



Newsletter April 2015

Haben Sie Ihre Nachfolge geregelt?

Liebe Leserin
Lieber Leser

In dieser Ausgabe unseres Newsletters befasst sich Christian Schepers nochmals mit dem Thema Nachfolge-
regelung. Seine Kernaussage ist: Beginnen Sie frühzeitig
mit Ihrer Nachfolgeplanung. Dieser Kerngedanke des
Artikels gilt auch, wenn Sie angestellte Führungskraft
sind.

Roman Lombriser hat sich in den letzten Jahren in
forschender Weise intensiv mit den Rollen von Verwal-
tungsrat und Geschäftsleitung in der strategischen
Führung befasst. Seine lesenswerten Erkenntnisse sind
jetzt publiziert.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und freue
mich über Ihre Reaktionen.

Fritz Forrer

Erfolgreiche Nachfolge in gewerblichen KMU Seite 2

Neue Publikation Seite 4

Erfolgreiche Nachfolge in gewerblichen Familien-KMU



Wer früh beginnt und dran bleibt,
hat gute Aussichten auf Erfolg.

Christian Schepers

Sie suchen eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger? Kein Problem. Es gibt Ratgeber in Hülle und Fülle 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. Sternekoch André Jäger von der Fischerzunft in Schaffhausen ist ein aktuelles Beispiel. Alles hat er erreicht, aber eine Nachfolgelösung hat er nicht gefunden.

Woran scheitert die Nachfolgesuche? Meist weder 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: Der Kaufinteressent oder die 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, was sich nicht ohne weiteres auf einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin übertragen lässt. Wenn der oder die Verkaufswillige der Meinung ist, das Unternehmen sei bestens aufgestellt und die Übertragung der Geschäftsführung eine Leichtigkeit, so

heisst das noch lange nicht, dass der Interessent oder die Interessentin das genauso sieht.

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

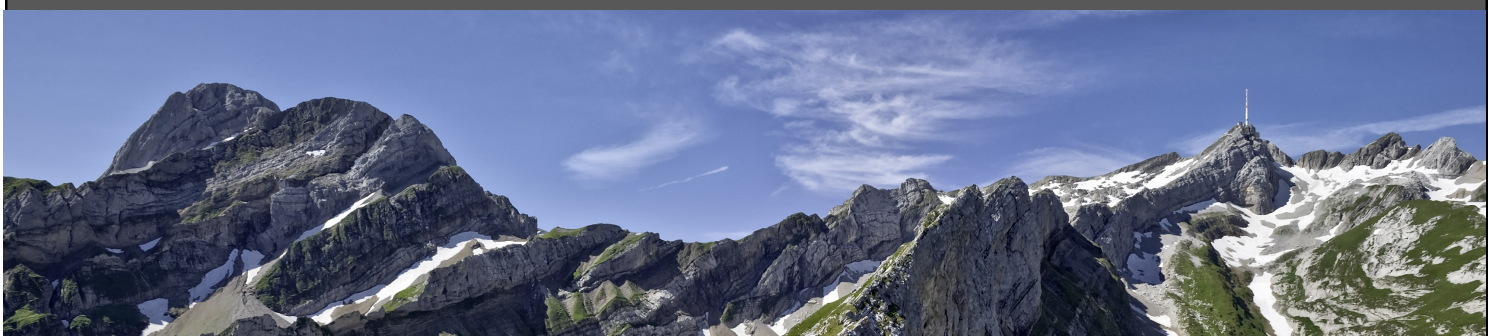
Wie geht man den Nachfolgeprozess praktisch an?

Der Nachfolgeprozess

Ein reales Beispiel: Ein Schreinerei-Familienbetrieb aus der Ostschweiz hat 15 Mitarbeitende. Der Unternehmer möchte in den nächsten sechs Jahren seinen Betrieb übergeben und in den Ruhestand gehen. 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 Schreinereibetrieb gehören Immobilien im Wert von 1.5 Mio. 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 sechs Beurteilungskriterien, die der Unternehmer nach seiner persönlichen Priorisierung festlegt, werden die verschiedenen Varianten bewertet:

1. Für die Arbeitsplatzsicherheit der Mitarbeitenden ist auch nach der Ablösung gesorgt.
2. Die Mitarbeitenden können die Nachfolgeregelung bzw. den neuen Vorgesetzten, die neue Vorgesetzte akzeptieren, wichtige Mitarbeitende können trotz der Ablösung gehalten werden.
3. Durch die Qualifikation und die Fähigkeiten der Nachfolge ist die Unternehmenszukunft sichergestellt.
4. Der Eigentümer kann nach der Übergabe sofort aussteigen.
5. Der Eigentümer hat nach der Übergabe keine finanziellen Beteiligungen an Immobilien oder am Betrieb.
6. Die private finanzielle Sicherheit des Eigentümers ist nach Realisierung der Nachfolgeregelung sichergestellt.

Der Unternehmer kommt zum Schluss, dass die von ihm präferierte Variante die Übergabe an einen oder mehrere Kadermitarbeitende ist. Dass die Immobilien langfristig in seinem Besitz bleiben, kommt für ihn nicht in Frage. Es muss deshalb ein Immobilieninvestor gefunden werden, oder die Nachfolge übernimmt die Immobilien zu einem späteren Zeitpunkt separat.

Für die präferierte Lösungsvariante wird ein Umsetzungsplan erarbeitet, der die einzelnen Aufgaben und Meilensteine des Nachfolgeprozesses festhält. Das Unternehmen wird in eine Betriebs-AG und eine Immobilien-AG aufgespalten. Die Kadermitarbeitenden werden ins Vertrauen gezogen und deren Interessen und Möglichkeiten geklärt. Anschliessend werden Vision und Strategie des Schreinereibetriebs gemeinsam mit den designierten Nachfolgern überprüft. Ausserdem werden rechtliche Fragen beantwortet (u.a. der Aktionärsbindungsvertrag). Mit der Übertragung der Aktien an die bzw. den Nachfolger werden die Veränderungen nach aussen (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit) kommuniziert.

Ohne Nachfolger oder Nachfolgerin gibt es keine Nachfolge. Der Prozess braucht viel Zeit. Setzen Sie sich so früh wie möglich mit der Nachfolge auseinander. Und lassen Sie sich nicht entmutigen. Auch bei anderen gibt es Rückschläge und zwischenzeitliche Frustration. Aber wer früh beginnt und dran bleibt, hat gute Aussichten auf Erfolg.

Neue Publikation

Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU

Im Januar 2015 ist das neueste Buch von Roman Lombriser in der Reihe VR- und GL-Praxis im Haupt Verlag erschienen.

Der Leitfaden fokussiert auf die *strategische* Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU und ist eine logische Ergänzung zum KMU*STAR-Navigator.

Ein wichtiger Beitrag des vorliegenden Buches liegt in der Klärung des Zusammenspiels zwischen Eigentümerstrategie, VR-Leitplanken und Unternehmensstrategie. Der Fokus liegt vor allem auf der Rolle des Verwaltungsrates (VR) und dessen Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung (GL).

Grundlage des Buches bildet ein über dreijähriges Forschungsprojekt, welches mittels diverser Umfragen und ausführlichen Interviews den Entwicklungsstand und die Best Practices der Strategiearbeit auf Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungs-Ebene in Schweizer KMU untersuchte.

An wen richtet sich dieses Buch?

Es richtet sich sowohl an Verwaltungsräte als auch an Geschäftsleitungen von KMU unterschiedlicher Grösse, welche als Leitungsteam gemeinsam die Zukunft ihres KMU aktiv gestalten wollen. Die Konzepte und Instrumente sind für gewinnorientierte Unternehmen und Non-Profit-Organisationen gleichermassen relevant.



Lombriser, R. (2015), *Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU*. Haupt Verlag. ISBN 978-3-258-07924-0.