



«Das Wichtigste ist, loslassen zu können»

Die Nachfolgeregelung ist für Firmen ein elementares Thema – und eines, das viele Unternehmer gerne ausklammern. Raimund Staubli, Nachfolgeberater am Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) Gossau, weiss, welche Probleme das mit sich bringen kann. Im Interview erklärt er, wie Eigentümer ihre Firmen am besten in neue Hände legen.

TEXT SMA

Raimund Staubli, Sie waren selber als Unternehmer tätig und begleiten am Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) Gossau Firmeninhaber in ihrem Nachfolgeprozess. Was fasziniert Sie an dieser Arbeit?

Es sind zahlreiche Dinge, die mich daran faszinieren. Zum einen ist es stets hochspannend, Menschen mit ihren individuellen Wünschen, Vorstellungen und Erwartungen auf ihrem Weg zu begleiten. Zum anderen verblüfft es mich immer wieder zu sehen, wie unterschiedlich Unternehmerinnen und Unternehmer mit dem Thema «Nachfolge» umgehen. Als Coach erlebe ich sowohl Fälle, bei denen die notwendigen Schritte schon unternommen wurden und das Vorhaben weit gediehen ist, als auch solche, bei denen noch ganz viele Angelegenheiten ungeklärt sind.

Vielleicht führt Letzteres zu der hohen Zahl an «offenen» Nachfolgefällen in der Schweiz: Laut einer Studie aus dem Jahr 2017 stehen 13,9 Prozent der KMU vor der Aufgabe, in den nächsten fünf Jahren ihre Nachfolgefrage zu regeln. Was bedeutet dies für die KMU-Wirtschaft?

Meiner Meinung nach kommen hier zwei Punkte zum Tragen. Zum einen muss man ganz klar festhalten, dass die Unternehmer mit ihren Firmen machen dürfen, was sie möchten. Oft besteht das Bedürfnis, den Betrieb in neue, fähige Hände zu legen. Manche möchten ihr Unternehmen hingegen liquidieren. Wir sprechen hierbei meist von Kleinstunternehmen. Da muss von Fall zu Fall beurteilt werden, ob eine Nachfolgeregelung überhaupt sinnvoll ist. Zum anderen stehen Firmengründer aber auch in einer gewissen Verantwortung: Es ist ihre Pflicht, sicherzustellen, dass ihr Unternehmen erfolgreich ist. Die Grundfrage lautet: «Wo steht mein Betrieb heute? Und wo soll er morgen stehen?» Gelangt man bei der Beantwortung zum Schluss, dass man die Firma weiterführen möchte, muss man entsprechend Verantwortung wahrnehmen und die Firma nachfolgewürdig und -fähig machen. Das bedingt allerdings ein frühzeitiges Loslassen, womit sich viele schwertun.

Wie meinen Sie das?

Oft wurde ein Unternehmen über Jahrzehnte hinweg aufgebaut. Für die Gründerinnen und Gründer ist es beinahe so etwas wie das eigene Baby. Es geht also einerseits um emotionale Bindung, aber auch sehr stark um die eigene Identität: Viele KMU-ler identifizieren sich mit ihrem Betrieb. Geht dieser dann an eine andere Partei, entsteht ein Gefühl von Leere. Und das führt dann je nachdem zu sehr unschönen Situationen.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Ich habe schon häufig erlebt, dass sich die Gründer nicht genügend an dem operativen Geschäft zurückziehen. Vielfach halten sie noch die Fäden in der Hand. Zum Beispiel sind nur sie unterschreibsberechtigt. Wenn ihnen nun etwas passiert, zum Beispiel aufgrund eines Unfalls, können keine Löhne ausbezahlt werden und

das Unternehmen wird handlungsunfähig. Es kann sogar vorkommen, dass die Gründer nach der Übergabe das Unternehmen sabotieren, weil sie das Wegfallen von Entscheidungskompetenz nicht verkraften.

Wie kommt es denn dazu?

Das kann passieren, wenn man eine Lösung herbeizwingt. Ich habe einen Fall erlebt, wie ein Unternehmen fast zugrunde gegangen wäre, nur weil der Patron sich darauf versteift hatte, den Betrieb innerhalb der Familie weiterzugeben – dabei aber von der Qualität des einzigen Sohnes nicht überzeugt war. Der Sohn wurde systematisch vorbereitet und eingesetzt, aber der Patron liess ihn nicht gewähren. Dies artete soweit aus, dass sie sich dann die ganze Zeit bekämpften und vor lauter Kampf die Veränderungen am Markt verpassten. Der Umsatz brach um 50 Prozent ein und das Unternehmen geriet in eine bedrohliche Schieflage.

Wie können Sie als Coach solche Fälle vermeiden?

Indem ich deutliche Worte finde und die Problematik gezielt anspreche. Darin besteht mein grosser Vorteil als Coach: Als Aussenstehender habe ich keine Interessenskonflikte, anders als zum Beispiel ein Treuhänder, der schon lange mit dem Betrieb verbandelt ist. Als Coach fungiere ich als wohlwollender, kritischer Sparringpartner, als Anstossgeber – und als Mediator.

Als Mediator?

Ja, in der Tat. Denn häufig spielen sehr viel Emotionen in den Prozess der Nachfolge hinein – obschon fast niemand von sich aus darüber spricht. Die Diskrepanz zwischen «was man sagt» und «wie es gemeint ist» stelle ich immer wieder fest. Zum Beispiel bei einem Unternehmer, der während des Gesprächs fast beiläufig anmerkte, dass es halt «schon schön wäre», wenn der Junior das Geschäft übernehmen würde. Der Patron hatte dabei Tränen in den Augen. Aber natürlich ist es nicht immer nur rührend und schön, teilweise kommt es zu ganz bösen Aussagen. Als Coach arbeite ich zwar immer auf der technischen und der Prozessebene, parallel dazu kommen aber immer auch die Emotionen der Menschen an den Tag – und prallen je nachdem aufeinander.

Was tun Sie, wenn Sie sich quasi im Auge des Sturms wiederfinden?

In einer solchen Lage ist es wichtig, auf eine De-Emotionalisierung hinzuwirken und die Diskussion wieder auf eine sachliche Ebene zu bringen. Die Mediation ist sozusagen die Königsdisziplin des Coachings.

Experten betonen immer wieder, dass ein Unternehmer, der seine Nachfolgeregelung erst im Alter von 60 Jahren in die Hand nimmt, bereits zu spät dran ist. Welche Konsequenzen hat dieses «zu spät»?

Grundsätzlich kann man in der Tat sagen, dass man mit 60 Jahren etwas spät dran ist mit der Nachfolgeregelung. Allerdings muss das nicht zwingend der Fall sein. Erst kürzlich hatte ich einen Klienten, der den perfekten

Nachfolger gefunden hatte und innert kürzester Frist die Firmenübergabe sauber über die Bühne bringen konnte. Ich glaube, dass weniger das Alter das Problem ist, als wie gesagt die Fähigkeit, sich im geeigneten Moment operativ zurückzuziehen. Unabhängig davon kann eine «zu späte» Nachfolgeregelung aber Probleme nach sich ziehen – und diese verschärfen sich mit dem Alter zusätzlich. Zum Beispiel fehlt es im höheren Alter oft am nötigen Elan, um die Firma nochmals auf Vordermann zu bringen. Auch das eigene Netzwerk ist teilweise schon in Pension gegangen. Das bedeutet für die nachfolgende Partei, dass sie ein Unternehmen übernimmt, das sich in der Abwärtsspirale befindet – was den Verkaufspreis drückt und für den Nachfolger mehr Arbeit bedeutet. Eine Situation, die letztlich für keinen der Beteiligten ideal ist.

Was war der Ursprungsgedanke vom Projekt Raiffeisen Nachfolgebox?

Wir wollen mit dieser Dienstleistung die Menschen vom Beginn ihres Unternehmertums bis zum Abschluss desselben begleiten – und das immer wohlwollend kritisch. Das erreichen wir, indem wir für jeden Aspekt und für jedes Thema Spezialisten beiziehen. Ich selber nehme zum Beispiel keine Firmenbewertungen vor, sondern schaue, dass wir diejenigen Leute involvieren, die für den Kunden in diesem Moment am geeignetsten sind. Dieses breit gefächerte Know-how ist in der Box gebündelt und damit schnell, praktisch und individuell verfügbar. Wobei wir nicht nur über die fachlichen Kompetenzen verfügen, sondern auch auf die sogenannten weichen Faktoren grossen Wert legen.

Wie meinen Sie das?

Wie gesagt ist das Thema der Nachfolgeregelung sehr viel emotionaler, als man auf den ersten Blick meinen könnte. Es ist daher entscheidend, frühzeitig eine Erwartungskklärung durchzuführen um zu erfahren, welche Vorstellungen, Wünsche und gegebenenfalls Ängste Käufer und Verkäufer haben. Bei diesem Prozess muss der Coach die Befindlichkeiten der Involvierten herausspüren können, man muss sozusagen zwischen den Zeilen lesen. Ich erinnere mich an einen verzwickten Fall, bei dem die Übergabe zu scheitern drohte. Der Grund lag darin, dass der Käufer den Wert des Unternehmens nach Meinung des Firmengründers zu tief angesetzt hatte – und damit sein Lebenswerk abwertete. Das passte diesem natürlich gar nicht und die Verhandlungen kamen zum Erliegen. Darum reicht es nicht, die Nachfolge einfach nur nach Vorschrift durchzuexerzieren, man muss verstehen, wie Menschen «ticken» und sie mit ihren Bedürfnissen möglichst früh abholen. Und genau das tun wir am RUZ.

Zum Schluss: Was war die wichtigste Erkenntnis, die Sie in Ihrer Karriere je erlangt haben?

Ich erachte es als extrem wichtig, offen zu sein und zu versuchen, immer wieder eine neutrale Aussensicht einzunehmen. Und mindestens ebenso wichtig: Man sollte



Raimund Staubli

sich selber nicht zu ernst nehmen. Wer sich für unersetzbar hält, kommt nicht weiter. Und steht schlimmstenfalls nur im Weg.



ÜBER DEN EXPERTEN.

Raimund Staubli blickt auf eine langjährige Erfahrung als Geschäftsführer im Handel und der Bearbeitung von Stahl und Metallen, sowie nationale und internationale Verkaufsleitung zurück. Seine praktische Erfahrung, gepaart mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung stellt er seit einigen Jahren Unternehmern als Coach und Sparringpartner zur Verfügung. Er kennt das Unternehmertum mit all seinen eisernen Facetten und weiss, wie Mehrwerte für Unternehmer und Unternehmen generiert werden können.

ÜBER DAS RAIFFEISEN

UNTERNEHMERZENTRUM (RUZ).

Das Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ steht KMU als eine Anlaufstelle mit attraktiven Vorteilen offen. Zum einen ist das RUZ ein lokaler Unternehmerclub mit schweizweiter Vernetzung. Zum anderen ist es eine Werkstatt, in der konkrete Antworten auf strategische und operative Schlüsselfragen entstehen – begleitet von Experten und Begleitern, die selber Unternehmer sind.

Weitere Informationen unter www.ruz.ch