

Von der Kunst, Verantwortung zu übergeben und zu übernehmen

Der Nachfolgeprozess –
eine persönliche Heraus-
forderung

Von der Kunst, Verantwortung zu übergeben und zu übernehmen

Liebe Unternehmer

Diese Publikation ist allen Unternehmern gewidmet – denjenigen, die es bereits sind, und denjenigen, die es werden wollen – ob durch Nachfolge im Familienunternehmen oder durch Management-Buyin/-Buyout.

Wir gehören der dritten und vierten Generation eines Familienunternehmens an. Die Nachfolge stellte jede Generation vor grosse Herausforderungen. Grund genug, vertieft darüber nachzudenken, was bei der jeweiligen Übergabe/Nachfolge gut und weniger gut gelang. In der vorliegenden Publikation versuchen wir, unsere Innensicht und die in vielen persönlichen Gesprächen gesammelten Erfahrungen anderer Unternehmer auf eine allgemein gültige Ebene zu bringen. Dabei gehen wir auf viele persönliche Fragen ein, die im Lauf eines Nachfolgeprozesses gestellt werden: Was heisst es, Unternehmer zu sein? Welche Rolle spielt die Familie? Warum bereitet Loslassen oft grosse Mühe? Weshalb ist Anerkennung so wichtig? Wo liegen die besonderen Schwierigkeiten für die Nachfolger? Was bedeutet eine Übergabe/Nachfolge für die jeweiligen Lebenspartner? Was heisst es, die Verantwortung für ein bestehendes Unternehmen zu übernehmen?

Die einzelnen Themen werden hier sowohl aus Sicht des Übergebenden wie aus Sicht der Nachfolger erörtert. Das Spannungsfeld, das infolge der unterschiedlichen Perspektiven entsteht, wird somit sichtbar. Wohl hängen im Nachfolgeprozess Emotionen in ihrer Ausprägung und Heftigkeit vom Charakter der einzelnen Persönlichkeiten ab. Die Auslöser aber sowie vorhandene und neu entstehende Missverständnisse zeigen immer wieder ähnliche Konstellationen und folgen vergleichbaren Mustern. Wir hoffen, Sie als Übergebenden oder als Nachfolger zu entlasten, wenn wir zeigen können, dass es nicht primär an Ihnen, sondern am heiklen Prozess der Nachfolgeregelung liegt, wenn spezifische Fragen so brennen und Emotionen hochgehen.

In den Kapiteln ist Platz ausgespart für Ihre spontanen Notizen. Im Anhang finden Sie zusätzlich freie linierte Seiten für eine Zusammenstellung der für Sie besonders relevanten Aussagen. Damit wird die Broschüre zum handlichen, persönlichen Begleiter im Nachfolgeprozess. Zur einfachen Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sprechen wir auch alle Unternehmerinnen und Nachfolgerinnen an.

Im Fazit der einzelnen Kapitel spricht ein Patron, der die Übergabe hinter sich hat, zu einem anderen, der diesen Schritt noch vor sich hat – ein Nachfolger der eine Firma übernommen hat zu einem potentiellen Nachfolger, der diesen Schritt wagen will.

Die Ausführungen mögen Sie anregen, bewusster und mit Achtung für die Situation des andern, mit praktischem Denken und entschlossenem Handeln das Ziel der Nachfolge zu erreichen: dem Unternehmen eine gute Grundlage für eine erfolgreiche Zukunft mit neuen Inhabern zu schaffen.

Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg!



Peter Burri



Sabine Bellefeuille-Burri

Die Initiative	03
Lebenskonzept Unternehmertum	
Eine Geschichte zur Nachfolge	04
Flügel sind zum Fliegen da	
Vorwort	05
Von der Kunst, Verantwortung zu übergeben und zu übernehmen	
Einführung	08
Unternehmertum – ein Lebenskonzept?	
Die Nachfolge	10
Eine Herausforderung für zwei Systeme	
Werte – Anerkennung – Macht	15
Drei zentrale Fragen	
Visionen, Wünsche und Ziele formulieren	20
Decken sich die Erwartungen?	
Aktuelle Situation beschreiben	24
Die eigene Situation ehrlich einschätzen	
Ausgangskonstellation analysieren	27
Vertrauen basiert auf Verständnis	
Realistische Ziele setzen	31
Unabhängigkeit ist das Ziel	
Handlungsfelder auswählen	34
Wie sieht das Unternehmen in Zukunft aus?	
Unternehmensbewertung	37
Im Vordergrund steht die Fortführung des Unternehmens	
Due Diligence – Unternehmensdokumentation	40
Auf gesichertem Grund entscheiden	
Vermögensgestaltung	43
Ein schlankes Unternehmen ist attraktiver	
Finanzierung und Kapitalgeber	46
Vertrauen ist das beste Kapital	
Strategie und Wertschöpfung	49
In der Strategie treffen sich Vergangenheit und Zukunft	
Corporate Governance – Führung	53
Naturtalente fördern	
Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten	56
Gelebte Werte bilden das Fundament wahren Unternehmertums	
Meilensteine bestimmen, Aufträge festlegen	59
Erfolg lässt sich erst später messen	
Soll-Ist-Kontrolle: Zeit, Resultate, Budget	62
Dynamik aufrechterhalten	

Unternehmertum – ein Lebenskonzept?

EIN MALER LEBT SEIN LEBENSKONZEPT ALS KÜNSTLER MIT LEIB UND SEELE. Niemand würde ihn rein funktional als Bilderhersteller bezeichnen. Genauso ist Unternehmer sein keine Rolle oder Funktion, sondern eine Lebenshaltung, ein Lebenskonzept.

Unternehmerisch denken ist eine Haltung

Ein Manager braucht Öl, um eine Organisation am Laufen zu halten, der Unternehmer Herzblut, damit ein Organismus überleben und prosperieren kann. Das Steuern und Führen ist eine Funktion, die man als Unternehmer neben anderen übernimmt, Unternehmer sein ist jedoch eine Lebenshaltung, ein Lebenskonzept.

Im Wort «Unternehmer» drückt sich das Lebenskonzept bereits aus: Ein Unternehmer unternimmt, bewegt etwas, indem er mit eigenständigen Visionen und Ideen die Kraft entwickelt, mutig und überzeugend neue Wege zu beschreiten. Die Vision ist seine Kraftquelle, die ihm in schwierigen Situationen Orientierung gibt und den Mut, weiterzumachen. Damit einher geht ein grosser Drang nach Unabhängigkeit. Nur so hat er den Freiraum, seine Ziele auch auf neuen Wegen zu erreichen. Um diese Ziele zu erreichen, wird ein Unternehmer seine eigenen Bedürfnisse zurückstellen. Mit Neugierde, der Freude an Neuem und mit Risikobereitschaft folgt der Unternehmer dabei dem inneren Bedürfnis, etwas zu *unternehmen*.

Er weiss, dass er letztlich in seiner Verantwortung für das Überleben des Unternehmens und im Übernehmen des Risikos ein Einzelkämpfer bleibt – sieht sich aber dennoch als Teil eines grösseren Ganzen. Dazu gehört auch seine Loyalität zu den Mitarbeitenden, die sich in einer oft hohen sozialen Verantwortung zeigt. Viele Unternehmer engagieren sich aus demselben Grund auch als Privatpersonen mit grossem persönlichem und finanziellem Einsatz und mit Stiftungen zum Wohl benachteiligter Menschen und in Kultur, Sport, Bildung.

Der Unternehmer ist bereit, sich zu exponieren, wenn es der Sache dient. Seine Glaubwürdigkeit ist ein wichtiges Gut. Er ist sich bewusst, dass auch sein privates Verhalten auf das Unternehmen wirkt. Denn das Vertrauen in eine Vision steht und fällt mit dem Vertrauen in den, der diese formuliert. Dank seinem unermüdlichen Einsatz und seiner Begeisterungsfähigkeit findet er andere, die ihm vertrauen und mit ihm auch auf unkonven-

tionellen Wegen an der Verwirklichung von Visionen arbeiten. Die Vision umfasst nicht nur das Was, sondern auch das Wie. Es entstehen Handlungsgrundsätze – ein Wertesystem, das über die Zeit zum unverwechselbaren Ausdruck, zum genetischen Code des Unternehmens wird. Dieser Code wiederum beeinflusst Handeln, Entscheiden und Umgangston jedes einzelnen Mitarbeitenden und bestimmt so das Erscheinungsbild des Unternehmens.

Entgegen der öffentlichen Meinung misst der Unternehmer den Erfolg nicht in Franken, sondern am Erfolg seiner Vision, seiner Idee. Ihm ist die Verwirklichung seiner Idee wichtiger als materielle Sicherheit, Unabhängigkeit wichtiger als kurzfristiger Gewinn. Gewinn sieht er als Mittel, seine Ideen und damit sein Unternehmen weiterzuentwickeln. Nicht sein kurzfristiger Erfolg, sondern derjenige der Firma und der Erhalt der Arbeitsplätze stehen für ihn im Vordergrund. Er rechnet nicht in Jahren, sondern in Jahrzehnten, denn er baut für die Zukunft. Dafür ist er bereit, seine persönlichen Finanzen und den grössten Teil seiner Lebenszeit zu investieren.

Existenzangst

Der visionären Kraft des Unternehmers steht die Existenzangst gegenüber. Diese kann als Gegenpol alles blockieren und vieles zerstören, was mit visionärem Handeln geschaffen wurde. Die Vision als zentrale Kraftquelle gewährt dem Unternehmer Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit. Wird sie durch Existenzangst und Überforderung aufgerieben, trifft das den zentralen Punkt des Lebenskonzepts Unternehmertum.

Existenzangst ist nachvollziehbar, wenn die Geschäfte schlecht laufen. Offensichtliche Existenzangst ist aber oft das Resultat einer sich über Jahre aufbauenden Angst, der Aufgabe nicht mehr ganz gewachsen zu sein. So steht am Anfang meist die unbemerkte, schleichende Überforderung. Der Unternehmer merkt, dass er zuerst Zuversicht, Mut und dann Kontrolle verliert. Er fühlt sich körperlich und mental ausgelaugt, spürt seine

Die Zufriedenheit
liegt im Handeln, nicht
im Erfolg.

Mahatma Gandhi

Grenzen, vernachlässigt seine sozialen Kontakte. Die Vision und damit die zentrale Kraft, die ihn beflügelte, «Unmögliches» zu versuchen und andere zu begeistern, schwindet immer mehr. Existenzängste können unlogisches, diffuses Handeln auslösen. Der Unternehmer handelt unberechenbar und kann kaum mehr durch wirtschaftliche Argumente überzeugt werden. Er beginnt, sich vom Markt her zu definieren, und reagiert – mit der Angst im Nacken – nicht mehr visionär. Gleichzeitig erhöht sich der innere Druck; seine Zweifel und Ängste will er nicht nach aussen dringen lassen, denn das könnte zu Vertrauensverlust und damit zu einer zusätzlichen Verschlechterung des Geschäftsgangs führen. Die Spirale dreht sich nun immer schneller nach unten. Folgen sind der Drang, sich überall abzusichern, Misstrauen, übertriebenes Kontrollieren, unrealistische Forderungen und kleinkrämerische Entscheide. Nach diffusen Kriterien wird überall gespart, den Mitarbeitern werden die Überstunden nicht ausbezahlt und Sozialversicherungen nicht richtig abgerechnet, zwanghaftes Steuersparen rückt in den Fokus. Der Verlust der besten Mitarbeiter, ein schlechtes Betriebsklima und misstrauische Lieferanten sind die Folge. Erst jetzt basiert die Existenzangst auf Fakten, denn nun bleiben auch die Kunden weg.

Vision versus Existenzangst

Für den Unternehmer ist deshalb wichtig, dass er diese zwei Seiten seiner Persönlichkeit kennt. Er muss vermeiden, was ihn in die Überforderung treiben könnte. Und er muss nutzen, was ihm hilft, der Angst entgegenzutreten. Dazu gehört ein Privatleben, das körperlich wie mental Ausgleich schafft. Unabdingbar ist es, die firmeneigenen und die privaten Finanzen im Griff zu haben, das eigene Heim so gut als möglich abgesichert zu wissen, stetig seine Altersvorsorge aufzubauen. Ein Netzwerk von Menschen, die inspirieren, Freizeitaktivitäten, die neue Horizonte eröffnen, sind wichtig zum Auftanken. Der Unternehmer muss die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kennen, ohne sich von ihnen bestimmen zu lassen. Schlechte Nachrichten sollten ihn herausfordern, neue Wege zu suchen, gute Nachrichten inspirieren, Grenzen zu überschreiten.

Vision – Lebenskonzept Unternehmertum

Den Nachfolgeprozess so zu gestalten, dass der abgebende Patron und die Nachfolger von der Kraft der Vision getragen werden und nicht aus Existenzangst heraus handeln, ist eine Kunst. Es hilft dem Übergebenden, wenn er erkennt, dass er bei der Übergabe des Unternehmens nicht auch sein Lebenskonzept aufgibt. Ein Geiger, der das Orchester verlässt, wird das Geigen nicht aufgeben, sondern weiter spielen. Genauso hilft es beim Loslassen, wenn der Patron sich darauf besinnt, welcher Idee oder Aufgabe er sich mit seinem unternehmerischen Naturell schon lange einmal annehmen wollte, hätte er die Musse dazu. Der Nachfolger sollte sich während aller Verhandlungen bewusst sein, dass er mit dem, was er unterschreibt, die Grundlage für das Überleben des Unternehmens und auch für seine eigenen Rahmenbedingungen schafft. Zu hohe Preiszahlungen sind existenzgefährdend. Ebenso ist darauf zu achten, den Übergabeprozess nicht zu lange hinzuziehen. Ist der Nachfolger schon lange in der operativen Verantwortung, könnte der Senior aber jederzeit das Kapital entziehen, manifestiert sich beim Nachfolger unterschwellig eine Existenzangst. Gelingt es, mit dem Übergebenden gemeinsam eine Vision für die Zukunft zu entwickeln, werden die beiden zu Verbündeten.

Die Nachfolge – eine Herausforderung für zwei Systeme

UNTERNEHMEN UND FAMILIE SIND OFT IN SYMBIOSE EINEN LANGEN WEG GEGANGEN. Im Rahmen des Nachfolgeprozesses müssen sich Familie und Unternehmen wieder als zwei voneinander getrennte Systeme verstehen, aus unterschiedlichen Perspektiven Vergangenes loslassen und neue Visionen für Familie und Unternehmen finden.

Ein Familienunternehmen?

Im Grunde ist jedes Unternehmen, das im Eigentum geführt wird, ein Familienunternehmen. Denn der oder die Inhaber können ihre Leistung ohne die Loyalität des Lebenspartners und der Kinder gegenüber dem Unternehmen nicht erfüllen. Auch wenn der Unternehmer seine Familie nicht aktiv ins Unternehmen einbezieht, ist dieses aufgrund der permanenten Präsenz ein zentrales Thema im Familienalltag. Das Leben mit der Verantwortung für ein Unternehmen hat Konsequenzen für alle Beteiligten. Ein unsichtbares Band wird zwischen Unternehmen und Familie geknüpft, ein ungeschriebener Vertrag entsteht. Familie und Unternehmen werden zum Familienunternehmen. Dies ist auch sichtbar in der oft sehr engen finanziellen Verflechtung der beiden Systeme, die in der Nachfolge nicht selten zum Problem wird.

Zwei grundverschiedene Systeme

Familie und Unternehmen haben unterschiedliche Strukturen und Bedürfnisse.

Die Familie

Die Familie ist ein Ort von Geborgenheit und Zugehörigkeit für alle Beteiligten. Für Kinder ist die Anerkennung der Eltern oberstes Ziel, deren Liebe das grösste Gut. Geschwister stehen in Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Eltern und um ihren Rang in der Geschwisterreihe. Dabei wird eine gewisse Hierarchie beobachtet, die sich oft mit der Geburtsreihe deckt. Meistens übernimmt das älteste Kind bei Abwesenheit der Eltern die Verantwortung für das Wohlergehen der Geschwister. Der oder die Zweitgeborene drängt auf Grund grossen Pflichtgefühls ent-

weder ebenfalls in diese Position oder hilft loyal dem Ältesten. Die nachfolgenden Kinder geniessen generell mehr Narrenfreiheit, haben aber oft das Gefühl, weniger beachtet zu werden.

Wird im Zuge der Nachfolge ein Geschwister in der Firma einem andern unterstellt, ist der bereits bestehenden Struktur Beachtung zu schenken. So kann z.B. das fähigste, jüngste Kind die Firma führen, aber den Geburtstag der Eltern organisiert das älteste Geschwister, wie es dies schon vorher getan hat. Die Gefahr besteht, dass man in der Familie dem Nachfolger eine neue, spezielle Rolle zukommen lässt, welche die eingespielte Hierarchie verändert. Wird dieser Veränderung Beachtung geschenkt, kann eine u.U. brisante Entwicklung und damit ein grosses Auf- und Abrechnen im Erbfall vermieden werden.

Das Unternehmen

Das Unternehmen ist ein System von Mitarbeitenden, Kapitalgebern, Kunden und Lieferanten, das versucht, unter wechselnden Rahmenbedingungen im Markt eine unverwechselbare Position zu finden. Die dazu unerlässliche Vision des Unternehmers wird durch den optimalen Einsatz von Arbeitskraft, Finanzen, dem nötigen Fachwissen und der passenden Infrastruktur umgesetzt.

In diesem System wird derjenige als Führungskraft anerkannt, der Wissen, Leistung und Charakterstärke so einbringt, dass das Unternehmen langfristig eine Zukunft hat. Ist ein Nachfolger nur CEO, weil er die Mehrheit am Aktienkapital besitzt, ohne über die vorgenannten Qualitäten zu verfügen, hat er nur strukturelle Macht. Die Loyalität der Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten wird demjenigen zuteil, der sich mit Freude an der Firma, mit Führungsqualitäten und Können für die Zukunft des Unternehmens einsetzt. Ist keine solche Führungskraft vorhanden oder wird sie genau wegen dieser Stärke aus dem Betrieb gedrängt, ist der Untergang vorprogrammiert.

Wir werden nicht durch
die Erinnerung an unsere
Vergangenheit weise,
sondern durch die
Verantwortung für unsere
Zukunft.

George Bernard Shaw

Aus zwei mach eins

Das Familienunternehmen sichert das materielle Überleben der Familie und prägt deren Verhältnis zur Umwelt. Die Verantwortung für das Unternehmen, aber auch der Grad der Exponiertheit in der Gesellschaft prägen den Familienalltag.

Die Familie stellt dem Unternehmen das Management und das Kapital zur Verfügung. Bleiben Kapitalgeber und eine visionäre Unternehmensführung über Jahre dieselben, ist die Führung langfristig berechenbar. Wie in der Familie besteht ein weiter Zielhorizont, und die Strategie wird auf nachhaltigen Erfolg und langfristiges Überleben ausgerichtet. Das Unternehmen ist der Hauptfokus der Familie und diese ein zentrales Element im Unternehmen. Aus zwei Systemen wird eins: das Familien-Unternehmen.

Das Familien-Unternehmen: ein ungeschriebener Vertrag zwischen Familie und Unternehmen

Zuweilen wird das Unternehmen zur erweiterten Familie, es wird als gemeinsames Projekt gesehen. Auch viele Mitarbeitende verstehen sich in diesem Sinne.

Im negativen Fall wird die Familie ohne ihr Einverständnis den Forderungen der Firma verpflichtet. Die Firma ist die Konkurrentin zum Engagement des Unternehmers in der Familie. Der Ehepartner sieht sich zuweilen in seiner Lebensplanung bevormundet, die Kinder in der Entwicklung eigener Lebensperspektiven eingeschränkt. In vielen Fällen zeigen sich beide Tendenzen. Dabei gehen die einzelnen Familienmitglieder sehr unterschiedlich mit dem Konzept Familien-Unternehmen um.

Die Nachfolge als Zeitpunkt der Vertragsauflösung

In der Nachfolge wird der ungeschriebene Kooperationsvertrag zwischen Familie und Unternehmen für alle Nichtnachfolger aufgelöst. Aus Kindern werden Nachfolger und Erben, aus Ehepartnern Anspruchsberechtigte und Übergebende. Diese Rollen lassen bisher Selbstverständliches in einem neuen Licht erscheinen.

Besteht in einem System das Gefühl, zu kurz gekommen zu sein, wird die Nachfolge zur Zeit des Aufrechnens und Abrechnens zwischen Unternehmen und Familie. Der Ehepartner und/oder der Unternehmer möchte für jahrzehntelangen Verzicht entschädigt werden. Die Kinder, die zu wenig Anerkennung erfahren haben, messen ihren Wert an der Grösse ihres Erbteils. Der Erlös aus der Nachfolge soll als Allheilmittel gegen Verlust von Träumen, gegen fehlende Anerkennung und verpasste Chancen wirken. Egal, wie viel davon vorhanden ist, Geld wird diesen Zweck nie erfüllen können.

Auch in der Firma wird die Nachfolge oft als guter Zeitpunkt gesehen, sich Gehör zu verschaffen. Die zweite Führungsebene, deren Stimme zu wenig Gehör fand, meldet sich mit Forderungen. Mitarbeitende versuchen, fehlende Anerkennung durch Lohnforderungen an den Nachfolger auszugleichen. Kunden und Lieferanten, die mit dem alten Unternehmer noch eine Rechnung offen haben, nützen die Unsicherheit im Zeitpunkt der Nachfolge aus.

Die Anerkennung aller Beteiligten ist das beste Mittel gegen Enttäuschung. Dank und Anerkennung sind deshalb ein zentrales Element in einem erfolgreichen Nachfolgeprozess.

Herausforderung: Überkreuzung der Systeme

Beim täglichen Gang ins Unternehmen hat der Vater seinen Hut gegen den Hut des Unternehmers eingetauscht. Nach Beginn der Nachfolge gelingt dieser Rollenwechsel so nicht mehr. Viele Unternehmer sehen sich auch in der Firma dem Nachfolger gegenüber unverändert als Vater, nicht als Partner. Das schafft mit der Zeit Probleme.

Von der Familie hingegen wird er als Vertreter des Unternehmens gesehen, der alle für ihr Mittragen zu belohnen hat. Die Nachfolger werden nicht mehr primär als Geschwister, sondern als Konkurrenten mit anderen Zielsetzungen gesehen. Umgekehrt werden die Nachfolger im Unternehmen aber nur als Söhne und Töchter des Seniors wahrgenommen.

Diese Veränderungen der Rollen stiften viel Verwirrung. Zusätzlich wird vom abgebenden Unternehmer erwartet, dass er seinen neuen Lebensabschnitt gestaltet, ohne dass er wirklich weiss, wie die Familie in Zukunft zu ihm stehen wird. Die Nachfolger ihrerseits sollten mit ihrer jungen Familie einen neuen mentalen Vertrag abschliessen, der das Verhältnis Familie – Unternehmen regelt, ohne dass ihre Stellung in der Firma schon genügend geklärt ist.

Die bewusste Trennung der zwei Systeme

In der Nachfolge sollen Familie und Unternehmen bewusst als separate Systeme wahrgenommen werden. Der Unternehmer kann das Unternehmen nur loslassen, wenn er in der Familie seinen Platz hat. Nachfolger können nur erfolgreich übernehmen, wenn ihnen die Zustimmung ihrer Familie gewiss ist.

Die Unternehmerfamilie sollte sich gerade in der Zeit dieses schwierigen Prozesses erneut als Familie erleben. Familienfeste, gemeinsame Ausflüge usw. sind Gelegenheiten, das Familiengefühl unabhängig vom Unternehmen zu stärken. So kann fehlende Anerkennung wachsen, die Stellung des Unternehmers als Vater und Lebenspartner wird gefestigt, die Arbeit der Mutter gebührend anerkannt, die Nachfolger werden gewürdigt, und allen Geschwistern wird für ihre Leistungen Anerkennung gezollt.

Damit sich die Beteiligten bewusst werden, welchen Hut sie tragen, sollten Fragen zu Unternehmen und Nachfolge in der Firma besprochen werden. Die Nachfolger sind in ihrer Position bewusst zu stärken, indem ihr Handlungsspielraum genügend breit definiert und vom Senior respektiert wird. Kein Fehlentscheid der Nachfolger ist für das Unternehmen so schädlich wie eine unklare Führung und nicht verlässliche Entscheide.

Es geht uns allen viel
besser, wenn wir nicht
versuchen, den Wind
zu verändern, sondern die
Segel richtig
zu setzen.

Autor unbekannt

Der Übergebende muss sich bewusst sein, dass sein Rat nun eher als indirekte Kritik verstanden wird. Ermunterung indessen beflügelt die Nachfolger. Egal, wie alt wir werden, die Anerkennung durch unsere Eltern gibt uns den Mut, Grenzen zu sprengen. Durch diese freigesetzten Energien gelingt es Familienunternehmen immer wieder, auch unter schwierigsten Umständen Grossartiges zu schaffen.

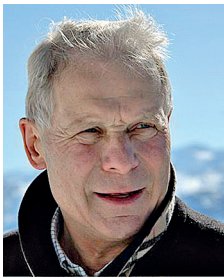
Verkauf an Dritte – eine emotionale Entscheidung für alle

Wird über die verschiedenen Nachfolgeoptionen in der Familie nicht gesprochen, kann ein Verkauf an Dritte für die Jungen sehr dramatisch sein. Sie haben dann das Gefühl, sie hätten versagt, sie seien nicht gut genug, um das Familienunternehmen weiterzuführen. Es gibt auch Kinder, die im Zeitpunkt der Nachfolge noch zu jung sind und dann ein Leben lang darunter leiden, dass sie das Familienunternehmen nicht weiterführen konnten. Töchter, die nicht in Betracht gezogen werden, sehen dies als fehlendes Vertrauen des Familiensystems in ihre Fähigkeiten. Sie fühlen sich dann als Familienmitglieder zweiter Klasse.

Eignet sich keines der Kinder als Nachfolger, sind sie zu jung, konnte kein externer Nachfolger gefunden werden oder führen andere Umstände dazu, dass ein Verkauf die beste Option für das Unternehmen ist, muss dies in der Familie offen diskutiert werden. Der Übergebende soll klar kommunizieren, dass dies keinen Einfluss auf seine Liebe zu den Kindern hat, dass niemand eine Schuld trifft. Wenn alle spüren, dass dies der richtige Weg ist, kann ihm die Familie beistehen und den Entscheid mittragen. Dies erleichtert die Übergabe an Dritte sehr.

Wird der Verkauf an Dritte in der Familie nicht verarbeitet, sieht man oft, dass die Kinder ein Leben lang zu beweisen versuchen, dass sie es doch gepackt hätten. Oder Sie fühlen sich berufen, die «Familienehre» zu retten, indem sie wieder erfolgreich ein Geschäft aufbauen. Dieses an sich positive Resultat wird anders gewichtet, wenn man sieht, dass sie für sich oft keine Grenzen sehen und Gesundheit und Umfeld dafür opfern.

Anmerkung: Da die meisten Familienunternehmen heute noch von Vätern übergeben werden, wurde im Text die männliche Bezeichnung gebraucht. Eine durchgehend männliche/weibliche Benennung wäre besonders in diesem Kapitel schlecht lesbar.



Peter Burri

Lehre als Metallbauer in den Lehrwerkstätten der Stadt Bern, Abend-Handelsschule, Metallbautechnikum SMT Basel, langjährige Verbandstätigkeit in der Metall-Union Zürich und der Schweizerischen Metall-Union

1955 Eintritt in die Burri AG, Zürich

1960 Verlegung des Betriebs aus der Stadt Zürich in einen Neubau nach Glattbrugg

1974 Übernahme des Familienunternehmens zusammen mit einem Bruder, Paul Burri, in dritter Generation

1996 Kauf der Firmenanteile des Bruders nach 40 Jahren erfolgreicher Zusammenarbeit

2000 Übergabe des Unternehmens an seine Kinder Sabine Bellefeuille-Burri und Martin Burri

Nach dem Rücktritt Vortragstätigkeit zum Thema Nachfolge in Familienunternehmen

2006 Gründung der Stiftung für unternehmerische Entwicklung, Begleitung verschiedener Stiftungsprojekte, unter anderem der Initiative Lebenskonzept Unternehmertum

Verheiratet, zwei Töchter, ein Sohn

Sabine Bellefeuille-Burri

Nach der Matura 1988 ein Jahr Studium der Betriebswirtschaft in den USA, danach Grundstudium an der Handelshochschule St. Gallen.

1991 Entscheid, die HSG zu verlassen, um im Familienbetrieb die nötige Praxis zu erwerben und danach mit ihrem Mann in den USA ein Unternehmen zu gründen

Parallel dazu Ausbildung zur Personalleiterin und Weiterbildung in Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling

1996 Entscheid, mit der Familie in der Schweiz zu bleiben

2000 gemeinsam mit Bruder Martin Burri Übernahme der BURRI public elements AG in vierter Generation

Mitglied des Verwaltungsrates
Witzig The Office Company

Mitglied Kassenvorstand PROMEA FAK

Vorstand kmuNEXT

Mitinitiantin der Initiative Lebenskonzept Unternehmertum

Verheiratet, drei Töchter

Herausgeber

Peter Burri
Sabine Bellefeuille-Burri

Stiftung für unternehmerische Entwicklung
Sägereistrasse 28, CH-8152 Glattbrugg
www.unternehmertumaktiv.com

Redaktion

Peter Burri, Gründer
Stiftung für unternehmerische Entwicklung

Sabine Bellefeuille-Burri
BURRI public elements AG, Glattbrugg ZH

Heidi Burri, Mitglied des Stiftungsrates
Stiftung für unternehmerische Entwicklung

Projektleitung/Gestaltung/Verlag

Stier Communications AG, Weiningen ZH
www.stier.ch

Druck

Effingerhof AG, Brugg

Copyright © 2010

Peter Burri
Sabine Bellefeuille-Burri

Erscheinungsdatum

Mai 2010

ISBN

978-3-033-02438-0

Bestellung

www.unternehmertumaktiv.com

ISBN 978-3-033-02438-0



9 783033 024380 >