6.2 Hauptstudie.....	17
	6.2.1 Zentrale Erkenntnisse.....	17
	6.2.2 Relevante Phasen und Meilensteine.....	19
	6.2.3 Weitere Resultate.....	21
7	Prozessmodell.....	24
	7.1 Prozessmodell erste Version.....	24
	7.2 Überprüfung des identifizierten Prozessmodells _ Roundtable-Gespräch.....	25
	7.3 Ergebnisse Zusatzinterviews und vertiefende Inhaltsanalyse.....	26
	7.3.1 Zusatzinterviews.....	26
	7.3.2 Vertiefende Inhaltsanalyse (inkl. Kappa Index).....	26
	7.4 Die Erkenntnisse aus der zweiten Forschungsphase.....	27
	7.5 Das definitive Prozessmodell.....	28
	7.5.1 Prozessmodell.....	28
	7.5.2 Zentrale Merkmale pro Prozessphase.....	28
8	Interpretation der Ergebnisse.....	30
9	Weiteres Vorgehen und Anforderungen an die Lösungsentwicklung.....	32
10	Literaturverzeichnis.....	33
	Anhang 1: Materialiensammlung.....	36
	Anhang 2: Gesprächsleitfaden.....	40
	Anhang 3: Details zum Prozessmodell.....	41

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wesentliche Akteure im Übergabe- bzw. Übernahmeprozess (Quelle: Eigene Darstellung) .....	24
Abbildung 2: Zeitliche Abfolge Prozessphasen (Quelle: Eigene Darstellung) .....	25
Abbildung 3: Prozessphasen (inkl. Unternehmungsprozess) (Quelle: Eigene Darstellung) .....	28

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsprozess (Quelle: Eigene Darstellung) .....	6
Tabelle 2: Volkswirtschaftliche Bedeutung der Nachfolgeregelung in der Schweiz (Quelle: PWC 2005) .....	9
Tabelle 3: Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge (Quelle: Pfannenschwarz (2006:84), in Anlehnung an Fridrich (2004:16)) .....	11
Tabelle 4: Vorstudie .....	14
Tabelle 5: Datensammlung Prozessmodell .....	15
Tabelle 6: Überprüfung des Prozessmodells .....	16
Tabelle 7: Abgebende / Nachfolger .....	20
Tabelle 8: Nachfolger - Verschiedene Faktoren .....	22
Tabelle 9: Abgebende - Verschiedene Faktoren.....	22
Tabelle 10: Abgebender / Nachfolger: alt/neu (Quelle: Eigene Darstellung).....	27
Tabelle 11: Prozess Abgebende .....	28
Tabelle 12: Prozess Nachfolger .....	29

## 1 Die Untersuchungsfrage

In der Schweiz wird innerhalb von fünf Jahren mit rund 60'000 und in Deutschland mit rund 350'000 Unternehmensnachfolgen gerechnet<sup>1</sup>. Für die Schweiz wird geschätzt, dass es sich dabei um rund 60% Familienunternehmen handelt und in Deutschland um rund 80%. In der Schweiz wird mit rund 90'000 Arbeitsplätzen pro Jahr gerechnet, welche durch eine erfolgreiche oder nicht erfolgreiche Regelung der Nachfolge betroffen sind.

Die Übergabe im Familienunternehmen unterliegt einer besonderen Dynamik, da die Entscheidungslogik einerseits betriebswirtschaftlich und andererseits auf familiären Entscheidungsgrundlagen basieren kann<sup>2</sup>. In der betriebswirtschaftlichen Literatur<sup>3</sup> werden verschiedene Phasen der Unternehmensübergabe beschrieben, die sich allesamt an einer Soll-Vorstellung, d.h. an einem idealtypischen Ablauf des Nachfolgeprozesses orientieren. Zudem steht den Abgebenden und den Nachfolgern eine Vielzahl an Ratgebern zur Verfügung<sup>4</sup>, welche aufzeigen, welche betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Lösungen möglich und welche psychologischen Faktoren zu berücksichtigen sind. In den betriebswirtschaftlichen Ratgebern wird die Bedeutung der psychologischen Faktoren im Nachfolgeprozess immer wieder betont, und in der psychologischen Literatur existieren Ratgeber zur Thematik<sup>5</sup>, allerdings gibt es kaum empirisch fundierte Aussagen dazu, wie Nachfolgeprozesse in der Realität ablaufen und insbesondere, welche psychologischen Aspekte von Bedeutung sind.

Kenntnisse über die Elemente und den Ablauf des Nachfolgeprozesses, nicht im Sinne einer Soll-Vorstellung, sondern betreffend der Dynamik, wie sie sich in der Praxis darstellt, stellt die eigentliche Forschungslücke dar.<sup>6</sup> Die Studie über den Nachfolgeprozess ging deshalb der Frage nach, wie Nachfolgeprozesse ablaufen und ob sich typische Elemente bzw. Prozessphasen definieren und in einem Prozessmodell abbilden lassen. Die Untersuchung konzentrierte sich dabei auf nicht börsenkotierte Familienunternehmen resp. KMU.

## 2 Die Verwendung der Forschungsergebnisse

Die hier beschriebene Untersuchung ist im Rahmen des KTI-Projektes „Make it easier to invest in SME“ durchgeführt worden. Das KTI-Projekt hat zum Ziel, ein wissensbasiertes System für die Nachfolgeregelung bei KMU zu entwickeln. Als Grundlage der Lösungsentwicklung dienen die aus der Analyse des Ist-Prozesses der Nachfolge gewonnenen Erkenntnisse.

## 3 Das Vorgehen

Für die Bestimmung des Forschungsdesigns war die Orientierung an Grundsätzen der Angewandten Forschung bestimmend. Diese Grundsätze sind jedoch nicht präzise definiert.

---

<sup>1</sup> PriceWaterhouseCoopers (2005) und Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006)

<sup>2</sup> vgl. Karle (2005), vgl. Simon (2002)

<sup>3</sup> u.a. Brost (2006), Habig (1997), Stephan (2002)

<sup>4</sup> u.a. Huber (2006), Fopp (2004), Hegi (2001), Felden (2003)

<sup>5</sup> LeMar (2001); Mueller-Harja (2002)

<sup>6</sup> PricewaterhouseCoopers (2005)

Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) unterscheidet entsprechend dem Förderzweck die angewandte Forschung von der Grundlagenforschung mit folgenden Kriterien<sup>7</sup>:

- Orientierung: Marktorientierung mit volkswirtschaftlicher Wirkung
- Projektpartner: Mind. ein Umsetzungspartner: Unternehmen, öffentliche Hand, Nonprofitorganisation zusammen mit mind. einer ETH, Universität oder Fachhochschule
- Förderkriterien: Innovationsgehalt und Wirkung in Wirtschaft und Gesellschaft

Als zentraler Aspekt der angewandten Forschung wird auch in anderen Definitionen immer der wirtschaftliche Nutzen aufgeführt. Die Vorstellungen betreffend der Anwendung des Erkenntnisgewinnes ist klar definiert, betreffend Forschungsvorgehens bestehen unklare Rahmenbedingungen bzw. Anforderungen an die „wissenschaftliche Qualität“. Eine Besonderheit von angewandten Forschungsprojekten, insbesondere KTI-Projekte, ist zudem, dass die vorhandenen Ressourcen zwischen Forschungs- und Anwendungsteil sinnvoll aufgeteilt werden müssen.

Betreffend des Forschungsteils hat sich das Projektteam neben den bereits aufgeführten Kriterien an folgenden Grundsätzen ausgerichtet:

- Der aktuelle Stand der Forschung betreffend des Themas Nachfolge wird v.a. mit Hilfe von Zusammenfassungen aus bestehenden Untersuchungen bzw. Metastudien zum Thema Nachfolge dargestellt. Die Ressourcen für die Darstellung des aktuellen Erkenntnisstandes wird so minimiert und übersichtlich für das Thema „Unternehmensnachfolge in KMU-Familienunternehmen“ aufbereitet (vgl. Kapitel 4)
- Die Wahl der Forschungsmethode und der Erkenntnisgewinn erfolgen nach den State-of-the-Art Anforderungen eines Hochschulprojektes (vgl. Kapitel 5-7).
- Die Forschungsfrage orientiert sich am Anwendungsziel des Projektes. Der Erkenntnisgewinn kann und soll jedoch nur einen Teilbereich der Anwendungsanforderungen abdecken. In den nicht durch eigene Forschung unterlegten Anwendungsbereichen wird auf etablierte Quellen Bezug genommen (entwickelte vgl. Methode und Produkt).

Auf dieser Basis ist das Projektteam in den Forschungsprozess gestartet.

Literaturanalysen und Vorgespräche mit Betroffenen von Unternehmensübergaben zeigten im Vorfeld der Analyse auf, dass die stattfindenden Entscheidungsprozesse in der Unternehmensnachfolge weitgehend unbekannt/unerforscht sind. Als Forschungsmethode eignete sich deshalb eine fallbasierte Erklärungsstrategie, die es ermöglicht, vertiefte Erkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand zu generieren.<sup>8</sup> In einem mehrstufigen qualitativen Forschungsdesign wurde ein Prozessmodell erarbeitet, welches die Entscheidungsprozesse von Abgebenden und Nachfolgern abbildet (vgl. Tabelle 1).

In Anlehnung an die „grounded theory“ ging es darum, typische Elemente des stattfindenden Entscheidungsprozesse zu identifizieren und für die Gestaltung der Unternehmensnachfolge nutzbar zu machen. Hierbei war es erforderlich, die Untersuchung zyklisch anzulegen: In einer Vorstudie wurden Tiefeninterviews mit Abgebenden und Nachfolgern geführt, um die Vielfältig-

---

<sup>7</sup> [www.bbt.admin.ch/kti/projektfoerderung/index.html?lang=de&download=M3wBPgDB/...EbKbXrZ6lhuDZz8mMps2gpKfo](http://www.bbt.admin.ch/kti/projektfoerderung/index.html?lang=de&download=M3wBPgDB/...EbKbXrZ6lhuDZz8mMps2gpKfo)

<sup>8</sup> vgl. Gläser & Laudel (2006)

keit des Entscheidungsprozesses zu verstehen. Basierend auf den Vorstellungen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, den vorliegenden betriebswirtschaftlichen und psychologischen Erkenntnissen zur Fragestellung und der Vorstudie wurden semi-strukturierte Interviews geführt. Die aus dem Vergleich von Fällen innerhalb der Gruppe der Unternehmer bzw. Nachfolger gewonnenen Erkenntnisse sind Teil eines ersten Prozessmodells. Dieses Prozessmodell wurde einem Expertenpanel vorgestellt, diskutiert und als Arbeitsgrundlage verabschiedet. Aufbauend auf die Ergebnisse der erweiterten Diskussion im Expertenpanel wurden in einem ersten Schritt das Prozessmodell nochmals inhaltsanalytisch mit den Aussagen der semi-strukturierten Interviews überprüft, angepasst und erweitert. Zentrale Facetten der Entscheidungsfindung wurden für jede Phase des Übergabe- respektive Nachfolgeprozesses identifiziert. Zusätzlich wurden neue Fälle ausgewählt, in denen die familieninterne Übergabe nicht erfolgreich verlief und das Prozessmodell wurde auch anhand von diesen Fällen überprüft.

In diesem modifizierten Prozess der Beobachtungsstrategie und systematischen Einordnung der gewonnenen Ergebnisse entstand schlussendlich das Modell „Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen“ in der finalisierten Form.

Tabelle 1: Forschungsprozess (Quelle: Eigene Darstellung)

Analysephasen und Modellentwicklung	Methode	Details
<b>1. Theoretische Vorüberlegungen und wissenschaftliche Grundlagen</b>	Analyse der bestehenden Sekundärmaterials	Entscheidungstheorie als Bezugsrahmen für das Prozessmodell
<b>2. Vorstudie</b>	Tiefeninterviews (1 Unternehmer, 1 Nachfolger)	Entscheidungsprozess ist ein „eingeschränktes rationales Verfahren“, Interviewfragen müssen prozessorientiert ausgestaltet werden und für Gruppen der Abgebenden und Nachfolger differenziert werden.
<b>3. Hauptstudie</b>	Semi-strukturierte Interviews (7 Unternehmer, 9 Nachfolger); Inhaltsanalyse und Kategorienentwicklung	Reduktion der Inhalte auf zentrale Themen. Prozessorientierte Fragen funktionieren gut; typische Ereignisse können identifiziert werden; Entscheidungsinhalte und Aspekte der Rollenübernahme werden erwähnt. Transkription der Interviews.
<b>4. Modellierung Nachfolgeprozess</b>	Fallvergleich	Fallvergleich innerhalb der Gruppe der Unternehmer und Nachfolger und Identifikation der Prozessphasen.
<b>5. Überprüfung des identifizierten Prozessmodells</b>	Roundtable-Diskussion mit Experten (8 Experten: Unternehmer, Fachhochschule)	Diskussion der Phasen des Nachfolgeprozesses; Unternehmer erkennen die Phasen aus ihrer praktischen Erfahrung, Fachhochschulvertreter
<b>6. Finalisierung Prozessmodell</b>	Überprüfung Modell mit Inhaltsanalyse semi-strukturierte Interviews plus zusätzliche Interviews mit Unternehmer und Nachfolger, mit Erfahrungen einer nicht realisierten Nachfolge	Zuordnung der Interviewinhalte zu den Prozessphasen; Überprüfung der Übereinstimmung und leichte Anpassungen; typische Merkmale, zentrale Entscheidungsfragen und Aspekte der Rollenübernahme werden den Phasen zugeordnet.

## **4 Die theoretischen Vorüberlegungen und wissenschaftlichen Grundlagen**

### **4.1 Anreiz-Beitrags-Theorie als Grundlage der Abbildung der Übergabe- und Nachfolgeprozesse**

Als theoretischer Orientierungsrahmen für die Untersuchung zum Nachfolgeprozess wurde die Anreiz-Beitrags-Theorie gewählt, weil die Nachfolge schliesslich von der Entscheidung des Unternehmers für eine Übertragung des Unternehmens und der Entscheidung des Nachfolgers für eine Übernahme des Unternehmens abhängt.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie ist Teil der Organisationsanalyse und behandelt das Entscheidungsverhalten von Individuen in Organisationen. Sie ist eine verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie, wird aber im Bereich der Betriebswirtschaft angewendet (z.B. Organisationsentwicklung).

Organisationen bestehen aus unpersönlichen Handlungen von Teilnehmern, wobei die Individuen durch Anreize (materielle und nicht-materielle Anreize) zur Teilnahme motiviert werden. Ob die von einer Organisation angenommenen materiellen oder nicht-materiellen „Vergütungen“ genügend Anreize für Individuen zur Teilnahme bieten, hängt auch von den wahrgenommenen Alternativen ab. Dabei entsprechen die Entscheidungen oft nicht dem Idealbild der objektiven Rationalität (bounded rationality<sup>9</sup>). Dies lässt sich wie folgt begründen:

- Unvollständigkeit des Wissens (Bedingungen, Konsequenzen von Entscheidungsalternativen).
- Schwierigkeiten der Bewertung zukünftiger Ereignisse (unterschiedliche Bewertung antizipativ und hinterher).
- Begrenzte Auswahl an Entscheidungsalternativen (Achtung: befriedigende Alternative ist abhängig vom Anspruchsniveau, das wiederum von den bisherigen Erfahrungen
- Vereinfachte, subjektive Definition der Situation (der Entscheidende betrachtet nicht alle Aspekte eines Entscheidungsproblems, vielmehr wird die Definition des Entscheidungsproblems von den subjektiven Wahrnehmungs- und Deutungsmustern, den Erfahrungen und Wertvorstellungen des Entscheidenden beeinflusst).

Die Thesen der „bounded rationality“ wurden als adäquat für das Untersuchungsdesign des Nachfolgeprozesses beurteilt, da die Analyse der Fachliteratur ergab, dass die rationale Entscheidungsfindung von Unternehmer und Nachfolger durch verschiedene Faktoren eingeschränkt ist:

- Wissen: In der Nachfolge müssen eine Vielzahl von unterschiedlichsten Themen bearbeitet werden (rechtliche, betriebswirtschaftliche, persönliche Fragen), welche nicht zu den Alltagsfragen eines Unternehmers oder Nachfolgers gehören.
- Bewertung: Für nicht börsenkotierten Unternehmen besteht keine Orientierungsgrösse für den Wert des Unternehmens auf Basis eines Börsenwertes. Die Preisfindung ist Verhand-

---

<sup>9</sup> Simon (1976)

lungssache zwischen einem Anbieter und meist wenigen Nachfragern. Dabei spielen objektive wie subjektive Faktoren eine Rolle.

- Entscheidungsalternativen: Wird eine Nachfolge in der Familie angestrebt, so grenzen der Unternehmer und/oder der Nachfolger den Raum für Alternativen ein
- Subjektive Wahrnehmung: Wie in jedem Verhandlungsprozess verfolgen die Verhandlungspartner ihre eigenen Interessen. V.a. bei Nachfolgen im Familienunternehmen lässt sich die unternehmerische und familiäre Situation aber nicht trennen und die Verhandlungspartner stellen sich zusätzliche Anforderungen, welche nicht ökonomischer Natur sind, wie Gerechtigkeit, Unterstützungsbereitschaft, Wahrung der Werte etc.

## 4.2 Die ökonomische Sicht der Dinge

In der ökonomischen Literatur wird die Nachfolge aus zwei Optiken betrachtet, aus einer volkswirtschaftlichen und aus einer betriebswirtschaftlichen.

### 4.2.1 Volkswirtschaftliche Aspekte der Nachfolge

Aus volkswirtschaftlicher Optik interessiert v.a. zwei Aspekte:

- Verlust an Wertschöpfung
- Verlust an Arbeitsplätzen

durch nicht erfolgreiche Nachfolgen und die Schliessung von Unternehmungen. Allerdings wird dabei auch aufgeführt, dass aus Wettbewerbsoptik nicht sinnvoll ist, dass jedes Unternehmen eine Nachfolgelösung findet, sondern nicht wettbewerbsfähige Unternehmen aus dem Markt scheiden sollen.

Zu den volkswirtschaftlichen Aspekten bestehen für die Schweiz zwei Untersuchungen, welche folgende Ergebnisse zeigen<sup>10</sup>:

	Wert	Berechnung/Quelle
Wie viele Unternehmen gibt es in der Schweiz?	309'228	BfS, 2001
Wie viele Unternehmen stehen in den <u>nächsten 5 Jahren</u> vor einer Nachfolge?		
- in %	18,5%	
- absolut	57'207	= 309'228 * 0.185
Wie viele Arbeitsplätze sind in den <u>nächsten 5 Jahren</u> von einer Nachfolgeregelung betroffen?	451'935	= 57'207 * 7,9 MA/Unt, vgl. Observatory, 2001
Wie viele Arbeitsplätze sind <u>pro Jahr</u> von einer Nachfolgeregelung betroffen?	90'387	451'935 / 5
Wie viele Unternehmen werden stillgelegt?		
- in den kommenden <u>5 Jahren</u>		
Unternehmen in %	2,98%	=29,8% von 10,0%
Unternehmen absolut	9'215	= 309'228 * 0,0298

<sup>10</sup> PriceWaterhouseCoopers (2005) und Liebermann (2003)



- <u>pro Jahr</u>		
Unternehmen in %	0,6%	=2,98% / 5
Unternehmen absolut	1'843	= 9'215 / 5
Wie viele Arbeitsplätze gehen verloren?		
- in den kommenden <u>5 Jahren</u>	72'799	= 9'215 * 7,9 MA
- <u>pro Jahr</u>	14'560	= 1'843 * 7,9 MA

Tabelle 2: Volkswirtschaftliche Bedeutung der Nachfolgeregelung in der Schweiz (Quelle: PWC 2005)

Im Kanton Zürich allein gibt es über 60'000 privatrechtliche, marktwirtschaftlich orientierte KMU mit 445'776 Personen (Betriebszählung 2001)<sup>11</sup> beschäftigten.

Wenn die Zahlen der gesamten Schweiz auf den Kanton Zürich übertragen werden, heisst das: Bei rund einem Sechstel oder etwa 10'000 Unternehmen mit fast 75'000 Beschäftigten dürfte in den nächsten 5 Jahren die Nachfolge anstehen.

#### 4.2.2 Betriebswirtschaftliche Aspekte der Nachfolge

Aus betriebswirtschaftlicher Optik gibt es umfangreiches Material zum Thema Nachfolgeregelung. In Fachartikeln und Fachbüchern werden die verschiedenen Themen der Nachfolge aus rein betriebswirtschaftlicher und aus rechtlicher Optik behandelt:

- Betriebswirtschaftliche Aspekte der Nachfolge
  - Bewertung, Unternehmensdokumentation
  - Nachfolgefinanzierung
  - Führung, Besitzstruktur
  - Anspruchsgruppen: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten
- Rechtliche Aspekte der Nachfolge
  - Unternehmensrecht
  - Steuerrecht
  - Ehegüter und Erbrecht

Zudem integriert die betriebswirtschaftliche Literatur teilweise auch psychologische Aspekte der Nachfolge:

- Psychologische, emotionale Aspekte der Nachfolge
  - Dynamik des Familiensystems
  - Umgang mit Emotionen: Gerechtigkeit, Macht, Angst etc.
  - Konfliktbewältigung

Die Fachartikel und -bücher vermitteln meistens Wissen zum Thema Nachfolge. Z.T. werden aber auch Hilfsmittel, in Form von Checklisten, angeboten, welche v.a. Unternehmern ermöglichen, für ein bestimmtes Thema ihre persönliche Situation zu analysieren <sup>12</sup> (im Anhang 1 findet sich eine Zusammenstellung der Literatur und der Artikel, welche als Grundlage für das KTI-Projekt - Forschung und Arbeitsbuch - dienen).

<sup>11</sup> BFS

<sup>12</sup> Beispielsweise Felden (2003), Hegi (2001), Plattform kmunext (www.kmu-next.ch)

Bezüglich der Nachfolgeforschung ist in Pfannenschwarz (2006: 16-107) der aktuelle Stand zusammengefasst. Es wird dabei zwischen folgenden Forschungsbereichen unterschieden:

- Familienunternehmen
- Nachfolge im Familienunternehmen
- Aspekte der Nachfolge

In der Forschung zum **Familienunternehmen** werden v.a. die Bedeutung und die verschiedenen Erscheinungsformen und Ausprägungen, welche Familienunternehmungen annehmen können, untersucht. Es bestehen verschiedene Definitionen zum Familienunternehmen. Die „vorherrschende Meinung“ stellt sich wie folgt dar:

- Das Eigentum muss in den Händen einer oder mehrerer Familien liegen – entweder ganz oder zumindest teilweise.
- Die Familie kann über die Anteile oder die abweichend davon gestaltbaren Stimmrechte einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben.
- Mindestens in der Führung, aber auch auf Mitarbeiterebene, sind Vertreter der Familie zu finden, typischerweise in Form eines Inhaber-Geschäftsführers.
- Die Besitzerfamilie nimmt eine langfristige Perspektive ein und hat bereits einen oder mehrere Generationenwechsel vollzogen oder strebt zumindest einen solchen für die Zukunft an.
- Die beiden Bereiche „Familie“ und „Unternehmen“ beeinflussen und durchdringen sich gegenseitig, woraus mit der Zeit eine „Koevolution“ entsteht.

Was die **Nachfolge im Familienunternehmen** betrifft, so können folgende Themenfelder unterschieden werden:

- Allgemeine Situationsanalyse im Familienunternehmen und im Mittelstand, typische Strukturphänomene, Kennzeichen, Stärken und Schwächen von Familienunternehmen (darunter immer: der Generationenwechsel)
- Insolvenzforschung im Zusammenhang mit Nachfolgen
- Quantitative Untersuchungen zur Generationenwechselthematik
- Zusammenspiel von Familie und Unternehmen im Rahmen der Nachfolge
- Vergleich von Gründer- und Nachfolgeunternehmen
- „Psychologische Faktoren“ des Generationenwechsels
- Nachfolgeproblematik in einzelnen Branchen und Sektoren
- Planung des Generationenwechsels
- Wachstumsschwellen und Lebenszyklenabschnitte, die im Rahmen einer Nachfolge berührt werden
- Qualifikation und Selektion des Nachfolgers
- Sicherung der Kontinuität
- Rücktrittsbereitschaft des Seniors, Übergang in den Ruhestand etc.
- Nachfolge im Hinblick auf allgemeine strategische und betriebswirtschaftliche Fragestellungen.
- Steuerrechtliche Literatur und Ratgeber zur Optimierung des Wechsels.

-Der eigentliche **Nachfolgeprozesses** wird typischerweise aus vier Optiken analysiert:

1. Untersuchung des „Gesetzes der dritten Generation“
2. Einfluss- und Erfolgsfaktoren
3. Phasenmodelle
4. Typologien

Beim „**Gesetz der dritten Generation**“ steht die Frage im Vordergrund, ob sich die Redensart auf dem Volksmund „Die erste Generation erstellt, die zweite Generation erhält, der dritten Generation zerfällt“ systematisch nachweisen lässt. Allerdings lässt sich die auf Erfahrungswissen begründete Aussagen empirisch nicht untermauern.

Bei den **Einfluss- und Erfolgsfaktoren** zeigt sich die hohe Relevanz von „weichen“ Faktoren (z.B. Kommunikation und Prozessgestaltung). Sie rangieren in den meisten Untersuchungen vor den vermeintlich „harten“ Aspekten wie betriebswirtschaftlichen Kennzahlen oder steuerlichen bzw. rechtlichen Aspekten.

Stellvertretend für verschiedene Strukturierungsmodelle wird nachfolgendes Schema für die Einteilung der verschiedenen Erfolgsfaktoren in der Nachfolge aufgeführt

<b>Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren</b>	<b>Psychologische Erfolgsfaktoren</b>	<b>Rechtliche Erfolgsfaktoren</b>	<b>Steuerliche Erfolgsfaktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung des Nachfolgers und des Übergabers</li> <li>• Strategische Neuausrichtung</li> <li>• Due Dilligence bzw. Wertermittlung</li> <li>• Zweistufige Geschäftsführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebenswerk achten</li> <li>• Führungsstildiskrepanzen zwischen Jung und Alt vermeiden</li> <li>• Gegenseitiger Respekt</li> <li>• Eigene Interessen priorisieren bzw. auch zurückstellen</li> <li>• Gegenseitiges Verständnis der Wertvorstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtzeitige Ausarbeitung von Nachfolgekonzepten und Verträgen</li> <li>• Eindeutigkeit der Regelungen</li> <li>• Beachten aller Möglichkeiten der Gestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erbschafts- und Schenkungssteuer vermeiden /einplanen</li> <li>• Alternativkonzepte (z.B. Stiftung) beachten</li> <li>• Steuerliche Belastung minimieren</li> <li>• Liquiditätssicherung</li> </ul>

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge (Quelle: Pfannenschwarz (2006:84), in Anlehnung an Fridrich (2004:16))

Die dritte Forschungsoptik betrifft die Darstellung der Nachfolge in einem **Phasenmodell**. Es wird dabei versucht, den zeitlichen Ablauf der Nachfolge darzustellen.

Dabei wird unterschieden zwischen normativen Darstellungen der Ratgeberliteratur, welche sich nach den gängigen Phasenmodellen des Projektmanagements orientieren (Bestandesaufnahme, Vorbereitung, Übertragungskonzept, Umsetzung) und Modellen, welche den emotionalen Verlauf der Nachfolge abbilden.<sup>13</sup> Vorahnung, Sorge; Schock, Schreck; Abwehr, Ärger; Rationale Akzeptanz, Frustration; Emotionale Akzeptanz, Trauer; Öffnung, Neugier, Enthusiasmus; Integration, Selbstvertrauen oder Köppen (1999: 52) Kronprinzenphase, Eroberungsphase, Normalisierungsphase, Freischwimmphase). Die Prozessmodelle konzentrieren sich entweder auf die Senior-Optik oder auf die Junior-Optik. Bei Bechtle (1983:173) lässt sich aber ein Modell finden,

---

<sup>13</sup> vlg. Fridrich (2004)

welche die Entwicklung der jeweils anderen Seite einbezieht, d.h. der Entwicklungsprozess des Seniors wird mit dem Entwicklungsprozess des Juniors verbunden.

Aus der Übersicht von Pfannenschwarz (2006) lässt sich erkennen, dass viele betriebswirtschaftliche Prozessmodelle normativen Charakter aufweisen, also einen idealtypischen Ablauf aufzeigen, während jene Modelle, welche psychologische Aspekte berücksichtigen, eher versuchen, ein allgemeines Modell für den Ist-Prozess darzulegen.

Ein weiterer Teil der Literatur beschäftigt sich mit der Typologie von Unternehmern, d.h. nach Einteilung von Charaktermerkmalen von Vorgängertypen (Klammerer, Berater, Aussteiger, Verweigerer) und Nachfolgertypen (Anpasser, Veränderer, Schumpeter-Nachfolger, Prospektoren).<sup>14</sup>

### 4.3 Die psychologische Sicht der Dinge

In der psychologischen Literatur kann zwischen drei unterschiedlichen Forschungsschwerpunkten unterschieden werden:

1. Familienstrategie in der Unternehmensnachfolge
2. Psychologische Aspekte der Entscheidung für eine Unternehmensnachfolge – Optik Nachfolger
3. Psychologische Hürden bei der Entscheidung der Übertragung der Unternehmung – Optik Unternehmer

Die Aspekte und Erkenntnisse betreffend der Familienstrategie in der Unternehmensnachfolge<sup>15</sup> lässt sich mit folgenden Stichworten zusammenfassen:

- Unternehmensstrategie und Familienstrategie sind eng „verzahnt“, wobei die strategische Planung „in der Familie“ nicht den gleichen Stellenwert wie im Unternehmen hat.
- Unternehmerische Entscheidungen entsprechen nicht „väterlichen Entscheidungen“ (z.B. Patt vermeidende Verteilung der Geschäftsanteile vs. Grundsatz der Gleichverteilung).
- Der Kontakt in den Unternehmerfamilien basiert nicht nur auf „innerer Bindung und moralischer Verpflichtung“ sondern auch auf wirtschaftlichen Interessen, die zur offenen Rivalität und Feindschaft führen kann.
- Wenn eine Unternehmerfamilie grösser wird, kommen zu persönlichen Schwierigkeiten strukturelle hinzu.

Relevante psychologische Aspekte betreffend der Entscheidungen eines Nachfolgers für die Nachfolge sind folgende<sup>16</sup>:

- Motivation für Unternehmensnachfolge (Negativ-Motivation, erfolgsgesättigte Langeweile, Verdienstaussichten, Ansehen, Macht)
- Eignung für Unternehmensführung (kein „Verstecken“, Generalistentum, persönlicher Reifegrad, Organizational Fit)

---

<sup>14</sup> vlg. Viehl (2003)

<sup>15</sup> Baus, K. (2006). Die Familienstrategie in der Unternehmensnachfolge, in Brost, H., Faust, M. & Thedens, C. (Hrsg). Unternehmensnachfolge im Mittelstand (S. 43-57), Frankfurt: Bankakademie-Verlag.

<sup>16</sup> Wottawa, H. (2006). Psychologische Aspekte bei der Entscheidung für eine Unternehmensnachfolge, in Brost, H., Faust, M. & Thedens, C. (Hrsg). Unternehmensnachfolge im Mittelstand (S. 337-359), Frankfurt: Bankakademie-Verlag.

- Erwartungen an die „Persönlichkeit des Unternehmers“: Nachhaltigkeit, Vorbildfunktion, sich interessieren und kümmern, Balance zwischen Bewahren und Erstarren, Umgang mit dem „Alten“ (z.B. Netzwerke, Kontakte)

Die relevanten Aspekte bzw. Hürden betreffend des übertragenden Unternehmers – des Seniors - lassen sich wie folgt zusammenfassen<sup>17</sup>:

- Auslöser für die Aufgabe des Unternehmertums: Alter, Gesundheit, Desinteresse am betrieblichen Geschehen, Veränderungen im Umfeld
- Ursache gescheiterter oder problembehafteter Nachfolgeregelungen sind die „psychologische Barriere im Kopf der Betroffenen“, drei Barrierefelder sind: das Unternehmen (Nachfolge erfordert Bestandsaufnahme/Unternehmensbewertung); die Familie (familiäre Inventur, Konflikte klären); die Beschäftigung mit dem eigenen Tod:
  - Gesetz vom abnehmenden Generationenvertrag; Eignung und Einsatz des Nachfolgers
  - Harmoniehürde: Streben nach Fairness finanzieller Art in der Familie
  - Konkurrenzdenken innerhalb der Familie: verschiedene potenzielle Nachfolger werden „hingehalten“
  - Angst vor neuem Lebensabschnitt: das schwarze Loch, anstehende Veränderungen im Unternehmen, Autoritätsverlust in der Familie
- Persönliche Konfliktbereiche des Unternehmers selbst: Vorstellung der eigenen Unersetzbarkeit, Wissen um die erbrachte Aufbauleistung, Lebenswerk wird über alle anderen Interessen gestellt.

#### 4.4 Forschungslücke

Sowohl die Literaturrecherche als auch die Recherche zu den bisherigen Ansätzen in der Beratung haben folgendes Bild gezeigt:

- Betriebswirtschaftliche Nachfolgemodelle sind meist normative Modelle, welche einen idealtypischen Verlauf der Nachfolge beschreiben.
- Psychologische Modelle beschreiben den Ist-Prozess, integrieren jedoch die betriebswirtschaftlichen Aspekte nicht.
- Die Modelle orientieren sich entweder am Unternehmer resp. Senior oder am Nachfolger, verbinden diese Optiken aber nicht miteinander.

Obwohl in den Ratgebern zur Nachfolge immer wieder betont wird, wie wichtig, neben den betriebswirtschaftlichen, die weichen Faktoren in der Nachfolge sind, ist die Forschung zur Nachfolge streng nach Disziplinen – Psychologie und Betriebswirtschaft – getrennt. Für den Forschungsteil des KTI-Projektes „Maket it easier to invest in SME“ wurde deshalb ein interdisziplinärer Ansatz gewählt. Im Fokus stand die Abbildung des Ist-Prozesses der Nachfolge. Dabei wurden sowohl der Entscheidungsprozess des Unternehmers resp. Seniors als der Nachfolger und psychologische wie betriebswirtschaftliche Aspekte berücksichtigt, um Handlungsempfehlungen für die Planung und den Prozess der Nachfolge ableiten zu können.

---

<sup>17</sup> Bieler, S. (2006). Psychologische Hürden der Unternehmensnachfolge aus Sicht des Senior-Unternehmers, in Brost, H., Faust, M. & Thedens, C. (Hrsg). Unternehmensnachfolge im Mittelstand (S. 361-379), Frankfurt: Bankakademie-Verlag.

## 5 Methoden- und Fallauswahl

In der Vorstudie wurden Tiefeninterviews mit einer sehr groben Interviewstruktur geführt. Grundsätzlich ging es darum die Nachfolgeerfahrungen der zwei Interviewpartner „chronologisch“ zu erfassen, um damit die ersten, wesentlichen Themenfelder und Prozessschritte abzuleiten. Im Interview wurden auch die Aspekte des Entscheidungsprozesses im Kontext der Familie, der Unternehmung und im Zusammenhang mit Beratungsleistungen besprochen.

VORSTUDIE	
<b>Methode</b>	Tiefeninterviews
<b>Auswahl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 Unternehmer und eine Nachfolgerin einer Familienunternehmung</li> <li>▪ Mittleres Unternehmen</li> <li>▪ Metallbau</li> </ul>
<b>Adressen</b>	Auftraggeber Projekt
<b>Durchführungszeitraum</b>	April 2007

Tabelle 4: Vorstudie

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Vorstudie wurde die Hauptuntersuchung durchgeführt. In den Interviews wurde versucht, die Etappen des Nachfolgeprozesses, die Entscheidungspunkte und -inhalte sowie die wesentlichen Einflussfaktoren zu eruieren. Im Anschluss daran wurden die Interviews transkribiert und auf zentrale Themen reduziert.

Hauptstudie																			
<b>Methode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experteninterviews (Gesprächsleitfaden Anhang 2)</li> <li>▪ Fallvergleich</li> </ul>																		
<b>Auswahl</b>	<p><b>Familienunternehmen mit geplanter oder erfolgter Nachfolge</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Unternehmer</th> <th>Nachfolger</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>KU</td> <td>4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>MU</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <p>Die Unternehmungen sind über die Branchen gestreut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 Bauunternehmen</li> <li>▪ 1 Handelsunternehmen</li> <li>▪ 2 Finanzunternehmen</li> <li>▪ 1 Elektrotechnikunternehmen</li> <li>▪ 1 PR-Beratungsunternehmen</li> </ul> <p>Bei 5 Unternehmungen wurden jeweils Abgebender und Nachfolger interviewt.</p> <p><b>2. Familienunternehmen mit nicht familienintern erfolgter Nachfolge</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>KU</th> <th>MU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Abgebende</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Nachfolger</td> <td>1</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>		Unternehmer	Nachfolger	KU	4	2	MU	2	3		KU	MU	Abgebende	1	-	Nachfolger	1	-
	Unternehmer	Nachfolger																	
KU	4	2																	
MU	2	3																	
	KU	MU																	
Abgebende	1	-																	
Nachfolger	1	-																	

	Aus folgenden Branchen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 Handelsunternehmen</li> <li>▪ 1 Elektrotechnikunternehmen</li> </ul>
<b>Adressen</b>	Kontaktliste Wirtschaftsförderung Winterthur; Private Kontakte der Projektleitung
<b>Durchführungs- zeitraum</b>	April – August 2007

**Tabelle 5: Datensammlung Prozessmodell**

Auf Basis der Erkenntnisse der Hauptstudie ist ein erstes Prozessmodell entwickelt worden, welches einer Runde von Experten, bestehend aus Unternehmern mit Übergabe- und Nachfolgeerfahrung sowie Fachspezialisten v.a. der ZHAW, vorgestellt und anschliessend diskutiert worden. Zudem wurde noch ein Interview mit einem Unternehmer und einem potenziellen Nachfolger geführt, welche Erfahrung mit einer nicht familienintern erfolgten Nachfolge aufweisen. Schliesslich sind die Inhalte der Interviews den Elementen des Prozessmodells zugeordnet und es sind jene Inhalte separat aufgeführt worden, welche nicht zugeordnet werden konnten. So konnte überprüft werden, in welchem Umfang das Modell die Realität abdeckt.

<b>ÜBERPRÜFUNG DES IDENTIFIZIERTEN PROZESSMODELLS</b>	
<b>Methode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Roundtable mit Experten</li> <li>▪ Experteninterviews mit nicht familienintern erfolgter Nachfolge</li> <li>▪ Inhaltsanalyse und Kategorisierung</li> </ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information über die Erkenntnisse aus der Primär- und Sekundäranalyse des Nachfolgeprozesses</li> <li>▪ Überprüfung und allfällige Präzisierung der definierten Problemstellung des Projektes sowie der bisherigen Projektziele</li> <li>▪ Brainstorming über die zu bearbeitenden Problemfeldern und Skizzierung von möglichen Lösungskonzepten</li> </ul>
<b>Auswahl</b>	<p><b>1. Roundtable</b></p> <p>Folgende Experten haben an der Roundtable-Diskussion teilgenommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 Unternehmer mit Erfahrung als Nachfolger und als Abgebender</li> <li>▪ 1 Unternehmerin mit Erfahrung als Nachfolgerin</li> <li>▪ 1 Ehemaliger Unternehmer und Wirtschaftsförderer</li> <li>▪ 1 Unternehmer und IT-Spezialist</li> <li>▪ 1 Psychologin</li> <li>▪ 1 Unternehmensberater</li> <li>▪ 1 Vorsorgespezialist</li> <li>▪ 2 Finanzexperten</li> </ul> <p><b>2. Experteninterviews mit Familienunternehmen ohne erfolgte Nachfolge</b></p>

	KU	MU
Abgebende	1	-
Nachfolger	1	-
<p>Aus folgenden Branchen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 Handelsunternehmen</li> <li>▪ 1 Elektrotechnikunternehmen</li> </ul> <p><b>3. Inhaltsanalyse und Kategorisierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dito Sample Experteninterviews und Fallvergleich</li> </ul>		
<b>Adressen</b>	Wirtschaftspartner, ZHAW	
<b>Durchführungszeitraum</b>	April – August 2007	

Tabelle 6: Überprüfung des Prozessmodells



## 6 Analyse und Erkenntnisse aus Vor- und Hauptstudie

### 6.1 Vorstudie

Die Analyse der Tiefeninterviews in der Vorstudie ergab:

- Aus den zwei Interviews der Vorstudie waren klare Etappen im Nachfolgeprozess und der Entscheidungsfindung erkennbar
- In den Ausführungen hatten persönliche, emotionale Faktoren ein deutlich stärkeres Gewicht als unternehmerische, sachliche Faktoren.
- Bei der grundsätzlichen Entscheidungsfindung stand mehr im Vordergrund, welche Nachkommen sich in welcher Form im Unternehmen engagieren wollen, als betriebswirtschaftliche Überlegungen. Für den Unternehmer war das Thema Gerechtigkeit von grosser Bedeutung. Für den Nachfolger war es ein Laufbahnentscheid, d.h. das Angestelltenverhältnis zu verlassen und Unternehmer zu werden.
- Die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen rückten in der Konkretisierung des Nachfolgekonzeptes in den Vordergrund. Dabei standen v.a. die Fragen der Finanzierung (inkl. Entschädigung, der nicht im Unternehmen aktiven Nachkommen), die Führungsstruktur und die Steueroptimierung im Mittelpunkt.

### 6.2 Hauptstudie

In der Hauptstudie wurde analysiert, ob sich gemeinsame, typische Muster der verschiedenen Nachfolgeprozesse feststellen lassen. Die zentralen Erkenntnisse werden im folgenden Abschnitt wiedergegeben.

#### 6.2.1 Zentrale Erkenntnisse

##### ▪ **Nachfolgeprozess = Interaktion zwischen Entscheidungsprozessen Unternehmer und Nachfolger**

- Die Entscheidung für die Übergabe und für die Übernahme eines Unternehmens ist ein Prozess, welcher durch den individuellen Prozess des übertragenden Unternehmers und der/des potenziellen Nachfolgers/in und durch die Interaktion dieser zwei Prozesse geprägt ist.

##### ▪ **Etappen des Nachfolgeprozesses sind durch Alter und (berufs-)biografische Etappen geprägt**

- Unternehmer und Nachfolger gehen durch verschiedene Phasen, welche durch Alter und (berufs-)biografische Merkmale geprägt sind, entwickeln und übernehmen dabei sich verändernde Rollen und treffen ihre Entscheidungen. Die (berufs-)biografischen Etappen sind typischerweise die Schulausbildung, Berufsausbildung, Eintritt ins Berufsleben, Etablierung im Berufsumfeld und der Ausstieg aus dem Berufsleben. Im Unterschied zu „Angestellten-Laufbahnen“ sind Nachfolger in der Phase „Etablierung im Berufsumfeld“ mit dem Entscheid konfrontiert, Unternehmer zu werden und

Unternehmer entscheiden in der Phase „Etablierung als Unternehmer“ ihre Unternehmerfunktion abzugeben, d.h. die tatsächliche Entscheidung für die Übergabe und die Übernahme ist eng mit dem Rollenverständnis und der Rollenübernahme/-aufgabe als Unternehmer verbunden.

#### ▪ „Unternehmer sein“ als Lebenskonzept

- Die Entwicklung des Rollenverständnisses als Unternehmer lässt sich über die ganze Lebensspanne bzw. lange vor der eigentlichen Übernahme- und Übergabeentscheidung beobachten. Der Entscheidungsprozess umfasst somit nicht nur die Phase der tatsächlichen Entscheidung.

Wenn Unternehmer und Nachfolger in einem Familienunternehmen gross geworden sind, so ist die Entscheidung für das Unternehmertum stark durch die eigenen Erfahrungen im Alltag einer Unternehmerfamilie geprägt. Zudem hat sich gezeigt, dass sich die „unternehmerische Ader“ z.T. bereits in der Kindheit bemerkbar macht. So war es für einige Interviewte bereits früh klar, dass sie Unternehmer werden wollten. Später folgte der Grundsatzentscheid zum Lebenskonzept „Unternehmer sein“. Die damit erlangte Freiheit zum unternehmerischen Wirken und Gestalten erleichterte die Übernahme der damit verbundenen Verantwortung.

#### ▪ Entscheidungsprozesse von Unternehmer und Nachfolger sind typischerweise asynchron

- Die Prozesse des Abgebenden und des Nachfolgers verlaufen typischerweise nicht synchron, d.h. sie stehen nicht in der gleichen Phase des Entscheidungsprozesses bzw. das Thema der Nachfolge steht nicht für beide im gleichen Mass und zum gleichen Zeitpunkt im Vordergrund.

Eine Nachfolge setzt voraus, dass ein Unternehmer seine Funktion übertragen will und ein potenzieller Nachfolger vorhanden ist, der eine solche Herausforderung sucht. Die Übergabe- und Übernahmereitschaft stimmen jedoch zeitlich meist nicht überein. Das heisst die Entscheidungsprozesse von Unternehmern und Nachfolgern verlaufen typischerweise nicht synchron, was zu unklaren, instabilen Situationen im privaten Bereich wie in der Unternehmung führt. So kann es sein, dass der Unternehmer sein Unternehmen abgeben möchte, der Nachfolger aber noch mitten in der Ausbildung steht oder zunächst eigene Berufserfahrungen sammeln möchte. In einem anderen Fall kann es sein, dass der potenzielle Nachfolger die Unternehmerfunktion übernehmen will, der Unternehmer sich aber noch nicht vorstellen kann, die Aufgabe abzugeben.

#### ▪ Austausch und Kommunikation zwischen Unternehmer und Nachfolger lange Zeit diffus und implizit

- Aus den Interviews wurde deutlich, dass Unternehmer und Nachfolger oft lange Zeit nicht voneinander wissen, wo sie im Entscheidungsprozess wirklich stehen. Diese Klärung der Wünsche und Ziele, der offene Austausch untereinander und das Fällen eines gemeinsamen Basisentscheids scheinen deutlich schwieriger zu sein als die Lö-

sung der vielfältigen Sachfragen, d.h. betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen der Nachfolge.

▪ **Entscheidungsprozesse sind v.a. durch persönliche, emotionale, betriebswirtschaftliche Fragen und durch die Familie geprägt (wird noch von Anita ergänzt)**

- Neben den Wünschen und Ziel des Unternehmers und de Nachfolgers rühren weitere Entscheidungskomponenten aus der Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und aus den Interessen Familie
- Die Anfangsphase im Entscheidungsprozess ist stark durch weiche, emotionale Faktoren geprägt (Wünsche, Interessen). Die „harten“ betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragestellungen treten dagegen v.a. in der Phase der tatsächlichen Entscheidung in den Vordergrund.

### 6.2.2 Relevante Phasen und Meilensteine

- Die von den Abgebenden und Nachfolgern ungestützt erwähnten Lebensetappen, welche im Zusammenhang mit dem Nachfolgeprozess erwähnt wurden, decken sich sehr stark mit den üblichen Etappen einer „normalen“ (Berufs-)Biografie, d.h. Kindheit, Schule, Ausbildung, berufliche Tätigkeit mit den damit verbundenen Erfolgen und Misserfolgen. Allerdings weisen sie spezifische Ausprägungen auf, die eng mit der Situation des Familienunternehmens verbunden sind. Es fällt auf, dass diese Ausprägungen über alle Interviews hinweg eine sehr hohe Ähnlichkeit aufweisen, unabhängig von der Unterschiedlichkeit der untersuchten Unternehmen und Personen.

- Folgende Etappen lassen sich aufgrund der Aussagen der Abgebenden und der Nachfolger unterscheiden:

Abgebende	Nachfolger
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase <u>des Einstiegs und des Aufbaus des Unternehmens</u>. Verbunden mit Erfolgen und Rückschlägen und mit Situationen, in welchem einem „das Wasser bis zum Hals steht“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die <u>Kindheit</u> mit starker Präsenz der Familienunternehmen und eine <u>Jugend</u>, oft verbunden mit Ferien- oder Freizeitjobs im Familienunternehmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase der <u>Etablierung als Unternehmer</u>, mit dem damit verbundenen, finanziellen Erfolg, aber auch gesellschaftlichen Status als Unternehmer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zeit der <u>Ausbildung</u>, welche sich bereits stark an der Tätigkeit des Familienunternehmens ausgerichtet hatte oder bewusst unabhängig davon gewählt wurde</li> <li>• Wobei auch während der Ausbildungszeit haben die Nachfolgenden oft das Familienunternehmen nebenher unterstützt, v.a. in IT-Fragen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase der Gedanken nach dem „<u>Wie weiter</u>“, meist verbunden mit dem näher rückenden 60sten Geburtstag, aber z.T. auch verbunden mit gewissen Ermüdungserscheinungen, dem Wunsch nach mehr Freizeit oder dem Erreichen von Kompetenzgrenzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase der Gedanken nach dem „<u>Wie weiter</u>“, verbunden mit Überlegungen zur eigenen beruflichen Zukunft, mit unterschiedlichen Optionen und mit Lust auf einen weiteren, neuen beruflichen Entwicklungsschritt sowie allfällig verbunden mit dem Entscheid über den Einstieg in das Unternehmen.</li> </ul>
<p>Nachfolgende Phasen gelten nur bei einem erfolgten Einstieg der potenziellen Nachfolger ins Unternehmen.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase der <u>Einführung des/der potenziellen Nachfolger im Unternehmen</u>, verbunden mit der Definition der eigenen Position im Unternehmen und jener des/der potenziellen Nachfolger, mit der Übergabe von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, aber auch mit der Prüfung der Eignung des/der potenziellen Nachfolger für die Übernahme der Unternehmung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase der <u>Positionierung im Unternehmen</u>, verbunden mit Finden der eigenen Rolle und der Position gegenüber dem Abgebenden, den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten u.a. sowie dem Erarbeiten eines eigenen Leistungsausweises.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase der <u>Entwicklung der Nachfolgelösung</u>, verbunden mit allen emotionalen und technischen Faktoren, welche hier hereinspielen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase der <u>Entwicklung der Nachfolgelösung</u>, verbunden mit allen emotionalen und technischen Faktoren, welche hier hereinspielen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase des <u>Lebens als Ex-Chef</u>, verbunden mit dem Suchen und Finden von neuen Lebensinhalten und -aufgaben, mit mehr zeitlicher Freiheit, neuen Rollen in Gesellschaft und Familie und auch mit dem Gefühl der Entlastung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Phase der <u>Übernahme der Verantwortung</u> und den damit verbundenen, erhöhten Druck, aber auch unternehmerische Freiheit</li> </ul>

Tabelle 7: Abgebende / Nachfolger

Die Phasen des Abgebenden und des Nachfolgers müssen nicht zeitlich synchron verlaufen, d.h. Phasen stehen zeitlich nicht zwingend so nebeneinander, wie in der Tabelle aufgeführt.

### 6.2.3 Weitere Resultate

▪ **Anteil emotionale Aspekte – technische Aspekte**

Die Interviewresultate zeigen deutlich auf, dass die emotionalen Aspekte der Nachfolge nicht nur „auch eine Rolle“ spielen, sondern zentrale Bedeutung haben. Bei Interviews musste betreffend der technischen Aspekte ((Steuer-)Recht, Bewertung, Vorsorge, Erbrecht) meistens aktiv nachgefragt werden, während die weichen Faktoren von alleine angesprochen worden sind. Wenn die grundsätzlichen Fragen über Interessen, Einstieg und Übergabeentscheid einmal gelöst sind, dann scheinen die technischen Fragen auch nicht mehr grosse Schwierigkeiten zu bereiten. Eine Ausnahme dazu bildet jedoch die Erbverteilung, welche Gerechtigkeitsfragen aufwirft und wo entschieden werden muss, ob dem Nachfolger ein „einfacher“, d.h. finanziell wenig belasteter Einstieg gewährleistet wird oder nicht.

▪ **Tipps**

Von den Befragten wurden für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess folgende Tipps abgegeben:

<b>Nachfolger</b>	
<b>Weiche Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>explizite Diskussionen führen; es ist wichtig, dass man zusammen an einen Tisch sitzen kann und alles ausdiskutiert</i></li> <li>• <i>eine Kommunikationsplattform und Entscheidungsplattform schaffen</i></li> <li>• <i>das Involvieren aller – doch die Angeheirateten gehören nicht in den Prozess</i></li> <li>• <i>es braucht viel Zeit; Konflikte sind normal</i></li> <li>• <i>man muss grosszügig sein und nicht jeden 5er umdrehen; man darf nicht nur über Zahlen sprechen</i></li> <li>• <i>wichtig ist, dass es nicht gleich ums Geld geht und die Interessen, Wünsche, Erwartungshaltungen geäussert werden</i></li> <li>• <i>Prozess ist wichtig</i></li> <li>• <i>Fairness und Transparenz</i></li> <li>• <i>es muss am Schluss gegessen sein</i></li> <li>• <i>wichtigstes Ziel: die Familie erhalten, wenn die Familie Gefahr läuft zu zerbrechen, dann ist ein Verkauf besser</i></li> <li>• <i>wenn einer quer steht, dann ist es passiert</i></li> <li>• <i>Verwaltungsrat muss gut besetzt sein, als Ratgeber und Notfallvorsorge</i></li>   <li>• <i>Beizug eines externen Coaches</i></li> <li>• <i>Austausch mit anderen „Betroffenen“</i></li> <li>• <i>interne Akzeptanz aufbauen</i></li> <li>• <i>nicht gerade die ganze Welt verändern wollen und nicht gleich alle Bäume ausreissen</i></li> <li>• <i>Respekt vor dem Bestehenden / kleine Schritte machen; trotzdem Mut haben gewisse Sachen zu verändern</i></li> <li>• <i>wenn man das Unternehmen selber nicht spürt, soll man nicht einsteigen bzw. aussteigen</i></li> <li>• <i>„gring abe und secklä“</i></li> <li>• <i>nur fähige Leute ins Unternehmen zu nehmen</i></li> <li>• <i>kommunizieren, wie man die Übergabe macht</i></li> <li>• <i>Übergabe dann auch sichtlich durchführe .(so können MA entscheiden, wie sie ihre Zukunft gestalten)</i></li> </ul>

<b>Betriebswirtschaftl., technische Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>es braucht eine betriebswirtschaftliche Bewertung</i></li> <li>• <i>Gesetz und Steuern musst du im Griff haben</i></li> <li>• <i>Schlussendlich darf nur einer den Lead haben</i></li> </ul>
--	--

Tabelle 8: Nachfolger - Verschiedene Faktoren

<b>Abgebende</b>	
<b>Weiche Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>man darf nichts erwarten oder erzwingen</i></li> <li>• <i>Wertschätzung der Leistung des „Alten“ / Nachfolger soll beim Eintritt nicht alles gleich in Frage stellen</i></li> <li>• <i>man muss den Neuen machen lassen und offen sein für andere Ideen</i></li> <li>• <i>man darf auch etwas erwarten</i></li> <li>• <i>Kinder müssen ihr Leben selbständig aufbauen</i></li> <li>• <i>man darf den Nachfolger nicht idealisieren; Nachfolger muss gut ausgebildet sein und zuerst einmal „fremd gehen“</i></li> <li>• <i>über Entscheidungen zuerst einmal schlafen</i></li> </ul>
<b>Betriebswirtschaftl., technische Faktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>es ist wichtig finanziell unabhängig bzw. abgesichert zu sein</i></li> </ul>

Tabelle 9: Abgegebende - Verschiedene Faktoren

Auch hier zeigt sich, dass die betriebswirtschaftlichen und technischen Aspekte von weit geringerer Bedeutung sind.

#### ▪ **Beratung**

Für die Beratung wurden typischerweise der Treuhänder oder Rechtsanwalt der Firma beigezogen, aber auch Beratungsfirmen, Banken und Coaches. Die Qualität der Beratungsfirmen wurde fast durchgängig als schlecht beurteilt, da zu wenig praktische Lösungsansätze aufgezeigt werden konnten. Den Banken wird vorgeworfen, dass sie v.a. an der Finanzierung interessiert sind und kaum an einer umfassenden Problemlösung.

#### **Unternehmungsgeschichte**

Bei der Befragung der Abgebenden fällt auf, welche Bedeutung die eigenen Unternehmungsgeschichte hat. Das Erzählen der Geschichte der Unternehmung hat den Abgebenden deutlich Spass gemacht und hätte ohne steuerndes Eingreifen des Interviewers oft mehr Platz eingenommen als das Nachfolgethema selber.

#### ▪ **(Notfall-)Vorsorge**

In den meisten der befragten Unternehmungen bestand kein expliziter Notfallvorsorgeplan für das Unternehmen. Teilweise waren Stellvertretungsfunktionen aufgebaut worden oder der Verwaltungsrat (VR) als Notfallvorsorge wurde aufgeführt. Erst mit dem Eintritt des Nachfolgers war die Notfallvorsorge für das Unternehmen gelöst. Für die private Absicherung wurden jedoch für den Invaliditäts- oder Todesfall Absicherungen vorgenommen.

In der Abgebenden-Generation hat ein Teil die Vorsorge über eine separate Versicherung gelöst und ein anderer Teil hat die Mittel mehrheitlich vollständig in das Unternehmen investiert, was

eine bedeutende finanzielle Belastung für die Nachfolger bedeutete. Die Nachfolger-Generation löst typischerweise die Vorsorge vollständig unabhängig von der Unternehmung.

Zum Teil direkt und z.T. zwischen den Zeilen war auch herauszuspüren, dass die Vorsorge und die damit verbundene Unsicherheit ein grosses Thema bei den Abgebenden ist. Es wurde z.B. erwähnt, dass den Nachfolgern zugetraut werden muss, dass sie die Übernahme über Jahre an den Abgebenden abgelten können oder welche Bedeutung die finanzielle Unabhängigkeit für den Abgebenden hat.

▪ **Talent in Richtung Unternehmung bzw. weg vom Unternehmen zeigt sich früh**

Betreffend des Themas Wege der Geschwister ist aufgefallen, dass sich die Talente und Interessen der Geschwister weg vom „Unternehmerischen“ oder hin zum „Unternehmerischen“ sehr früh zeigen. Die diesbezüglichen Beobachtungen scheinen sich auch ziemlich mit jenen der befragten Nachfolger zu decken. Wenn dies tatsächlich so wäre, könnten Abgebende eigentlich bereits früh nicht realistische Hoffnungen „beerdigen“ bzw. einen Plan für die Nachfolgeregelung mit potenziellen Nachfolgern aufbauen.

## 7 Prozessmodell

### 7.1 Prozessmodell erste Version

Auf Basis der oben aufgeführten Erkenntnisse aus den Interviews in der Vor- und Hauptstudie ist ein erstes Ist-Prozessmodell zur Nachfolge in Familienunternehmen entwickelt worden:

#### 1. Parteien im Nachfolgeprozess

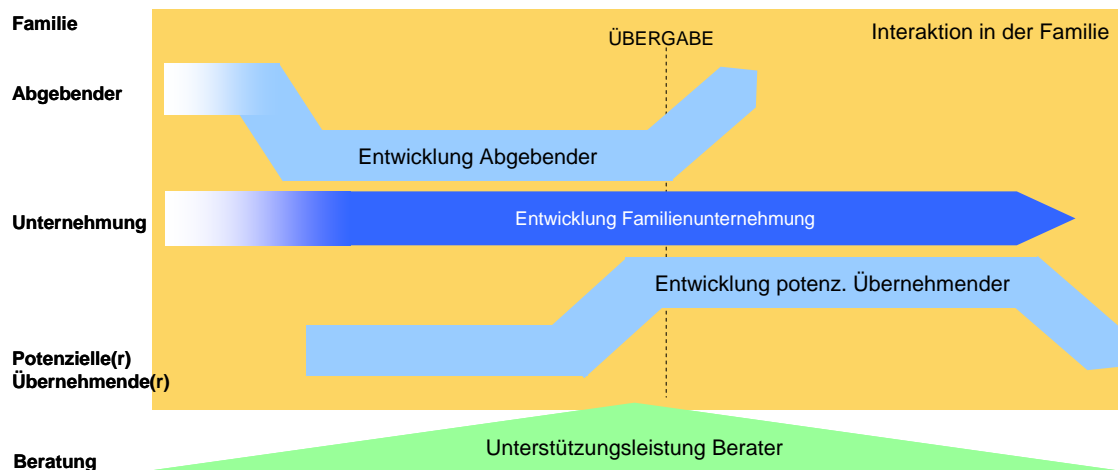


Abbildung 1: Wesentliche Akteure im Übergabe- bzw. Übernahmeprozess (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Analyse hat gezeigt, dass im Übergabeprozess grundsätzlich zwischen fünf Parteien unterschieden werden müssen. Zentral sind der Abgebende und der potenzielle Nachfolger. Dazu kommt das Unternehmen. Alle sind wiederum eingebettet im Familiensystem. Dazu treten externe Berater, welche je nach dem eine bedeutende oder weniger bedeutende Rolle im Übergabeprozess spielen können.

#### 2. Prozessphasen

Alle diese Akteure weisen eine eigene Dynamik im Rahmen des Nachfolgeprozesses auf. Die Analyse der Interviews zeigt auf, dass die Persönlichkeit und die persönliche Entwicklung des Abgebenden sowie des oder der potenzielle(n) Übernehmende(n) den Nachfolgeprozess dominieren. Sie sind auch die, welche aus der Optik Nachfolge die relevanten Entscheidungen treffen, d.h. den Entscheid zur Übergabe oder zum Verkauf und der Entscheid zum Einstieg bzw. zur Übernahme oder die Wahl für einen unternehmensunabhängigen Weg. Die im Prozessmodell definierten Phasen orientieren sich deshalb an der beobachteten Entwicklung des Abgebenden und des Übernehmenden. Dabei wird berücksichtigt, dass sowohl der Abgebende, wie auch der/die potenziell Übernehmende/n v.a. stark durch die Familie, aber auch durch die Situation im Unternehmen und zu einem geringen Mass auch durch externe Berater beeinflusst sind.

Die einzelnen Prozessphasen unterscheiden sich durch jeweils unterschiedliche zentrale Herausforderungen bzw. Themenstellungen bezüglich der Nachfolge voneinander (vgl. Kapitel 7.5).



Bei der Definition der Phasen konnte dieses Unterscheidungskriterium als Orientierung genutzt werden.

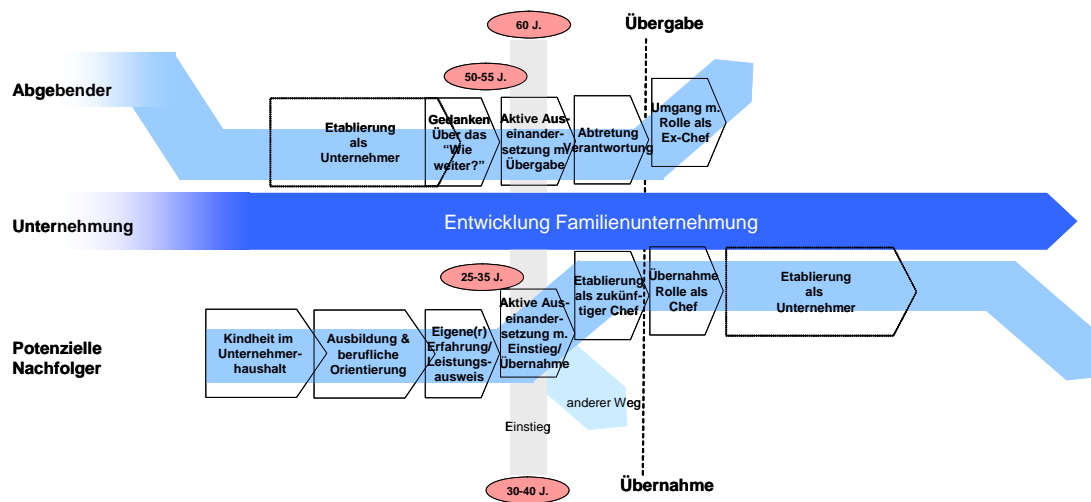


Abbildung 2: Zeitliche Abfolge Prozessphasen (Quelle: Eigene Darstellung) (vgl. Anhang 2: Grafik in grösserem Format)

## 7.2 Überprüfung des identifizierten Prozessmodells \_ Roundtable-Gespräch

Folgendes Feedback ist aus der Expertenrunde hervorgegangen:

- **Methodische Aspekte**
  - Die gewonnen Erkenntnisse sind qualitative Resultate und sollten im Rahmen der Forschungsaktivitäten an der ZHAW auch auf quantitativer Basis untersucht werden.
  - Es soll geprüft werden, inwiefern das entwickelte Modell auch auf nicht erfolgte oder nicht-familienintern erfolgte Nachfolgen anwendbar ist.
  - Zudem soll geprüft werden, wie breit das Modell die Inhalte der geführten Interviews abdeckt.
  - Betreffend der methodischen Rückmeldungen ist entschieden worden, eine vertiefende Inhaltsanalyse durchzuführen und zusätzliche Interviews mit Betroffenen aus nicht familienintern erfolgten Nachfolgen zu führen (vgl. Kapitel 7.1.3).
- **Aspekte aus Optik der Praxis**
  - Das Modell systematisiert gemachte, eigene Erfahrungen und deckt eigene Beobachtungen ab.
  - Weil so einleuchtend und die Realität gut abbildend, erscheint das Modell fast banal.
  - Das Modell liefert eine gute Basis, um in der praktischen Begleitung von Unternehmern einen neuen, effektiveren Ansatzpunkt zu finden.
  - Was aus praktischer Optik fehlt, ist der dynamische Prozess des Unternehmens. Es ist nicht nur die Konstellation und Dynamik von Abgebenden und Nachfolgern relevant, sondern auch, in welcher Phase sich das Unternehmen befindet.

## 7.3 Ergebnisse Zusatzinterviews und vertiefende Inhaltsanalyse

### 7.3.1 Zusatzinterviews

Es sind zwei zusätzliche Interviews mit Betroffenen aus nicht familienintern erfolgten Nachfolgen geführt worden. Ein Interviewpartner war ein potenzieller Nachfolger, der andere ein Abgebender. Die zwei Interviewten stammen aus unterschiedlichen Familienunternehmen.

- Interview 1: Im Falle des Abgebenden war es so, dass die potenzielle Nachfolgerin, seine Tochter, eine unternehmerische Karriere in einem ganz anderen Gebiet verfolgt. Die unternehmerische Ader liegt also vor, wird aber in einem anderen Gebiet angewendet. Sonst gibt es keinen direkten Nachkommen. Die Phasen sind bis zum Zeitpunkt des „wie weiter“ identisch mit jenen des Prozessmodells. Für das „wie weiter“ war jedoch von Anfang an klar, dass die familieninterne Nachfolge keine Option war. Ziel der Nachfolgelösung war, die Arbeitsplätze zu sichern, den guten Namen zu bewahren und einen möglichst attraktiven Verkaufserlös zu erzielen. Das Unternehmen ist an einen Konkurrenten verkauft worden.
- Interview 2: Im Falle des potenziellen Nachfolgers hatte dieser vom Abgebenden nie ein Signal für ein Übergabeangebot erhalten. Seitens des Nachfolgers war Interesse vorhanden, doch dieses Interesse ist nie thematisiert worden. Es bleibt ungeklärt, welchen Entscheidungsprozess der Abgebende durchlaufen hat. Selber war der Abgebende damals gezwungen worden, das Familienunternehmen zu übernehmen. Er hat das Unternehmen an einen Konkurrenten verkauft. Der potenzielle Nachfolger hat ein eigenes Unternehmen aufgebaut.

Aufgrund der beiden Interviews kann vermutet werden, dass die Phasen nach dem „wie weiter“ bei nicht familienintern erfolgten Nachfolgen deutlich andere zentrale Merkmale aufweisen, als bei familieninternen Nachfolgen. V.a. wird der Verkaufspreis mehr im Zentrum stehen, und die Verhandlungen gleichen mehr geschäftsüblichen Verhandlungssituationen.

Im Fall des potenziellen Nachfolgers sind die Interessen des Abgebenden und Nachfolgers ungeklärt geblieben. Dies bestätigt die Beobachtung aus den Interviews mit familienintern erfolgten Nachfolgen. Oft herrscht lange Zeit Unklarheit über die vorhandenen Interessen. In diesem Fall hat ein Austausch überhaupt nicht stattgefunden. Die These der Relevanz des Zusammenspiels von den unterschiedlichen, dynamischen Prozessen des Abgebenden und des Nachfolgers wird durch diesen Fall weiter gestützt.

### 7.3.2 Vertiefende Inhaltsanalyse (inkl. Kappa Index)

Unabhängig voneinander haben zwei Projektassistenten die Interviewinhalte den Elementen des Prozessmodells zugeordnet und haben jene Inhalte separat aufgeführt, bei welchen keine Zuordnung möglich war.

Die Inhalte konnten mit Ausnahme der technischen, d.h. rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte gut zugeordnet werden. Um die Einschätzung der beiden Projektassistenten hinsichtlich ihrer Übereinstimmung zu prüfen, wurde Cohens Kappa-Index berechnet. Der Index ist das statistische Mass für die Interrater-Reliabilität. Der Kappa über alle Interviews liegt bei ei-

nem Durchschnitt von  $\kappa=0.719$ , was eine beachtliche Übereinstimmung darstellt. Die Aussagequalität der Ergebnisse sowie die Validität des Modells können somit positiv beurteilt werden.

## 7.4 Die Erkenntnisse aus der zweiten Forschungsphase

- Das Modell konnte im Grundsatz bestätigt werden. Allerdings drängte sich eine gewisse Präzisierung und Vereinheitlichung der Bezeichnungen auf. Zudem wurden einzelne Phasen umplatziert und zwei zusätzliche Phasen eingefügt:
  - Beim Abgebenden wurde die Phase „Aktive Auseinandersetzung mit der Übergabe“ verschoben und umbenannt und eine zusätzliche Phase „Aufbau oder Weiterentwicklung des Unternehmens“ eingebaut.
  - Beim Nachfolger wurde auch die Phase „Aktive Auseinandersetzung mit der Übergabe“ verschoben und umbenannt und die Phase „Etablierung als Unternehmer“ eingebaut.

Tabelle 10: Abgebender / Nachfolger: alt/neu (Quelle: Eigene Darstellung)

### Abgebender

alt		Etablierung als Unternehmer	Gedanken über das „wie weiter?“	Aktive Auseinandersetzung mit der Übergabe	Abtretung Verantwortung		Umgang mit der Rolle als Ex-Chef	
neu	Aufbau oder Weiterentw. Unternehmen	Etablierung als Unternehmer	Gedanken über das „wie weiter?“		Aufbau Nachfolger	Entwicklung der Nachfolgelösung	Leben als Ex-Chef	

### Nachfolger

alt	Kindheit im Unternehmerhaushalt	Ausbildung & berufliche Entwicklung	EigenerErfahrungs- und Leistungsausweis	Aktive Auseinandersetzung mit der Übernahme	Etablierung als zukünftiger Chef		Übernahme der Rolle als Chef	
neu	Kindheit im Unternehmerhaushalt	Ausbildung & berufliche Orientierung	Berufliche Entwicklung	Gedanken über das „wie weiter?“	Positionierung im Unternehmen	Entwicklung der Nachfolgelösung	Aufbau oder Weiterentw. Unternehmung	Etablierung als Unternehmer

- Die Prozessphasen sind zudem detailliert beschrieben worden:
  - Die zentralen Merkmale pro Phase wurden festgehalten.
  - Die zentralen Themen aus der Optik des Abgebenden und der Nachfolger sowie typische Aussagen wurden den Phasen zugeordnet.

Diese Anpassungen führen dazu, dass die technischen Aspekte gut eingeordnet werden können. Die meisten technischen Fragen lassen sich der Phase „Entwicklung der Nachfolgelösung zuordnen“. Zudem sind die einzelnen Phasen noch präziser beschrieben worden bzw. wird jetzt auch aufgezeigt, durch welche zentralen Merkmale sich die einzelnen Prozessphasen unterscheiden.

## 7.5 Das definitive Prozessmodell

### 7.5.1 Prozessmodell

Abbildung 3 stellt das abschliessend entwickelte Prozessmodell bei einer synchronen Abfolge der Prozessphasen dar.

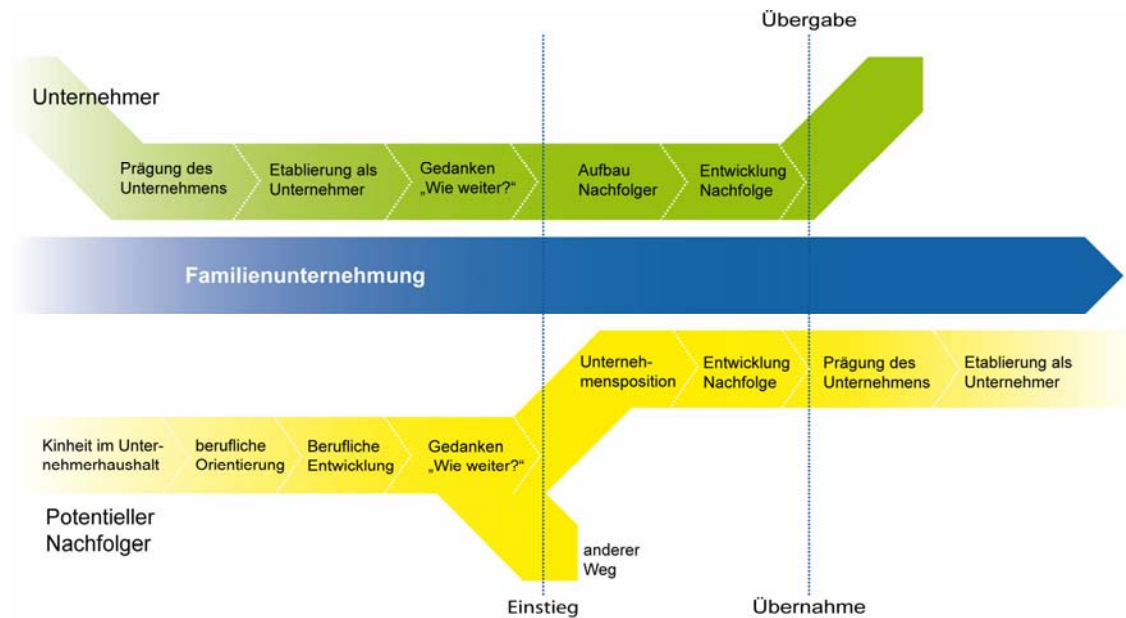


Abbildung 3: Prozessphasen (inkl. Unternehmungsprozess) (Quelle: Eigene Darstellung)

### 7.5.2 Zentrale Merkmale pro Prozessphase

Die nachfolgenden Tabellen stellen die einzelnen Prozessphasen der Abgebenden und Nachfolger sowie die zentralen Merkmale, durch welche die einzelnen Phasen geprägt sind, dar. Eine detaillierte Beschreibung der Prozessphasen findet sich im Anhang 1.

#### ▪ Prozess Abgebende

Tabelle 11: Prozess Abgebende

Phase	Prägung des Unternehmens	Etablierung als Unternehmer	Gedanken über das „Wie weiter?“	Aufbau Nachfolger	Entwicklung Nachfolgelösung	Leben als Ex-Chef
<b>Zentrale Merkmale</b>	Unternehmen aus- und aufbauen	Ernten, was gesät worden ist („open end“)	Sich Gedanken über das Ende der eigenen Unternehmenstätigkeit machen („end“)	Nachfolger einführen und prüfen	Konkrete Auseinandersetzung mit der Nachfolge  Lösungen suchen, verhandeln, sich einigen, Übergabe gestalten	Mit der Rolle als Ex-Chef umgehen  Neue Orientierungen und Lebensinhalte entwickeln

▪ **Prozess Nachfolger**

**Tabelle 12: Prozess Nachfolger**

Phase	Kindheit im Unternehmerhaushalt	Berufliche Orientierung	Berufliche Entwicklung	Gedanken über das „Wie weiter?“	Positionierung im Unternehmen	Entwicklung Nachfolgelösung	Prägung des Unternehmens
<b>Zentrale Merkmale</b>	Interessen entwickeln, Talente entdecken  Unternehmen ist Thema am Familientisch	Beruf lernen, studieren  In eine berufliche Funktion einsteigen	Eigene Erfahrungen sammeln  Eigenen Leistungsausweis entwickeln	Karriere planen	Positionierung im Unternehmen	Konkrete Auseinandersetzung mit der Nachfolge  Lösungen suchen, sich einigen, Übergabe gestalten	Übernahme der unternehmerischen Verantwortung

## 8 Interpretation der Ergebnisse

In verschiedenen grosszahligen Befragungen von Schweizer Unternehmen in Nachfolgesituationen werden Auslöser, Motivation und Herausforderungen für die Unternehmensübergabe/-nachfolge evaluiert.<sup>18</sup> Je nach Studie sind in ca. 80-95% der Fälle die Übergaben altersbedingt. Es geht meistens um die Fragestellung nach dem Fortbestand und wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei gleichzeitiger Vermeidung von familieninternen Streitigkeiten. Die Entscheidung für den Schritt der Übergabe bzw. Übernahme wird als ein Prozess angesehen, der mehrere Jahre dauern kann und emotional stark fordernd ist. Allgemeines Fazit ist, dass genau zu diesen psychologischen Faktoren und dem emotionalen sowie gleichzeitig „rationalen“ Entscheidungsprozess zu wenig bekannt ist. Übergebenden und potenziellen Nachfolger/innen stehen eine Vielzahl an Ratgebern und Beratungsangeboten zur Verfügung, die Übergebenden und/oder potenziellen Nachfolgern in dieser Situation Hilfestellung anbieten. Dieses Angebot setzt meist in der unmittelbaren „Übergabephase“ an und geht fast immer von einer gemeinsamen Übergabe-/Übernahmeentscheidung aus. Es folgen rechtliche und betriebswirtschaftliche Empfehlungen. Coachingangebote, die auch in einem solchen Entscheidungsprozess gewinnbringend genutzt werden können, werden noch wenig genutzt und setzen bislang nicht an den spezifischen Herausforderungen der Nachfolgesituation an. Fokus hierbei sind die persönlichen Fragestellungen der Übergebenden oder potenziellen Nachfolger/innen.

Das entwickelte Prozessmodell zeigt typische Verläufe und Fragestellungen bei den Hauptakteuren der Unternehmensnachfolge auf. Man kann sich vorstellen, in welche Konflikte einzelne Akteure oder Familiensysteme geraten können, wenn die Entwicklungsphasen nicht „zueinander passen“. Das Prozessmodell kann eine gute Grundlage zur Strukturierung von Coaching- und Beratungsgesprächen liefern. Es zeigt dem Coach Themengebiete zur Prozessbegleitung auf und ermöglicht ein lösungsorientiertes Vorgehen in der Unternehmensnachfolge. Dabei bietet es ein Bezugsmodell, in dem sich Abgebende und potenzielle Nachfolger finden und neben dem eigenen Klärungsprozess auch einen Dialog mit dem Abgebenden und potenziellen Nachfolger einleiten können.

Bei den ersten Anwendungen des Modells ergab sich z.B. im Dialog mit einem potenziellen Nachfolger plötzlich, dass zwar alle möglichen steuerlichen und rechtlichen Aspekte des Unternehmens Thema in der Vater-Sohn-Diskussion sind, beide aber voneinander nicht wissen, „wo sie stehen“. Es ist völlig unklar, dass der Sohn trotz Studium das Unternehmen übernehmen möchte – allerdings erst später, und dass der Vater sich noch nie zum Zeitpunkt seines Ausscheidens geäussert hat, obwohl er dieses bald tun möchte und davon ausgeht, dass er – mangels familieninternem Nachfolger - das Unternehmen „aufgeben“ wird. Nach einer Klärung der persönlichen Vorstellungen und Wünsche war dann der Boden bereitet, um die konkreten Schritte für eine familieninterne Unternehmensnachfolge zu regeln. Im Beispiel oben empfiehlt sich z.B. ein ad interim Management, mit klar definiertem Auftrag und Zeithorizont, einzusetzen, damit sich der Vater zurückziehen und der Sohn gut vorbereitet zu einem späteren Zeitpunkt das Unternehmen übernehmen kann.

---

<sup>18</sup> Vgl. Studie Rüttimann und PriceWaterhouseCoopers (2005)

Tragfähige, betriebswirtschaftliche und rechtliche Lösungen zu entwickeln, setzt voraus, dass eine Klärung der Interessen der Betroffenen stattgefunden hat und die Eckwerte eines gemeinsamen Lösungskonzeptes festgelegt worden sind. Dabei geht es oft nicht darum „die Nachfolge einzuleiten“, sondern eine Übergangsphase so zu gestalten, dass die Interessen der Betroffenen möglichst gut abgedeckt werden können, gleichzeitig das Unternehmen nicht destabilisiert wird und dessen Wert erhalten werden kann.

## **9 Weiteres Vorgehen und Anforderungen an die Lösungsentwicklung**

Aufbauend auf die detaillierten Erkenntnisse zu den Entscheidungsprozessen bei Nachfolgern und Übergebenden sowie der Passung dieser Prozesse im Prozess der Unternehmensnachfolge werden Handlungsempfehlungen für Übergebende, Nachfolgende und Familiensysteme abgeleitet. Diese Handlungsempfehlungen basieren auf der jeweiligen Entscheidungsphase von Übergebendem und Nachfolger und vernetzen den identifizierten psychologischen Entscheidungsprozess mit Handlungsoptionen im Bereich Betriebswirtschaft (insbesondere Steuer, Recht und Unternehmensbewertung).

### **Thesen für die Entwicklung der Nachfolgelösung**

- Gute Lösungen bedingen die Klärung der Ausgangslage und orientieren sich an unterschiedlichen Konstellationen.
- Bestehende Lösungsansätze orientieren sich v.a. an der Idealsituation: „Ausgangslage ist geklärt, Abgebender will übergeben und Nachfolger will übernehmen“.
- Bestehende Lösungsansätze geben allgemeine Empfehlungen und sind nicht situationsbezogen.
- Es bestehen unterschiedliche Ausgangssituationen, auf welche die Lösungsentwicklung ausgerichtet werden muss, um die Nachfolge effektiv zu unterstützen.

### **Für die zu entwickelnde Lösung wurden folgende Anforderungen definiert:**

- Sie muss sowohl Unternehmer wie auch potenzielle Nachfolger ansprechen.
- Sie muss Unternehmer und Nachfolger in der Klärung ihrer eigenen Entscheidungssituation und im Austausch unter einander unterstützen.
- Sie muss Unternehmer und Nachfolger im ganzen Entscheidungs- und Lösungsprozess begleiten und nicht nur Teilbereiche abdecken. Zentrale Bausteine sind dabei die Analyse der eigenen, der familiären und unternehmerischen Ausgangslage, die Definition der eigenen Ziele und Wünsche, die Klärung der Entscheidungskonstellation zwischen Unternehmer und Nachfolger und die Interessen der Familie.
- Sie muss das für die Nachfolge notwendige Wissen einfach und schnell zugänglich machen.
- Sie darf nicht nur Wissen vermitteln, sondern soll Unternehmer und Nachfolger dabei unterstützen, ihre Nachfolge als eigene, individuelle Lösung, vorerst unabhängig von externen Beratern, zu entwickeln bzw. Beratungsleistungen gezielt einfordern zu können.



## 10 Literaturverzeichnis

Baumann, R., Fitze, R. & Schefer, K. (2002). Nachfolge im Unternehmen - Eine Herausforderung für Unternehmer, Verwaltungsräte und Familienaktionäre. UBS Outlook.

Baus, K. (2006). Die Familienstrategie in der Unternehmensnachfolge, in Brost, H., Faust, M. & Thedens, C. (Hrsg.). Unternehmensnachfolge im Mittelstand (S. 43-57), Frankfurt: Bankakademie-Verlag.

BfS. Bundesamt für Statistik. Betriebszählung 2001

Bieler, S. (2006). Psychologische Hürden der Unternehmensnachfolge aus Sicht des Senior-Unternehmers, in Brost, H., Faust, M. & Thedens, C. (Hrsg.). Unternehmensnachfolge im Mittelstand (S. 361-379), Frankfurt: Bankakademie-Verlag.

Brost, H., Faust, M. & Thedens, C. (Hrsg.) (2006). Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Frankfurt: Bankakademie Verlag

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2006). Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Ernest & Young AG (2006). Was ist ein Familienunternehmen wert? Total Value, emotionaler Wert und Marktwert, Center for Family Business, Universität St. Gallen.

Felden, B. & Klaus, A. (2003). Unternehmensnachfolge, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Fopp, L. (2004). Herausforderung Unternehmer-Nachfolge - Sichern Sie Ihr Lebenswerk! Bern: Orell Füssli Verlag.

Fridrich, A. (2004). Unterstützungssysteme für den Generationenwechsel: Gesamtprozess, Berater, Landesmassnahmen. Präsentation vom 16.01.2004 in Pforzheim

Garo, D. Ausgewählte Aspekte der Nachfolgeregelung in familiendominierten Schweizer KMU, Konzeptionelle Grundlagen – Experteninterviews – Gestaltungsempfehlungen, Lizentiatsarbeit am IfOP, Uni Bern.

Gläser, J. & Laudel, G. (2006). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Habig, H., & Berninghaus, J. (1997). Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Berlin: Springer-Verlag

Hegi, R. & Staub, L. (Hrsg.) (2001). Fortsetzung folgt... Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten. Zürich: Versus Verlag AG

Huber, H.-G. & Sterr-Kölln, H. (2006). Nachfolge im Familienunternehmen – Den Generationenwechsel erfolgreich gestalten – Ein Orientierungsbuch für Unternehmerfamilien und ihre Berater. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Karle, S. (2005). Erfolgreiche Unternehmensnachfolge – Praxishandbuch für mittelständische Familienunternehmen. Berlin: VDM-Verlag.

L-Bank – Landesbank Baden-Württemberg (Hrsg.) (2003). Zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Nachfolger in Spiel bringen. Mannheim: Institut für Mittelstandsforschung

LeMar, B. (2001). Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen – mit Gefühl und Kalkül den Wandel Gestalten, Berlin: Springer.

Liebermann, F. (2003). Unternehmensnachfolge – Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung – Bestandsaufnahme für den Kanton Zürich, AWA-Schriftenreihe.

Löhr, D. (2001). Mittelständische Familienunternehmen im Generationenwechsel – Die Gestaltung des Übergangs als Aufgabe des strategischen Risikomanagement, Biel: Shaker-Verlag.

Mueller-Harju, D. (2002). Generationswechsel im Familienunternehmen – mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen, Wiesbaden: Gabler.

PricewaterhouseCoopers AG (2005). Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz, Family Business Center: Universität St. Gallen.

Rüttimann, R. et al. (2005). Unternehmen Zukunft, Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz, Schriftenreihe ZKB.

Seeghitz, N. (2000). Nachfolgeproblematik in mittelständischen Familienunternehmen – ein interdisziplinäres Handlungsfeld, Dissertation, Uni Erlangen.

Siefer, T. (1996). Du kommst später mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen. Heidelberg: Carl Auer.

Simon, F. B. (2002). Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmässigkeit – Entscheidungsfindung in Familienunternehmen, in F.B. Simon (Hrsg.). Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Stephan, P. (2002). Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen - Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH

Terberger, D. (1998). Konfliktmanagement im Familienunternehmen – Ein eignerorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung im Familienunternehmen, Dissertation, Uni St. Gallen.

Vetsch, H. (2001). Erfolgreiche Nachfolgeplanung – Tipps für Unternehmer und Führungskräfte, Zürich: WirtschaftsmedienAG Bilanz.

Wottawa, H. (2006). Psychologische Aspekte bei der Entscheidung für eine Unternehmensnachfolge, in Brost, H., Faust, M. & Thedens, C. (Hrsg). Unternehmensnachfolge im Mittelstand (S. 337-359), Frankfurt: Bankakademie-Verlag.

## Anhang 1: Materialiensammlung

### Studien:

- Amt für Wirtschaft und Arbeit (2003). Unternehmensnachfolge – Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung
- Berner Fachhochschule (2007). Nachfolgeregelung: zwei Perspektiven, eine Meinung?
- Dun & Bradstreet (Schweiz) AG (2007). Nachfolger gesucht! Steht die Schweiz vor einer Pensionierungswelle?
- Ernst & Young / Center for Family Business (2006). Was ist ein Familienunternehmen wert? Total Value, emotionaler Wert und Marktwert
- L-Bank (2003). Zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Nachfolger ins Spiel bringen
- PriceWaterhouseCoopers (2005). Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz
- Zürcher Kantonalbank (2005). Unternehmen Zukunft – Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz

### Dissertationen

- Bergamin, S. (1995). Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess – Motive – Vorgehenskonzept – Externe Unterstützung
- Kilb, T. (2002). Credit Rating in Banken: Interne Verfahren im Vergleich

### Fachliteratur

- Achleitner, A.-K. et al. (2004). Handbuch Ratingpraxis
- Achleitner, A.-K. et al. (2006). Nachfolgerating – Rating als Chance für die Unternehmensnachfolge
- Brost, H. et al. (2006). Unternehmensnachfolge im Mittelstand
- Bürgler, H.D. et al. (2002). Venture-Capital-Partnerschaften – Eine Analyse auf der Basis der Neuen Institutionsökonomie
- Ehmans, F. (2004). Frühphasenfinanzierung innovativer Unternehmer – Eine vergleichende Betrachtung der Grenzen klassischer Finanzintermediäre und Vorteile informeller Risikokapitalgeber bei der Finanzierung wirtschaftlichen Wandels unter Berücksichtigung asymmetrischer Informationsverteilung
- Götz, H. et al. (2004). Praxis der Unternehmensnachfolge – Handbuch für die zivil- und steuerrechtliche Beratung
- Hagenmüller, M. (2004). Investor Relations von Private-Equity-Partnerships
- Landström, H. (2005). Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research
- Loderer, C. et al. (2005). Handbuch der Bewertung – Praktische Methoden und Modelle zur Bewertung von Projekten, Unternehmen und Strategien
- Löhr, D. (2001). Mittelständische Familienunternehmen im Generationenwechsel – Die Gestaltung des Übergangs als Aufgabe des strategischen Risikomanagements

- Mendel, M. et al. (2005). Stabwechsel – Die schwierige Suche nach dem richtigen Nachfolger
- Pfannenschwarz, A. (2006). Nachfolge und Nicht-Nachfolge in Familienunternehmen – Band 1: Ambivalenzen und Lösungsstrategien beim familieninternen Generationenwechsel
- Pfannenschwarz, A. (2006). Nachfolge und Nicht-Nachfolge in Familienunternehmen – Band 2: Fallstudien zum familieninternen Generationenwechsel
- Pospich, C. et al. (2006). Unternehmensnachfolge
- Schauer, R. et al. (2005). Mittelständische Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge
- Schmeisser, W. et al. (2003). Handbuch Unternehmensnachfolge
- Smith, K.J. et al. (2004). Entrepreneurial Finance
- Stephan, P. (2002). Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen - Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung
- Trezzini, L. (2005). Finanzierungsstrukturierung im Venture Capital
- Von Moos, A. (2003). Familienunternehmen erfolgreich führen – Corporate Governance als Herausforderung
- Wahl, S.J. (2004). Private Debt – Private Fremdkapital- und Mezzanine-Kapitalplatzierungen bei institutionellen Investoren

### **Psychologische Literatur**

- Habig, H. et al. (1997). Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln
- LeMar, B. (2001). Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen
- Mueller-Harju, D. (2002). Generationswechsel im Familienunternehmen – Mit Emotionen und Konflikten umgehen
- Siefer, T. (1996). „Du kommst später mal in die Firma!“ – Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen
- Simon, F.B. (2002). Die Familie des Familienunternehmens – Ein System zwischen Gefühl und Geschäft

### **Arbeitsbücher**

- Eberhard, B. et al. (2004). Finanzmanagement und Rating kompakt – Leitfaden für mittelständische Unternehmen
- Felden, B. et al. (2003). Unternehmensnachfolge
- Fopp, L. (2004). Herausforderung Unternehmer-Nachfolge – Sichern Sie Ihr Lebenswerk
- Hegi, R. et al. (2001). Fortsetzung folgt... Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten
- Huber, H.-G. et al. (2006). Nachfolge in Familienunternehmen – Den Generationswechsel erfolgreich gestalten – Ein Orientierungsbuch für Unternehmerfamilien und ihre Berater
- Karle, S. (2005). Erfolgreiche Unternehmensnachfolge – Praxishandbuch für mittelständische Familienunternehmen

- Schackmann, V. (2003). Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb – Ein Leitfaden mit 15 Arbeitsplänen
- Vetsch, H. (2001). Erfolgreiche Nachfolgeplanung – Tipps für Unternehmer und Führungskräfte

### **Broschüren**

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006). Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung
- Credit Suisse (2006). Ehegüter- und Erbrecht – Praktischer Ratgeber für die Vermögensnachfolge
- Credit Suisse (2007). Nachfolgemangement in KMU – Eine praxisorientierte Wegleitung
- Ernst & Young (2005). Beyond – Entrepreneurs/Nachfolgeplanung
- PriceWaterhouseCoopers (o.J.). Nachfolgeplanung im Unternehmen
- UBS outlook (2005). Nachfolge im Unternehmen – Eine Herausforderung für Unternehmer, Verwaltungsräte und Familienaktionäre

### **Artikel**

- Baumann, H. (2007). Psychologische und organisatorische Aspekte der Nachfolge in Familienunternehmen
- Baumgartner, H. et al. (2007). Nachfolgemangement in KMU als interdisziplinäre Herausforderung – Generationenwechsel oder Eigentumsübergang in KMU erfordern aktives Management und die richtigen Partner
- Bucher, M. et al. (2007). Die Bewertung in Familienunternehmen – Neben Bewertungsmethoden spielen weitere Faktoren eine massgebliche Rolle
- Bühler, G. (2007). Unternehmensnachfolge – Steuerpolitik im Dienst der KMU und unserer Volkswirtschaft – Erbschafts- und Schenkungssteuer gehört in die Hoheit der Kantone
- Ehrat, F.R. et al. (2007). Nachfolgeplanung aus ehgüter- und erbschaftlicher Sicht – Rechtliche Möglichkeiten und Einschränkungen
- Frey, U. (2007). Die Nachfolge ganzheitlich planen
- Fueglistaller, U. et al. (2005). Familienunternehmen in der Schweiz – Empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität
- Haab, D. (2007). Der Aktionärsbindungsvertrag – Vereinbarung zur Ergänzung des Aktienrechts und Mittel für eine massgeschneiderte Nachfolgeregelung

- Halter, F. et al. (2007). Ganzheitliche Unternehmensnachfolge – Operative Abwicklung steht nicht im Zentrum
- Irle, M. (2007). Jahrmarkt der Nichtigkeiten
- Jaussi, T. et al. (2007). Unternehmensnachfolge – steuerliche Aspekte und Stolpersteine – Von der steuerlichen Risikominimierung zur steuerlichen Chancennutzung
- Keller, A. (2007). Welche Nachfolgeregelung ist die Beste?
- Kuhn, S. (2007). Bedarf nach neuen „Spielregelungen“ bei Steuerrechtsanwendung und – Gesetzgebung
- Nägeli, M. et al. (2007). Elektronische Marktplätze für Unternehmensübertragungen – Bedeutung, Erfahrungswerte und Erfolgsfaktoren
- Poltera, F. et al. (2007). Steuerliche Gestaltung der Nachfolge bei Kapitalgesellschaften – Übertragung von im Privatvermögen gehaltenen Beteiligungsrechten auf einen Dritten
- Pümpin, C. (2007). Nachfolgeplanung und Private Equity – Sicherstellung der Unternehmenszukunft mit Private Equity
- Wehrli, H.P. (2007). Nachfolgeplanung als strategische Herausforderung – Frühzeitige Zielsetzung und sorgfältige Situationsanalyse unerlässlich
- o.V. (2007). Loslassen fällt Chefs schwer
- o.V. (2007). Perspektiven divergieren stark

## Anhang 2: Gesprächsleitfaden

- Begrüssung
- Ziel der Studie
- Ziel dieses Gesprächs: Wir wollen mehr erfahren über den Entscheidungsprozess in der Unternehmensnachfolge, um für diesen eine effektive und anwenderfreundlich Entscheidungshilfe entwickeln zu können.
  
- Themen
  1. Informationen zum Unternehmen, zur Familie, zur Person
  2. Meine Nachfolgeentscheidung im Zeitverlauf
  3. Die Ausgangssituation:
    - Persönliche Ausgangssituation, Situation in der Familie, Situation in dem Unternehmen, Beratungssituation
    - Schlüsselsituationen in der Entscheidungsfindung, definierter Handlungsbedarf
  4. Im Verlauf des Entscheidungsprozesses:
    - Veränderung der Situation: persönlich, im Unternehmen, in der Familie, Beratungssituation
    - Schlüsselsituationen in der Entscheidungsfindung, definierter Handlungsbedarf
  5. Das Ergebnis:
    - Persönliche Situation, Situation Familie, Situation Unternehmen, Beratungssituation
  6. Abschluss
    - Beurteilung
    - Empfehlung

Weitere, relevante Punkte



## Anhang 3: Details zum Prozessmodell

### PROZESSBESCHREIBUNG ABGEBENDER

c	Prägung des Unternehmens	Etablierung als Unternehmer	Gedanken über das "Wie weiter?"	P R O Z E S S  B E I F A M I L I E N I N T E R N E R  Ü B E R N A H M E	Aufbau des Nachfolgers	Entwicklung der Nachfolgelösung	Leben als Ex-Chef
Zentrale Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmung aus- und aufbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ernten, was gesät worden ist („open end“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich Gedanken über das Ende der eigenen Unternehmertätigkeit machen („end“)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführen und prüfen Nachfolger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Ausein- setzung mit der Nach- folge</li> <li>• Lösungen suchen, verhan- deln, sich einigen, Überga- be gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit der Rolle als Ex-Chef umgehen</li> <li>• Neue Orientierungen und Lebensinhalte entwickeln</li> </ul>
Zentrale The- men aus Optik:							
ABGEBENDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit neuer Verant- wortung umgehen</li> <li>• Risiken nehmen</li> <li>• Sich entwickeln, sich positionieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmer- und Erfolgsstatus im engen und weiteren Umfeld geniessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich Gedanken über die eigenen Lebensziele und -planung machen</li> <li>• Sich verstärkender Wunsch auf „nur noch das machen, was Spass macht bei der Arbeit“, auf mehr Ferien, auf andere Aktivitäten, auf das Nichts-Tun</li> <li>• Eigene Limiten und Grenzen langsam spü- ren</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich in neuer Konstellation positionieren</li> <li>• Mit allfälligem Nachfolge- druck umgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Wünsche, Vorstellun- gen formulieren</li> <li>• Einen würdevollen Abgang vorbereiten, sicherstellen</li> <li>• Die eigene Vorsorge sichern</li> <li>• Guten Ruf des eigenen Na- mens sichern</li> <li>• Mit der Rolle als Co-Chef des Nachfolgers und/oder baldi- gen Ex-Chefs umgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von Aufgaben und Status loslassen</li> <li>• Neue Lebensinhalte entwi- ckeln</li> <li>• Neue Position in Familie und Gesellschaft finden</li> </ul>

	Prägung des Unternehmens	Etablierung als Unternehmer	Gedanken über das "Wie weiter?"		Aufbau des Nachfolgers	Entwicklung der Nachfolgelösung	Leben als Ex-Chef
<b>ABGEBENDER UND FAMILIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance zwischen Unternehmen und Familie suchen, finden</li> <li>• Rolle der Ehepartnerin, des Ehepartners im Unternehmen klären</li> <li>• Kinder im Unternehmen mitmachen lassen oder ins Unternehmen einbeziehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Unternehmungsgewinn Existenz solide sichern, einen guten Lebensstandard ermöglichen und evt. einen gehobenen Lebensstandard erzielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich Gedanken über eine mögliche, familieninterne Nachfolge oder Entlastung durch den Einstieg von Familienmitgliedern machen</li> <li>• Sich Gedanken über andere Lösungsmöglichkeiten der Nachfolge und/oder Entlastung machen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit den Rollen Chef/Vater – Mitarbeiter/Sohn umgehen</li> <li>• Aufgabenbereich und Gestaltungsraum der potentiellen Nachfolger definieren</li> <li>• Kompetenzen des potenziellen Nachfolgers vertiefen</li> <li>• Eignung des Nachfolgers prüfen</li> <li>• Notfallvorsorge regeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerechte Lösung für Nachkommen finden</li> <li>• Vorsorge des Ehepartners sichern</li> <li>• Tragbarkeit der Übernahme für die Nachfolger sicherstellen</li> <li>• Aufteilungsschlüssel, Vorsorgelösung Abgebender, Steuerliches Lösungskonzept, Aktionärsbindungsverträge, Testament, Eheverträge festlegen</li> <li>• Sich mit unterschiedlichen Interessen in der Familie auseinandersetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit den Entscheidungen der Nachfolger umgehen</li> </ul>
<b>ABGEBENDER UND UNTERNEHMEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen im Markt positionieren</li> <li>• Leistungen entwickeln</li> <li>• Gewinn generieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionierung im Markt bei den Kunden und Mitarbeitenden sichern und vertiefen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenszukunft, Arbeitsplätze sichern</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfolger bei Kunden und MA einführen + positionieren</li> <li>• Verunsicherung bei Kunden und MA verhindern</li> <li>• Zusätzliche Ressource nutzen für die Weiterentwicklung des Unternehmens nutzen</li> <li>• Unternehmen auf Nachfolge vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen bewerten</li> <li>• Optimale rechtliche Struktur des Unternehmens definieren</li> <li>• Mit den Kunden und MA kommunizieren</li> <li>• Vertrauen der Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit der Entwicklung des Unternehmens umgehen</li> </ul>

	Prägung des Unternehmens	Etablierung als Unternehmer	Gedanken über das "Wie weiter ?"	Aufbau des Nachfolgers	Entwicklung der Nachfolgelösung	Leben als Ex-Chef
<b>Typische Aussagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Ich bin dann zur Bank gegangen und wollte einen Kredit. Die wollten mir jedoch keinen Kredit geben. Da musste ich deutlich werden und habe dann den Kredit bekommen.“</li> <li>„Ich musste das Unternehmen dem Vater abkaufen. Das hat die Rechnung natürlich lange Zeit belastet.“</li> <li>„Ich bin froh, dass meine Frau nicht gewusst hat, wie knapp es finanziell manchmal wurde.“</li> <li>„Wir waren zu zweit, irgendwann hatten wir aber nicht mehr die gleichen Vorstellungen und ich habe meine Partner ausbezahlt.“</li> <li>„Wir haben das Angebot stetig weiter entwickelt und auch neue Sachen ausprobiert.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Wir sind gut positioniert im Markt, aber man muss wach bleiben.“</li> <li>„Das Umfeld und das Geschäft an und für sich hat sich in diesen Jahren stark verändert. Heute läuft vieles elektronisch und der Markt dreht schneller.“</li> <li>„Am Anfang war ich allein, jetzt habe ich 15 Mitarbeiter.“</li> <li>„Wenn ich Leute entlassen hätte müssen, das wäre wirklich schlimm gewesen.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Als es Richtung 60sten Geburtstag ging, habe ich mir immer mehr Gedanken gemacht, wie es mit dem Geschäft weiter gehen könnte.“</li> <li>„Ich hatte dann einmal einen Geschäftsführer eingestellt, aber das hat überhaupt nicht funktioniert. Dann bin ich halt wieder selber in die Hosen gestiegen.“</li> <li>„Unser Markt ist sehr dynamisch. Ich merke, dass ich einfach nicht mehr so fit bin.“</li> <li>„Wenn man fit ist, denkt man natürlich nicht ans Aufhören.“</li> <li>„Wenn es eines der Kinder kann, dann würde ich das Unternehmen gern übergeben, wenn es aber nicht gut läuft, werde ich es verkaufen.“</li> <li>„Für mich war immer schon klar, dass ich mit 65 aufhören möchte. Entweder würde eines der Kinder einsteigen oder sonst verkaufe ich das Geschäft.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Ich bin eigentlich noch fit und habe Spass zu arbeiten.“</li> <li>„Entweder mache ich das noch richtig oder sonst höre ich ganz auf. Einfach nur noch mitmachen, würde mir nicht gefallen. Da würde ich mich lieber meinen Hobbies widmen, die mich genug herausfordern.“</li> <li>„Am Anfang hat mein Sohn gemeint, er müsse alles neu machen. Jetzt beobachte ich, dass er manchmal die gleichen Argumente benutzt wie ich.“</li> <li>„Man muss der Tochter oder dem Sohn Vertrauen geben und auch neue Ideen aufnehmen und man muss sie auch Fehler machen lassen.“</li> <li>„Wenn ich das Gefühl habe „er packts“, dann höre ich auf.“</li> <li>„Es war schon schwierig für Sie. Sie war die „Fille de papa“ und musste zuerst beweisen, dass sie etwas kann.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Ich habe alles ins Geschäft gesteckt. Meine Vorsorge ist die Unternehmung.“</li> <li>„Ich habe separat vorgesorgt, ich könnte die Unternehmung auch verschenken.“</li> <li>„Wir haben nicht explizit über die Nachfolge gesprochen, das hat sich so entwickelt. Ich denke meine Tochter hat schon gemerkt, dass sie es kann. Irgendwann habe ich gedacht, so jetzt läuft es auch ohne mich.“</li> <li>„Der Übergang war für unsere Kunden fließend. Nach Bekanntgabe der Übergabe hatte ein Kunde gefragt: „War der Sohn nicht schon lange der CEO?““</li> <li>„Wir haben einen Wert bestimmt und der andere Sohn hat gefragt, ob das nicht etwas wenig sei. Aber ich wollt ja, dass mein Sohn nicht zu stark belastet ist und eine Zukunft hat mit dem Geschäft.“</li> <li>„Wir haben den Wert definiert und testamentarisch fixiert. Der Mehrwert, den meine Tochter jetzt erarbeitet hat darauf keinen Einfluss mehr.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Es läuft gut und das freut mich.“</li> <li>„Einfach zu Hause herum sitzen, dass könnte ich nicht – für meine Frau wäre das auch ein Graus.“</li> <li>„Ich genieße es, endlich die Reisen zu machen, welche ich immer schon machen wollte.“</li> <li>„Es ist toll, auch einfach einmal nichts zu tun.“</li> <li>„Ich bin an verschiedenen Orten engagiert – mir wird es nicht langweilig.“</li> <li>„Ich bin noch VR-Präsident, aber ich denke, dass ich dieses Mandat auch bald abgeben werde.“</li> </ul>

## PROZESSBESCHREIBUNG NACHFOLGER

	Kindeheit im Unternehmerhaushalt	Berufliche Orientierung	Berufliche Entwicklung	Gedanken über das „Wie weiter?“	R O Z E S S  B E I  F A M I L I E N I N T E R N E R  Ü B E R N A H M E	Positionierung im Unternehmen	Entwicklung der Nachfolgelösung	Prägung des Unternehmens
<b>Zentrale Merkmale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interessen entwickeln, Talente entdecken</li> <li>Unternehmen ist Thema am Familientisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beruf lernen, studieren</li> <li>In eine berufliche Funktion einsteigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigene Erfahrungen sammeln</li> <li>Eigenen Leistungsausweis entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karriere planen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionierung im Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkrete Auseinandersetzung mit der Nachfolge</li> <li>Lösungen suchen, verhandeln, sich einigen, Übergabe gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übernahme der unternehmerischen Verantwortung</li> </ul>
<b>Zentrale Themen aus Optik:</b>								
<b>NACHFOLGER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Familienunternehmen erleben</li> <li>Im Familienunternehmen mitarbeiten,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausbildung in Richtung Familienuntern. oder unabhängig vom Familienunternehmen wählen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berufliche Tätigkeit in gleicher oder ähnlicher Branche wie das Familienunternehmen oder unabhängig vom Familienunternehmen wählen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sich mit dem Einstieg und/oder der möglichen Übernahme sowie alternativen Entwicklungsmöglichkeiten auseinandersetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigene Fähigkeiten spüren</li> <li>Erfolge erzielen, mit Misserfolgen umgehen</li> <li>Mit den Rollen Chef/Vater – Mitarbeiter/Sohn/Tochter umgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Vorstellungen betreffend der eigenen Interessen bzw. der gewünschten Übernahmebedingungen entwickeln und formulieren (v.a. Kaufpreis, Anteile, Positionierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Balance zwischen Unternehmen und Familie suchen, finden</li> <li>Rolle der Ehepartnerin, des Ehepartners im Unternehmen klären</li> <li>Kinder im Unternehmen mitmachen lassen oder ins Unternehmen einbeziehen</li> </ul>	
<b>NACHFOLGER UND FAMILIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig Ferien mit der ganzen Familie zusammen haben</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mit Interessen von anderen Familienmitgliedern umgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mit den Rollen Chef/Vater – Mitarbeiter/Sohn/Tochter umgehen</li> <li>Notfallvorsorge, Lösung bei Ausfall des Vaters definieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufteilungsschlüssel, Vorsorgelösung Abgebender, Steuerliches Lösungskonzept, Aktionärsbindungsverträge, Testament, Eheverträge festlegen</li> <li>Sich mit unterschiedlichen Interessen in der Familie auseinandersetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmen im Markt positionieren</li> <li>Leistungen entwickeln</li> <li>Gewinn generieren</li> </ul>	

	<b>Kindeheit im Unternehmerhaushalt</b>	<b>Berufliche Orientierung</b>	<b>Berufliche Entwicklung</b>	<b>Gedanken über das „Wie weiter?“</b>		<b>Positionierung im Unternehmen</b>	<b>Entwicklung der Nachfolgelösung</b>	<b>Aufbau und/oder Weiterentwicklung der eigenen Unternehmung</b>
<b>NACHFOLGER UND UNTERNEHMEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Am Familientisch über Probleme und Erfolge im Familienunternehmen mithören, mitdiskutieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Unternehmen in den Ferien, nach der Schule mitarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Familienunternehmen neben dem eigenen Job, Teilaufgaben übernehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwägen, ob sich die Möglichkeiten des Unternehmens mit den eigenen Wünschen und Zielen decken</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Rolle im Unternehmen finden, definieren</li> <li>• Sich bei den Kunden sowie GL und Mitarbeitenden positionieren</li> <li>• Umgang mit der Position des / der „Fils / Fille de Chef“ finden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen bewerten</li> <li>• Optimale rechtliche Struktur des Unternehmens definieren</li> <li>• Mit den Kunden und MA kommunizieren</li> <li>• Vertrauen der Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance zwischen Unternehmen und Familie suchen, finden</li> <li>• Rolle der Ehepartnerin, des Ehepartners im Unternehmen klären</li> <li>• Kinder im Unternehmen mitmachen lassen oder ins Unternehmen einbeziehen</li> </ul>

	Kindheit im Unternehmerhaushalt	Berufliche Orientierung	Berufliche Entwicklung	Gedanken über das „Wie weiter?“	Positionierung im Unternehmen	Entwicklung der Nachfolgelösung	Aufbau und/oder Weiterentwicklung der eigenen Unternehmung
<b>Typische Aussagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Das Unternehmen war immer irgendwie ein Thema am Familientisch, es war immer präsent.“</li> <li>„Wir haben bereits von Anfang an viel mitbekommen, es war ganz natürlich.“</li> <li>„Der Vater hatte sicher etwas weniger Zeit und wir gingen etwas weniger in die Ferien als andere Kinder.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Ich habe oft nach der Schule oder in den Ferien im Unternehmen ein Sackgeld verdient oder einfach so mitgeholfen.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Ich habe immer gewusst, dass ich einmal ins Unternehmen einsteigen möchte, doch wollte ich zuerst eigene Erfahrungen sammeln.“</li> <li>„Ich habe nicht an einen Eintritt ins Unternehmen gedacht. Ich hatte andere Interessen und wollte einen eigenen Weg gehen.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Ich habe gedacht, das ist eine Möglichkeit, da gibt es einen Gestaltungsraum – das sollte ich ausprobieren.“</li> <li>„Als Angestellter könnte ich Karriere machen, aber da wäre immer ein Chef.“</li> <li>„Im eigenen Unternehmen kann ich selber entscheiden.“</li> <li>„Ich habe nebenher immer wieder mitgeholfen im Unternehmen. Irgendwann musste ich mich entscheiden, denn es wurde zu viel.“</li> <li>„Ich hatte andere Interessen, ein Einstieg kam für mich nicht in Frage.“</li> <li>„Ich wollte nie selbständig werden, ich habe gesehen, wie viel Arbeit und Druck das beinhaltet.“</li> <li>„Mit meiner Ausbildung hätte ich mich im Unternehmen nicht entwickeln können.“</li> <li>„Wenn die Umstände weniger kompliziert gewesen wären, hätte ich mir vorstellen können, im Unternehmen einzusteigen, aber so wollte ich nicht“;</li> <li>„Mein Vater hat nie signalisiert, dass er mich als Nachfolger sehen würde, so habe ich einen anderen Weg gesucht.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Es war wichtig für mich einen eigenen Verantwortungsbereich zu haben – da konnte ich selber gestalten und entscheiden.“</li> <li>„Ich habe dann gemerkt, dass mich langsam die ganze Leitung interessieren würde.“</li> <li>„Die Mitarbeitenden waren zunächst etwas kritisch, sie wollten sehen, ob ich wirklich arbeiten kann.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Es gab Mitarbeiter, mit welchen ich nicht zusammenarbeiten wollten und solche, welche mit mir nicht arbeiten wollten, da hat man sich halt getrennt.“</li> <li>„Ich war froh um die Erfahrung von langjährigen Mitarbeitern, welche mich unterstützt haben.“</li> <li>„Ich konnte mir nur vorstellen, das Unternehmen zu übernehmen, wenn ich mehr als 50% besitze.“</li> <li>„Ich und mein Bruder haben die Aufgaben aufgeteilt, wir haben unterschiedliche Stärken und das funktioniert gut.“</li> <li>„Ich und meine Schwester sind beides Alpha-Tiere – gemeinsam hätte das nicht funktioniert.“</li> <li>„Es war für uns ganz wichtig, dass die Familie nicht Schaden nehmen darf – die Familie ist das Wichtigste.“</li> <li>„Man darf nicht jeden Fünfer umdrehen, sonst kommt man zu keiner Lösung.“</li> <li>„Es war eine harte Entscheidung, der Entscheid fiel auf mich – man müsste die andere Seite fragen, wie sie das empfindet – es blieben wohl gewisse, ungute Gefühle.“</li> <li>„Wenn unterschrieben worden ist, muss es gegessen sein“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Nach der definitiven Übernahme hat der Druck schon zugenommen, aber man wächst da hinein.“</li> <li>„Ich habe gemerkt, dass ich nicht gleich alles ändern muss, sondern, das was gut läuft auch laufen lassen kann.“</li> <li>„Es braucht aber auch den Mut, Dinge zu ändern und weiter zu entwickeln, denn das Umfeld ändert sich ja auch.“</li> </ul>