

**Weshalb Nachfolgeplanung mit objektiver Aussensicht besser gelingt**

# Seinen Familienbetrieb zu übergeben, ist ein emotionaler Prozess

Susanne Kuntner ist Unternehmensberaterin und Vorstandsmitglied des Branchenverbands Swisstaffing. Nebst klassischer Personalberatung hat sie sich intensiv mit Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen beschäftigt und sich zu diesem Thema weitergebildet. Aus Erfahrung sagt sie, Nachfolge lasse sich selten einfach «regeln». Oft seien komplexe Emotionen im Spiel, und es brauche das Zusammenspiel mit einer professionellen Vertrauensperson. Im Gespräch nannte sie Kriterien einer gewinnbringenden Partnerschaft.

Text: André Kesper // Foto: Beat Mumenthaler

## **Susanne Kuntner, was unterscheidet Familienbetriebe von anderen Unternehmen?**

Es sind ganz andere Emotionen im Spiel. Wer damit beginnt, seine Nachfolge zu planen, setzt sich gewollt oder ungewollt nochmals mit der eigenen Geschichte auseinander. Es tauchen Bilder aus der Anfangszeit auf, emotionale Herausforderungen und Erfolgsmomente werden neu erlebt. Und manchmal kommt Enttäuschung dazu, dass man den selbst aufgebauten Betrieb nicht einfach einer Tochter oder einem Sohn übergeben kann. In diesem emotionalen Prozess Objektivität zu bewahren, ist eine Kunst, die nicht immer gelingt.

## **Eine externe Beratung kann diese Objektivität einbringen?**

Vielleicht müssen wir uns zunächst bewusst machen, wie komplex der Prozess der Nachfolgeplanung ist: Die meisten möchten ihren Familienbetrieb ja nicht einfach gewinnbringend verkaufen, sondern suchen die Übergabe an eine «Wunschperson». Dann spielt die Überlegung mit, ob, wie lange und in welcher Form man sich in Zukunft noch einbrin-

« Wer beginnt, seine Nachfolge zu planen, taucht intensiv in seine Geschichte ein. »

gen möchte, vielleicht in beratender Funktion oder als Mitglied des Verwaltungsrats. Zudem geht es um eine ganze Reihe finanzieller und administrativer Fragen: Verkaufswert, steuerliche Auswirkungen, Vorsorge, Erbfragen oder Verträge. Hier die Übersicht zu behalten, fällt einer erfahrenen Beratungspersönlichkeit oft leichter.

## **Welche Kriterien helfen bei der Suche nach der optimalen Beratungsperson?**

Ich kann die Frage am besten beantworten, indem ich diejenigen Kriterien nenne, die mir in meiner Beratungstätigkeit am meisten helfen: Sicher hilft es, dass ich selbst einen Familienbetrieb führe, in dem unter anderem meine Tochter engagiert ist. Dann profitiere ich von einem überregionalen Netzwerk, das ich mir in jahrelanger Tätigkeit als Personal-



Susanne Kuntner.

« Die meisten möchten nicht einfach gewinnbringend verkaufen, sondern den geliebten Betrieb einer Wunschperson übergeben. »

und Unternehmensberaterin auf allen Ebenen aufgebaut habe. Und das dritte Hauptmerkmal ist die Konstanz, die ich bieten kann. Meine Kunden wissen, dass sie nicht von einem anonymen Unternehmen betreut werden, sondern von Susanne Kuntner, einer fassbaren Person, die vom ersten Kennenlernen bis zum erfolgreichen Abschluss an ihrer Seite steht. Abschliessend würde ich das fachliche Wissen sowie die Chemie nennen. Man sollte sich nur von einer Person beraten lassen, zu der man eine herzliche, vertrauensvolle Beziehung aufbauen kann.

#### **Und was braucht es, damit der Prozess zum Erfolg führt?**

Dass man die unverwechselbaren Eigenheiten des betreuten Familienunternehmens intuitiv erkennt und Feingefühl über Schubladenkonzepte stellt. Man muss einen Betrieb sehr gut kennen, um ihn beraten zu können. Je nachdem, wo die Unternehmerfamilie im Prozess gerade steht, möchte sie diesen selber steuern und dabei gecoacht werden oder sich komplett von der Suche entlasten. Dann starte ich umgehend mit dem Networking- und Auswahlverfahren. ■

#### **Persönlich**

Susanne Kuntner, Personal- und Unternehmensberaterin, ist im Baugewerbe sowie in der Industrie zu Hause und führt die Unternehmen mein job Zürich sowie sk consulting, Winkel ZH. Ihre Dienstleistung «Nachfolgeplanung» beruht auf den Kernkompetenzen Coaching, Networking und Auswahlverfahren. In den Bereichen Finanzen, Recht und Treuhand arbeitet sie seit Jahren erfolgreich mit bewährten Partnern zusammen.

sk consulting  
Unternehmensberatung  
im Personalmanagement  
[www.sk-consultants.ch](http://www.sk-consultants.ch)  
[www.baustellenprofi.ch](http://www.baustellenprofi.ch)  
[www.meinjob.ch](http://www.meinjob.ch)