

Newsletter Oktober 2016

Planen Sie schon Ihre Nachfolge?

Liebe Leserin, lieber Leser

Wie im realen Leben, stimmen auch bei einer Nachfolgeplanung Wunsch und Realität häufig nicht überein. Es lohnt deshalb, sich langfristig, systematisch und in mehreren Varianten denkend mit der Nachfolgeplanung zu befassen. Christian Schepers zeigt in seinem Beitrag, dass der Verkaufspreis je nach Nachfolgemodell mehr oder weniger bedeutend ist. Eines ist aber sicher: Planen Sie genügend Zeit für Ihre Nachfolge ein!

Auch im Jahr 2016 waren wir publizistisch aktiv. Den entsprechenden aktuellen Hinweis findet Sie auf der letzten Seite unseres Newsletters. Ebenso den Hinweis auf unsere ersten Fachtagungen des Jahres 2017.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre
Fritz Forrer

Familieninterne Nachfolge Seite 2

News & Events Seite 4

Familieninterne Nachfolge – Der grösste Wunsch und die schlechteste Lösung?



Engen Sie das Blickfeld
nicht zu früh ein.

Christian Schepers

Die Übergabe der Firma an Sohn oder Tochter ist die mit Abstand häufigste Nachfolgeregelung. «Von den in den letzten etwa zwanzig Jahren tatsächlich realisierten Übernahmen fanden 46% familienintern statt [...]. Mitarbeitende übernahmen in 25% der Fälle das Unternehmen [...], Familien- und Unternehmensexterne in 30% der Fälle [...]. Bei familieninternen Übergaben kamen fast immer die Kinder zum Zug.»¹ Und dies war auf Seiten der Firmeninhaber auch so gewünscht.

Das ist auf den ersten Blick nicht überraschend, weil Sie es schon so oft gelesen haben. Aber welchen Grund gibt es für diese Beliebtheit? Ist die Familiendynastie das natürliche Idealmodell für nachhaltige Unternehmensentwicklung? Vielleicht müsste man fragen: Ist sie das erfolgreichste Modell? Die Antwort könnte ernüchternd sein. Gemäss einer Untersuchung aus dem Jahr 2000 entwickeln sich bei familieninterner Nachfolge 52% der Unternehmen negativ (> 5% Umsatz- und Ertragsverlust) und 31% stagnieren (+/- 5% Umsatz- und Ertragsveränderung)². Zumindest aus Sicht der Verkäuferin oder des Verkäufers kann auch der Preis kein Argument für die familieninterne Nachfolge sein. Denn bei keiner Käufergruppe ist der Preis schlechter (vgl. Abb. 1).

Warum steht die familieninterne Nachfolge dennoch in Wunsch und Realisierung an erster Stelle der möglichen Übernahmeformen? Die Vermutung liegt nahe, dass es um emotionale Nähe geht. Die Eltern glauben, dass die Werte, die Ihnen wichtig sind, am besten durch die Kinder in der Firma fortbestehen werden. Sie sind stolz, wenn die Kinder die Firma weiterführen. Ein Indiz für die Richtigkeit dieser These ist, dass familienbezogene Ziele bei familieninterner Nachfolge in der Rangliste oben stehen (vgl. Abb. 2).

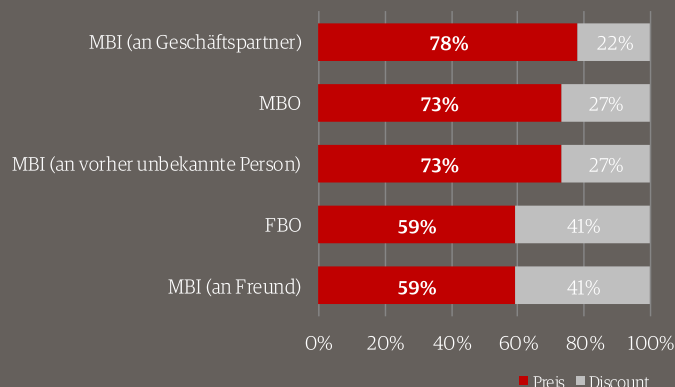
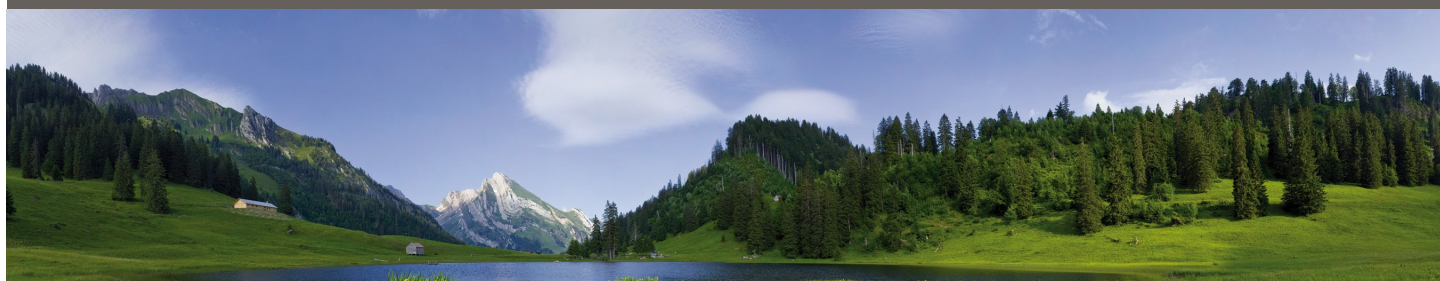


Abb. 1: Grösster Preisabschlag bei familieninterner Übernahme
Quelle: Credit Suisse und Center for Family Business Universität St.Gallen, 2016, S. 29

Legende:
MBI = Management-Buy-In (Verkauf an unternehmensexterne Einzelpersonen)
MBO = Management-Buy-Out (Verkauf an ehemalige führende Mitarbeitende)
FBO = Family-Buy-Out (Verkauf an Familienmitglieder)



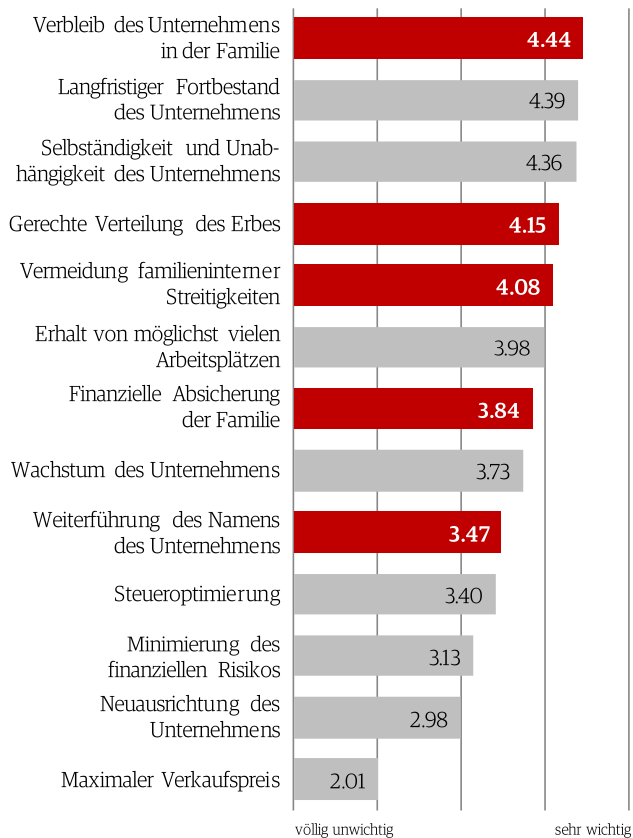


Abb. 2: Familienbezogene Ziele bei familieninterner Nachfolge am wichtigsten
Quelle: Halter, F., Schrettle, Th. & Baldegger, R., 2009, S. 16.

Auf der Käuferseite erkennen die Kinder sicherlich ganz nüchtern, dass sie relativ schnell und mit relativ wenig Aufwand eine leitende Funktion übernehmen können. Sie spüren aber auch die Erwartungshaltung der Eltern und wollen sie nicht enttäuschen (vgl. Abb. 3: «Sozialer Druck») Häufig stellen «die Weiterführung der Tradition und des Familienbetriebs die Hauptmotivation für die Übernahme»³ dar. Die Motivation besteht «in der Tradition, im empfundenen Pflichtbewusstsein sowie auch im Stolz.»³.

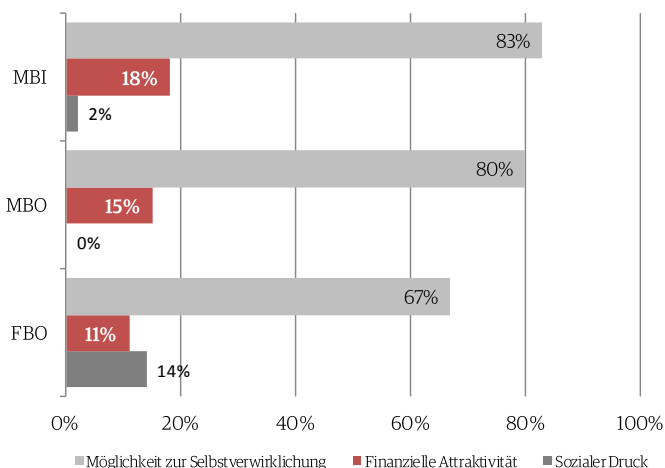


Abb. 3: Sozialer Druck als Faktor bei familieninterner Übernahme
Quelle: Credit Suisse und Center for Family Business Universität St.Gallen, 2013, S. 30.

Gegen diese Argumente ist nichts einzuwenden, solange sie nicht Zweifel überdecken. Im Zentrum stehen zwei Fragen:

1. Auf Seiten der Verkäufer: Ist das Kind der beste Kandidat?
2. Auf Seiten der Käufer: Ist diese Firma mit Blick auf die interne Führungssituation fortführungsfähig und mit Blick auf die zukünftigen Marktchancen fortführungswürdig?⁴

Wie finden Sie das unvoreingenommen heraus? Machen Sie die Probe aufs Exempel und klären Sie folgendes ab:

1. Welche anderen beruflichen Möglichkeiten hat die Tochter oder der Sohn?
2. Welche anderen Angebote gibt es für die Übernahme der Firma?

Machen Sie diese Überlegungen nicht nur theoretisch. Klären Sie die Alternativen konkret ab. Die Ergebnisse können unerwartet sein, positiv wie negativ. Wenn Zweifel bestehen, hat man vielleicht Hemmungen, einer möglicherweise unerwünschten Wahrheit ins Auge zu sehen. Dennoch gilt: Lieber früher die Realität erkennen als später.

Das führt zu einem abschliessenden Hinweis:

Unternehmensnachfolge ist nur selten eine einfache Aufgabe mit drei sukzessiven Schritten: Nachfolger identifizieren, über den Preis einigen, Steuern optimieren. Meist ist der Prozess iterativ, mit Irrungen und Wirrungen verbunden und dauert entsprechend lang, oft fünf bis zehn Jahre. Engen Sie das Blickfeld deshalb nicht zu früh ein, sonst fangen Sie nachher wieder von vorne an, wenn sich Ihre präferierte Lösung nicht realisieren lässt. Beginnen Sie mit einer breiten Auslegeordnung, analysieren und bewerten Sie systematisch verschiedene Optionen und verfolgen Sie auch später im Prozess Alternativen konkret weiter. Oft kommt man zu Erkenntnissen und Ergebnissen, mit denen man selbst nicht gerechnet hätte. Eine familieninterne Nachfolge kann eine Ideallösung sein, besonders unter emotionalen Aspekten. Rein sachlich betrachtet ist das aber nicht selbstverständlich.

Zitate:

¹Credit Suisse und Center for Family Business Universität St.Gallen, 2016, S. 19.

²Müller-Ganz, J., 2000, S. 4.

³Credit Suisse und Center for Family Business Universität St.Gallen, 2013, S. 30.

⁴Halter, F. 2014.

Literatur:

Credit Suisse und Center for Family Business Universität St.Gallen (2013, Juni). Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU, Unternehmensnachfolge in der Praxis. Keating, G. & Adler, O. (Hrsg.).

Credit Suisse und Center for Family Business Universität St.Gallen (2016, Juni). Unternehmensnachfolge in der Praxis. Herausforderung Generationenwechsel. Investment Solutions & Products (Hrsg.).

Halter, F. (2014, 9. Dezember). Die SWOT-Analyse. Nachfolge-Würdigkeit und Nachfolge-Fähigkeit. In: Raiffeisen-Blog. <https://panorama-magazin.ch/nachfolge-wuerdigkeit/2014/12/09/>

Halter, F., Schrettle, Th. & Baldegger, R. (2009, Februar). Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Credit Suisse AG (Hrsg.).

Müller-Ganz, J. (2000, Sommer). Die umsichtig geplante Nachfolgeregelung ist eine der wichtigsten strategischen Aufgaben des Unternehmers. In Helbling Management Consulting (Hrsg.). Die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen.

News & Events

Fachtagungen 2017

Auch im Jahre 2017 bieten wir Ihnen die Möglichkeit, an einer unserer zahlreichen Fachtagungen zu aktuellen Themen aus unserem Berufsalltag teilzunehmen. Die nächsten Anlässe sind

Fachtagung von Donnerstag, 19. Januar 2017, 13.30-16.30 Uhr, in Zürich

Finden Sie die passende Organisation - Organisationsoptimierung in Non-Profit-Organisationen

Die passende Organisationform ist für eine nachhaltige Entwicklung einer Institution eine Grundvoraussetzung. Welche Herausforderungen stellen sich an die Organisation bei starkem Wachstum? Wie sieht eine ideale Aufgabenteilung zwischen Stiftungsrat und Geschäftsleitung aus?

Fachtagung von Freitag, 5. Mai 2017, 13.30-16.30 Uhr, in Zürich

Gute Legislaturziele - gute Legislatur

An den Legislaturzielen wird die Leistung der Stadtregierung gemessen. Wie kommen Sie zu ebenso gewinnenden wie realisierbaren Zielen? Wie stellen Sie die Umsetzung sicher?

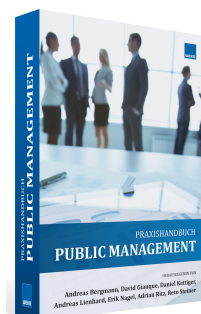
Weitere Fachtagungen zu Themen wie «Kennzahlengestützte Führung im schulischen Umfeld» oder «Wettbewerbsstrategien für Soziale Institutionen» folgen ebenfalls im Jahre 2017. Auf unserer Internetseite www.forrer-lombriser.ch finden Sie aktuelle Informationen über Durchführungsdaten und Themen.

Haben Sie Interesse an einer der oben genannten Fachtagungen? Gerne können Sie sich bereits heute unter info@forrer-lombriser.ch anmelden.

Neue Publikation: Praxishandbuch Public Management

Im WEKA-Verlag ist ein Handbuch für Praktikerinnen und Praktiker der Verwaltung entstanden. Fritz Forrer und Marcel Schöni haben daran mitgewirkt und zum Thema «Mitarbeitendenbefragungen» ein Kapitel verfasst.

Das Buch bietet Personen aller Stufen in Führungs- und Managementfunktionen in den öffentlichen Verwaltungen einen raschen Zugang zu Themen ihres Führungsalltags sowie Anleitungen zur Bewältigung von Managementproblemen.



Bergmann, A., Giauque, D., Kettiger, D., Lienhard, A., Nagel, E., Ritz, A. & Steiner, R. (Hrsg.) (2016). Praxishandbuch Public Management. Zürich: WEKA-Verlag. ISBN 978-3-297-00936-9

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch