



Erfolgreiche Nachfolgeregelung – ein Leitfaden

Christian Schepers / Christine Nadig

Die Nachfolge – eine unterschätzte Herausforderung

Sie suchen eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger? Kein Problem. Es gibt zahlreiche Ratgeber und in Zukunft auch geeignete Plattformen für die Nachfolgesuche. Wirklich kein Problem?

Leider doch. Denn in vielen Fällen bleibt die Nachfolgesuche trotz aller angebotenen Vermittlungsbemühungen und Tipps erfolglos. In der Schweiz schaffen rund 35 Prozent der Familienunternehmen die Übergabe an die zweite Generation nicht, bei der dritten Generation sind es bereits 68 Prozent. Jährlich werden rund 2'000 Unternehmen wegen einer fehlenden Nachfolgeregelung geschlossen, ca. 14'000 Mitarbeitende sind davon betroffen. Sternekoch André Jäger von der Fischerzunft in Schaffhausen ist ein aktuelles Beispiel. Alles hat er erreicht, aber eine Nachfolgelösung hat er nicht gefunden. Auch Alfredo Nock vom Circus Monti erging es so. Von diesem Schicksal sind unzählige Unternehmen, unabhängig von der Branche, betroffen.

Die Nachfolge – ein Strategieproblem

Woran scheitert die Nachfolgesuche? Weder an Steuerhürden noch an Finanzierungsschwierigkeiten. Die Suche scheitert an strategischen Fragen! Und welcher Weg führt zum Ziel? Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, den Prozess früh an die Hand zu nehmen.

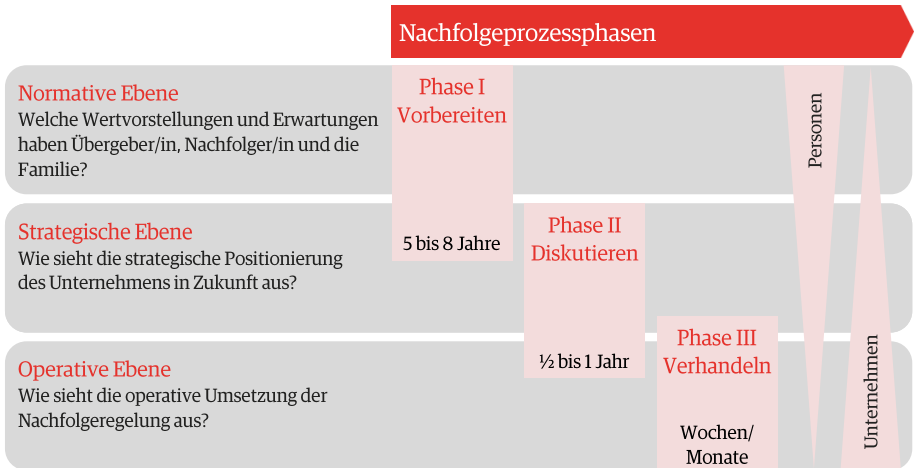
Immer wieder hört man: „Für strategisch gut positionierte Unternehmen, die in attraktiven Märkten tätig sind, findet sich immer ein Käufer, und sei es ein Finanzinvestor.“ Das ist richtig – aber: Ihr Kaufinteressent oder Ihre Kaufinteressentin muss davon überzeugt sein, dass der Erfolg in der Zukunft weitergeht. Bei stark durch die Unternehmer-Figur geprägten gewerblichen Familien-KMU liegt gerade darin der Knackpunkt. So vieles ist auf die Person des Unternehmers oder der Unternehmerin zugeschnitten, das sich nicht ohne weiteres auf einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin übertragen lässt. Wenn Sie der Meinung sind, das Unternehmen sei bestens aufgestellt und die Übertragung der Geschäftsführung eine Leichtigkeit, so heisst das noch lange nicht, dass Ihr Interessent oder Ihre Interessentin das genauso sieht.

Deshalb braucht der erfolgreiche Nachfolgeprozess Zeit, in der das Unternehmen von Ihnen unabhängig und auf den Nachfolger oder die Nachfolgerin ausgerichtet wird. Erfahrungsgemäss sind dazu fünf Jahre oder mehr nötig.

Wie gehen Sie den Nachfolgeprozess an?

Der Nachfolgeprozess

Angesichts des langen Zeitraums müssen Sie systematisch planen und organisieren. Einen bewährten Orientierungsrahmen bietet das St. Galler Nachfolge Modell.



Phase I Vorbereiten

In Phase I stellen Sie Ihre Wertvorstellungen und Erwartungen denjenigen potenzieller Nachfolger sowie der beteiligten Familien gegenüber (normative Ebene). Diese Auseinandersetzung ist wichtig, denn nur so kann definiert werden, ob es eine zur bestehenden Kultur passende Nachfolgelösung gibt oder ob sich die Kultur des Unternehmens künftig verändern muss. Diese Phase beansprucht oft mehrere Jahre, weil die Suche eines geeigneten Nachfolgers oder einer geeigneten Nachfolgerin zeitaufwändig ist, viele Emotionen im Spiel sind und sich die Vorstellungen der Beteiligten stark unterscheiden können. Der Zeitaufwand wird vielfach erheblich unterschätzt.

Phase II Diskutieren

In der Phase II packen Sie die strategischen Herausforderungen an, die in Verbindung mit dem Nachfolgeprozess stehen und für eine erfolgreiche Nachfolge entscheidend sind. Sie sind als Unternehmer oder Unternehmerin die Person, die den Betrieb prägt. Die aktuelle Strategie ist auf Sie zugeschnitten und durch Sie geprägt. Sie hängt ab von Ihren besonderen Fähigkeiten, Ihrem Know-how

und Ihrem persönlichen Netzwerk. Gerade solche strategische Erfolgspositionen verhelfen Ihrem Unternehmen zum Erfolg. Wenn Sie sich aus dem Betrieb zurückziehen, gehen diese wichtigen Kernkompetenzen zunächst einmal verloren. Deshalb ist es essenziell, dass Sie sich darüber Gedanken machen, wie dieses Loch wieder aufgefüllt werden kann. Eine Möglichkeit – und vermutlich die am schwierigsten zu realisierende Variante – ist, dass Sie eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger finden, die/der Ihnen entsprechende Fähigkeiten und Ressourcen mitbringt, sodass erst gar kein Loch entsteht. Ist beim Nachfolger oder bei der Nachfolgerin zumindest das Potenzial vorhanden, kann man allfällige Kompetenzlücken mit gezielten Weiterbildungen füllen. Ist das so nicht möglich, müssen Sie sich überlegen, mit welchen verfügbaren Ressourcen Sie Ihre Wettbewerbsvorteile halten können. Ist der Vertrieb auf Ihre Person fokussiert, müssen Sie entweder den Vertriebsprozess umgestalten oder bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin nachziehen. Auch interne Umstrukturierungen, insbesondere eine Verbreiterung der Geschäftsleitung, können nötig werden.

Sofern Ihre Familie im Unternehmen als Eigentümerin engagiert bleibt, werden Sie in dieser Phase auch Fragen der Eigner-Strategie zu klären haben: „Welche Rolle spielt die Ressource Familie in Zukunft im Unternehmen?“ Wesentliche Themen können Sie in einer Familiencharta schriftlich festhalten.

Die Entwicklung von Konzepten kann in etwa sechs bis zwölf Monaten bewältigt werden. Für die Umsetzung einer strategischen Neupositionierung ist naturgemäss wesentlich mehr Zeit zu veranschlagen.

Phase III Verhandeln

In Phase III wird unter Berücksichtigung der normativen und strategischen Vorgaben die operative Umsetzung der Nachfolgeregelung vollzogen. Dies beinhaltet die Unternehmensbewertung, das Finanzierungskonzept, die Vertragsgestaltung, die Due Diligence etc. Diese Phase dauert im Vergleich zu den vorhergehenden deutlich weniger lang. Sie können sie in einigen wenigen Monaten oder sogar Wochen bewältigen.



Ein Beispiel aus der Praxis für das Auslösen des Prozesses

Ein Metallverarbeiter aus der Ostschweiz hat ein Dutzend Mitarbeitende. Der Unternehmer möchte in den nächsten sechs Jahren seinen Betrieb übergeben und in den Ruhestand gehen.

Schritt 1 Standortbestimmung durchführen

In einem ersten Schritt wird eine Standortbestimmung vorgenommen. Sie zeigt, dass das Unternehmen finanziell gut aufgestellt und strategisch gut positioniert ist. Es bestehen somit gute Aussichten, eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger zu finden.

Im Anschluss wird eine Auslegeordnung erstellt. Sie zeigt die möglichen Nachfolger:

- der Sohn,
- ein Kadermitarbeiter oder mehrere Kadermitarbeitende oder
- ein Finanzinvestor.

Zum Metallverarbeitungsbetrieb gehören Immobilien im Wert von mehr als einer Million Franken. Die finanziellen Möglichkeiten des Sohnes und der Kadermitarbeitenden sind begrenzt. Es besteht aber die Option, dass die Immobilien:

- im Besitz des Eigentümers verbleiben,
- an einen Immobilieninvestor verkauft oder
- zu einem späteren Zeitpunkt von der Nachfolgerin oder dem Nachfolger übernommen werden.

Anhand von Beurteilungskriterien, die der Unternehmer nach seinen persönlichen Prioritäten festlegt, werden die verschiedenen Varianten bewertet. Kriterien sind u.a.:

1. Die Mitarbeitenden können die Nachfolgeregelung und den neuen Vorgesetzten oder die neue Vorgesetzte akzeptieren, wichtige Mitarbeitende können gehalten werden.
2. Durch die Qualifikation der Nachfolgeperson ist die Unternehmenszukunft gewährleistet.
3. Die private finanzielle Sicherheit des Eigentümers ist nach Realisierung der Nachfolgeregelung sichergestellt.

Die Diskussionen ergeben, dass die beste Variante eine Übergabe an einen oder mehrere Kadermitarbeitende ist. Dass die Immobilien langfristig im Besitz des Unternehmers bleiben, kommt für ihn nicht in Frage. Es muss deshalb ein Immobilieninvestor gefunden werden.

Für die präferierte Lösungsvariante wird ein Umsetzungsplan erarbeitet, der die einzelnen Aufgaben und Meilensteine des Nachfolgeprozesses festhält. Die Kadermitarbeitenden werden ins Vertrauen gezogen und deren Interessen und Möglichkeiten geklärt. Anschliessend werden Vision und Strategie des Metallverarbeitungsbetriebs gemeinsam mit den designierten Nachfolgern überprüft.

Schritt 2
Beurteilungskriterien
definieren

Schritt 3
Entscheid präferierte
Nachfolgelösung

Schritt 4
Umsetzungsplan
erstellen

Umsetzung

Die Lösung – frühzeitig beginnen

Ohne Nachfolger oder Nachfolgerin gibt es keine Nachfolge. Die Nachfolgeregelung braucht viel Zeit. Setzen Sie sich früh mit dem Thema auseinander. Und lassen Sie sich nicht entmutigen. Auch bei anderen gibt es Rückschläge und zwischenzeitliche Frustration. Aber wer früh beginnt, hat gute Aussichten auf Erfolg.



Literaturquellen:

Halter, F. & Schröder, R. (2012). Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis– Das St. Galler Nachfolge Modell. Bern: Haupt Verlag.

Neue Aargauer Bank. (ohne Datum). KMU-Fokus. Unternehmensführung in Familien-KMU. [Elektronische Version].

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2012). nachfolge 1.0. Der grosse Generationenwechsel. Wie der Abschied vom Lebenswerk zur Chance wird. [Elektronische Version].

www.forrer-lombriser.ch

Rückfragen und Kontakt

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, Postfach 634, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch

