

Unternehmensnachfolge – The Sphere of Influence

Wer beeinflusst den Unternehmer bei der Entscheidung über seine Nachfolge? Um eine Unternehmensübertragung zu verstehen, ist es wichtig, das persönliche und unternehmerische Umfeld eines «Patrons» zu kennen. Mit Hilfe der Netzwerkanalyse hat die PHW Hochschule Wirtschaft, Teil der Kalaidos Fachhochschule Schweiz, die Einflussosphäre bei zwei sich in Transition befindenden Unternehmen untersucht.

Prof. Jürg H. Arpagaus
Forschungsleiter PHW, Hochschule Wirtschaft,
Teil der Kalaidos Fachhochschule Schweiz



Die Nachfolgeregelung bei Unternehmungen (bei welchen der Gründer die Unternehmung verlässt und einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin einsetzt) wird zunehmend zu einem Thema in der Wirtschaftspresse. Immer wieder ist zu lesen, dass auch einst erfolgreiche Unternehmungen den Wechsel der Führung nur schlecht überstanden haben. Die Problematik der Unternehmensübertragung akzentuiert sich bei den Familienunternehmungen, in denen der Gründer und Inhaber sein Lebenswerk übertragen muss. Es ist unbestritten, dass die Planungsphase vor der Unternehmensübertragung von grosser Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmung ist. In diesem Prozess spielen soziale und emotionale Komponenten eine ebenso grosse Rolle wie harte Fakten und Zahlen. Um den Planungs- und Entscheidungsprozess bei einer Unternehmensnachfolge zu verstehen, muss auch das soziale Umfeld des Unternehmers betrachtet werden. Aufgrund der Schwierigkeiten, dieses systematisch zu erfassen, wird diesem Aspekt in der gängigen Diskussion um eine Unternehmensnachfolge kaum Beachtung geschenkt. Die PHW Hochschule Wirtschaft, Teil der Kalaidos Fachhochschule Schweiz, hat im Rahmen des Executive-MBA-Programms gemeinsam mit den Studierenden die Einflussosphäre von zwei sich in Transition befindenden Unternehmen mit Hilfe der Netzwerkanalyse untersucht.

Weshalb ist das soziale Umfeld bei der Entscheidungsfindung einer Nachfolgeregelung so wichtig? Es ist weitgehend als Tatsache akzeptiert, dass der soziale Kontext einer Person Einfluss auf Entscheidungen hat. Ein Unternehmer sucht während der Planung seiner Nachfolge den Austausch mit

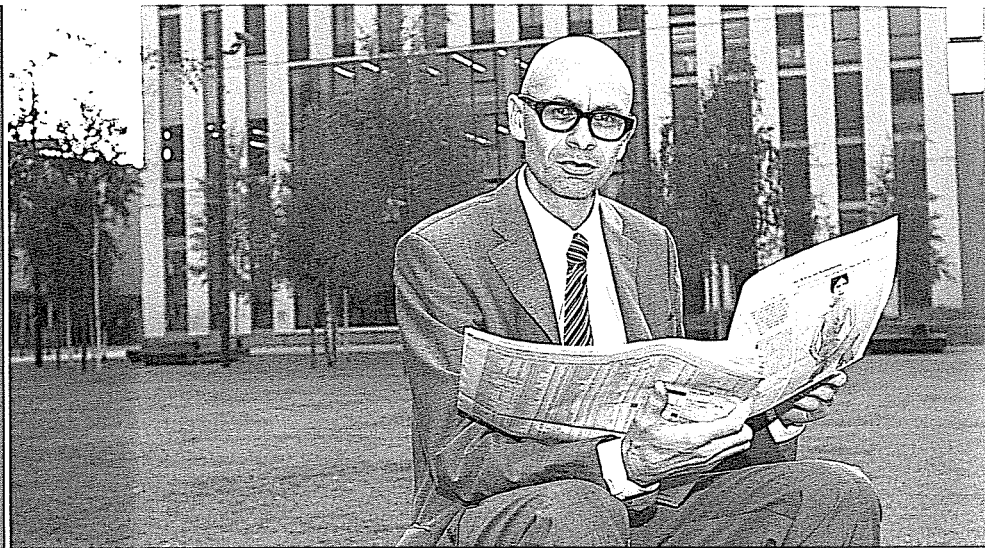
Familie, Freunden, Beratern, Treuhändern, langjährigen Kunden und Lieferanten oder einzelnen Mitarbeitenden. Dabei geht es erstens um das Sammeln von wichtigen Entscheidungsgrundlagen, denn eine Entscheidung dieser Tragweite bedarf einer Fülle von Informationen bezüglich betriebswirtschaftlicher, finanzieller oder erb- und steuerrechtlicher Fragen. Es sind zweitens aber auch Fragen bezüglich der Zukunft von mehr oder weniger formellen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Freunden und Bekannten, die geklärt werden müssen. Für den abtretenden Unternehmer ist es daher wichtig, in der Phase der Unternehmensübertragung als Beziehungsmanager zu agieren und seine geschäftlichen und (halb-)privaten Kontakte zum Nachfolger, dem Kader, den Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten neu zu formieren. Schliesslich werden während des Prozesses der Unternehmensübertragung Kontakte vom Unternehmer gesucht – oder gemieden – um der psychologischen oder emotionalen Belastung standzuhalten. Dass die Trennung von der Unternehmung und das Einsetzen eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin auch psychisch und emotional schwierig ist, zeigen die vielen Praxisbeispiele, die von «nicht loslassen können», «unvernünftigem Handeln» oder «im Trotz gehandelt» berichten.

Um nun die Situation eines Unternehmers, der sich im Prozess der Unternehmensübertragung befindet, besser zu verstehen, bietet es sich an, ein Soziogramm des Unternehmers zu erstellen und zu analysieren. Dabei werden die sozialen Beziehungen des Patrons und von den von ihm genannten Personen (Alteris) systematisch erfasst. Je nach Fragestellung können unterschiedliche

Die wichtigsten drei Punkte:

- Die Planung einer Unternehmensübertragung muss soziale Beziehungen berücksichtigen.
- Mit Hilfe eines Soziogramms lassen sich visuell Risiken identifizieren.
- Bei der Nachfolge sollten auch Beziehungen aktiv neu formiert werden.

www.phw.info



soziale Beziehungen betrachtet werden. Beispiele sind formelle, informelle, private, geschäftliche oder sehr themenspezifische Beziehungen. Mit der Darstellung verschiedener Beziehungsnetzwerke werden strukturelle Möglichkeiten und Begrenzungen visualisiert, womit sich eine neue Sichtweise auf die Frage der Unternehmensübertragung eröffnet.

Bei den zwei untersuchten Unternehmungen – ein Handwerksunternehmen mit neun Mitarbeitenden sowie eine Unternehmung in der Baubranche mit gut 120 Beschäftigten – wurden u. a. auch nachfolgespezifische Beziehungen betrachtet. Abbildung 1 zeigt das Netzwerk des ersten Unternehmers. Die Knoten entsprechen Personen, und die Linien zeigen an, dass die zwei Personen, welche durch die Linie verbunden sind, über die Unternehmensnachfolge gesprochen haben. Das relativ kleine Netzwerk in Abbildung 1 mit acht Alteris ist sehr dicht und umfasst neben dem Unternehmer (Knoten A) den designierten Nachfolger (Knoten E), Kollegen aus dem beruflichen Umfeld, insbesondere aus dem Berufsverband (Knoten B, F, G, H, J), einen Finanzberater und Treuhänder (Knoten D) sowie die geschiedene Ehefrau (Knoten B), die früher auch in der Unternehmung tätig war. Werden zusätzlich die Netzwerke der privaten und geschäftlichen Beziehungen betrachtet (hier nicht gezeigt), dann wird deutlich, wie stark das private und geschäftliche Umfeld in diesem Handwerksbetrieb verknüpft ist.

Das zweite unternehmensnachfolgespezifische Netzwerk in Abbildung 2 weist eine fundamental unterschiedliche Struktur auf. Das Netzwerk ist mit 17 Alteris nicht nur wesentlich grösser, es weist auch mehrere Subnetzwerke auf, die einzig über den Unternehmer

(Knoten A1) verbunden sind. Zudem wird deutlich, dass auch die Alteris wiederum mit bis zu acht weiteren Personen über die Unternehmensnachfolge gesprochen haben. Das Gesamtnetzwerk umfasst Familienmitglieder des Unternehmers (rote Knoten), Mitarbeitende (blaue Knoten), Berater der Unternehmung (grüne Knoten), persönliche Berater des Unternehmers (hellgrüne Knoten) und den designierten Nachfolger (hellblauer Knoten). Die verschiedenen sozialen Kreise überlappen sich in diesem Netzwerk nicht. Auffallend ist, dass der potentielle

Nachfolger auch noch kurz vor seiner Ernennung in keinem der bestehenden Netzwerke integriert war. Im kleinen Handwerksbetrieb ist beinahe jede involvierte Person mit jeder andern Person verbunden.

Was kann nun aus diesen Netzwerken gelesen werden? Allem voran wird deutlich, dass die Unternehmer ihre Situation mit einer Vielzahl von Personen aus unterschiedlichen sozialen Kreisen besprechen und die Einflussphäre sehr heterogen ist. Ferner zeigt sich, dass die Strukturen des sozialen Umfeldes der Unternehmer kurz vor ihrer Unternehmensübertragung kaum vergleichbar sind. Welche Art von sozialer Einbettung zu einer erfolgreicherer Unternehmensübertragung führt, ist eine empirische Frage. Hierzu sind weitere, vor allem quantitative Untersuchungen notwendig. Obwohl heute aus der Netzwerkperspektive noch keine gesicherten Umsetzungsrezepte erstellt werden konnten, eröffnet sie dennoch die Möglichkeit, Themen wie beispielsweise das Beziehungsmanagement zu Kunden und Lieferanten oder allfällige Kommunikationskonflikte oder gar die soziale Integration des Nachfolgers systematisch zu betrachten.

Abbildung 1:
Nachfolgespezifisches Netzwerk
eines Handwerksbetriebs

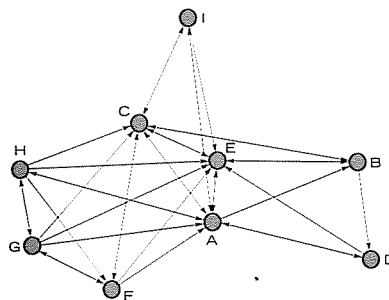


Abbildung 2:
Nachfolgespezifisches Netzwerk einer
Unternehmung in der Baubranche

