

Die Nachfolge ganzheitlich planen

Die Übergabe eines Familienunternehmens ist ein anspruchsvolles Vorhaben. Das Gelingen ist nicht nur für die Betroffenen, sondern auch für die Volkswirtschaft von Bedeutung. —VON URS FREY

In Kürze Ein Generationenwechsel in der Geschäftsführung und in den Eigentumsverhältnissen einer Firma führt zu tiefgreifenden Veränderungen. Der ausscheidende Unternehmer muss sich von seinem Lebenswerk trennen. Verantwortung, Macht, Prestige und wertvolle Beziehungen gehen oft verloren. Berufliche und persönliche Gepflogenheiten müssen aufgegeben und neue Lebensgewohnheiten entwickelt werden. Davon betroffen ist meistens die gesamte Unternehmerfamilie – am stärksten jedoch der Übergeber. Darüber hinaus hat die Nachfolgeregelung eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung. Knapp ein Fünftel aller Unternehmen müssen in den kommenden fünf Jahren die Nachfolge regeln.



DR. OEC. HSG URS FREY ist Mitglied der Geschäftsleitung KMU-HSG und CFB-HSG. Er leitet den Bereich Weiterbildung und Praxisförderung. urs.frey@unisg.ch

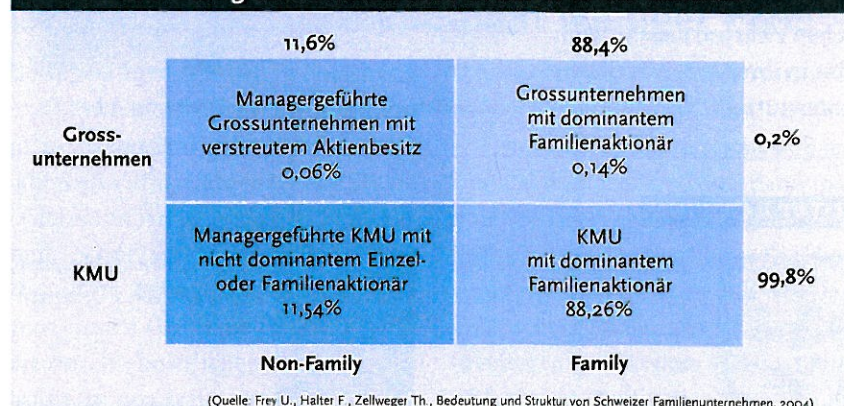
In den nächsten fünf Jahren sind in der Schweiz rund 450 000 Arbeitsplätze von einer Nachfolgeregelung betroffen. Eine gute Nachfolgelösung weckt positive Erwartungen und kann viel zur Dynamisierung eines Unternehmens beitragen. Wandel erhöht aber immer auch die Unsicherheit. Die Mitarbeiter bekommen einen neuen Vorgesetzten mit eigenem Führungsstil und anderer Prioritätensetzung. Der neue Chef wird über kurz oder lang die unternehmerischen Zielsetzungen, die Unternehmenskultur, die Führungsstruktur sowie betriebliche Abläufe seinen eigenen Vorstellungen anpassen. Mitarbeiter und Geschäftspartner wollen deshalb möglichst frühzeitig und umfassend über eine Nachfolgelösung informiert werden. Deshalb ist es wichtig, die Nachfolgeregelung ganzheitlich anzugehen.

Die jüngsten Zahlen haben bisherige Vermutungen bestätigt, dass der Unternehmensnachfolge in der Schweiz eine

hohe volkswirtschaftliche Bedeutung zukommt (siehe Abbildung 1 auf dieser Seite und Kasten auf S. 11). Konservative Hochrechnungen auf der Basis einer repräsentativen Studie des Centers for Family Business der Universität St.Gallen (CFB-HSG) in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers (PWC) haben gezeigt, dass in den kommenden fünf Jahren mindestens 18,5 Prozent aller Betriebe ihre Nachfolge zu regeln haben. Dies bedeutet, dass jährlich durchschnittlich mehr als 11 000 Firmen und über 90 000 Arbeitnehmer von einem Führungs- und Eigentumswechsel betroffen sind.

Rein quantitativ könnte man vermuten, dass die Unternehmensnachfolge «courant normal» ist. Die eigentliche Umsetzung und vor allem die entsprechende Vorbereitung lassen sich jedoch in den seltensten Fällen innert Monatsfrist abhandeln. Grund dafür ist, dass es sich bei der Nachfolge für jeden Unternehmer in der Regel um ein ein-

Abb. 1: Bedeutung der Familienunternehmen in der Schweiz



Familienbetriebe sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft.



Bild: iStockphoto.com/ Lisa Cagne

Symbolisch wird das Unternehmen per Handschlag an die nächste Generation weitergegeben. Unwiderruflich ist der Vertrag.

maliges Projekt handelt, für das er kaum auf eigene Erfahrungswerte zurückgreifen kann. Die jeweiligen Gegebenheiten aus betriebswirtschaftlicher, finanzieller, steuer-, erb- und eherechtlicher sowie vor allem auch aus emotionaler Sicht sind vielfältig und müssen den situativen und individuellen Anforderungen angepasst werden. Die Nachfolge ist deshalb auf verschiedenen Dimensionen ein komplexes und anspruchsvolles Vorhaben, das sich ganzheitlich und nur mit genügend Weitsicht erfolgreich bewältigen lässt.

Prozess umfasst alle Stufen

Die Nachfolgeplanung muss das ganze Unternehmen umfassen und darf sich nicht ausschliesslich auf die oberste Geschäftsführung und den Verwaltungsrat beziehen. Führungsnachwuchs, Stellvertreter und Nachfolger sind grundsätzlich auf allen Stufen des Unternehmens wichtig. Die Nachfolge verläuft erfolgreich, wenn einerseits die oft sehr persönlichen Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie realisiert wer-

den können, und andererseits die Firma in eine markt- und damit zukunfts-fähige Position weitergeführt werden kann. An dieser Stelle ist die Erarbeitung einer breit abgestützten und fundiert hergeleiteten Strategie für die Entwicklungsfähigkeit des Familienunternehmens zentral.

Kompromisse zwischen den vom Markt geforderten Veränderungen, den Wünschen des Übergebers und den Erwartungen des Nachfolgers sind unvermeidlich. Der oft unterschätzte Ablösungsprozess ist darum mit Weitsicht, diplomatischem Verhandlungsgeschick (gegenüber den Anspruchsgruppen) und unternehmerischem Durchsetzungsvermögen (des Übergebers und des Nachfolgers) zu verfolgen.

Der Faktor Zeit wird bei der Nachfolge oft unterschätzt. Dabei geht es nicht um die operative Umsetzung, wie zum Beispiel die Zeit für steueroptimierte Lösungen, die Durchführung der Unternehmensbewertung oder den eigentlichen Verkaufsprozess. Die grosse Herausforderung besteht darin, dass der Eigentümer sich mit den eigenen Interessen, der eigenen Vergänglichkeit,

mit möglichem Statusverlust und vor allem mit Unsicherheit (Was kommt nachher? Wie verändert sich mein Lebenswerk?) auseinandersetzen muss.

Emotionen zulassen

Die strategische Aufgabe ist primär innerhalb der Familie zu lösen. Dabei darf vor emotionalen Entscheidungen nicht Halt gemacht werden. Hilfreich ist häufig die Begleitung des Prozesses durch externe Vertrauenspersonen. Die Unternehmensnachfolge bleibt ein langfristiger Prozess. Empfehlenswert ist, erste Überlegungen bereits zehn Jahre vor der vorgesehenen Übergabe in Angriff zu nehmen.

Die zentrale Bedeutung der Familienstrategie (Eignerstrategie) zeigt sich, wenn man die Motive der Nachfolger mit denjenigen der abtretenden Unternehmer vergleicht. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass normativ (bezüglich Wertvorstellungen), strategisch (bezüglich der Ausrichtung des Geschäftes) und operativ (in der technischen Abwicklung der Nachfolge) Einigkeit oder zumindest Kenntnis über funda-

mentale Vorstellungen bestehen. Untersuchungen haben ergeben, dass 35 Prozent aller Familienunternehmen den Sprung in die zweite Generation nicht schaffen. Bei der Übergabe an die dritte Generation bleiben 65 Prozent und an die vierte Generation sogar 85 Prozent der Unternehmen auf der Strecke.

Bestehen sichern und Unabhängigkeit wahren

Recht einheitlich zeigen sich – gemäss der Untersuchung – die Ziele der Nachfolgeregelung. Hier stehen «langfristige Sicherung des Bestehens des Unternehmens» sowie «Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens» auf den ersten beiden Plätzen einer Auswahl von 13 möglichen Zielen. Erst danach folgen die «finanzielle Absicherung der Familie», die «Vermeidung familieninterner Streitigkeiten» und die «gerechte Verteilung des Erbes» an die Nachkommen.

Drei Zeitdimensionen

Dem Nachfolgemodell® des CFB-HSG

liegt ein Planungsansatz zugrunde, der aktiv durch den abtretenden Unternehmer gestaltet wird. Die Betrachtungszeithorizonte sind in drei Zeitdimensionen aufgeteilt:

1. Die normative Ebene.
2. Die strategische Ebene.
3. Die operative Ebene.

1. Die normative Ebene

Die normative Ebene setzt sich rund zehn Jahre vor der eigentlichen Übergabe grundlegend mit dem Ablösungsprozess auseinander.

2. Die strategische Ebene

Die strategische Ebene konzentriert sich hauptsächlich auf die Fragen der strategischen Positionierung des Unternehmens und auf steuerrechtliche Aspekte – mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren. Dabei hat die Unternehmensstrategie eine Gültigkeit, welche die Zeit der eigentlichen Übertragung idealerweise um zwei bis drei Jahre überdauert, um dem Unternehmen in dieser Phase eine klare Stossrichtung und damit auch Erwar-

tungssicherheit für die beteiligten Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten) zu geben. Dies gelingt jedoch nur, wenn die Strategie in dieser Phase kommuniziert und konsequent gelebt wird.

3. Die operative Ebene

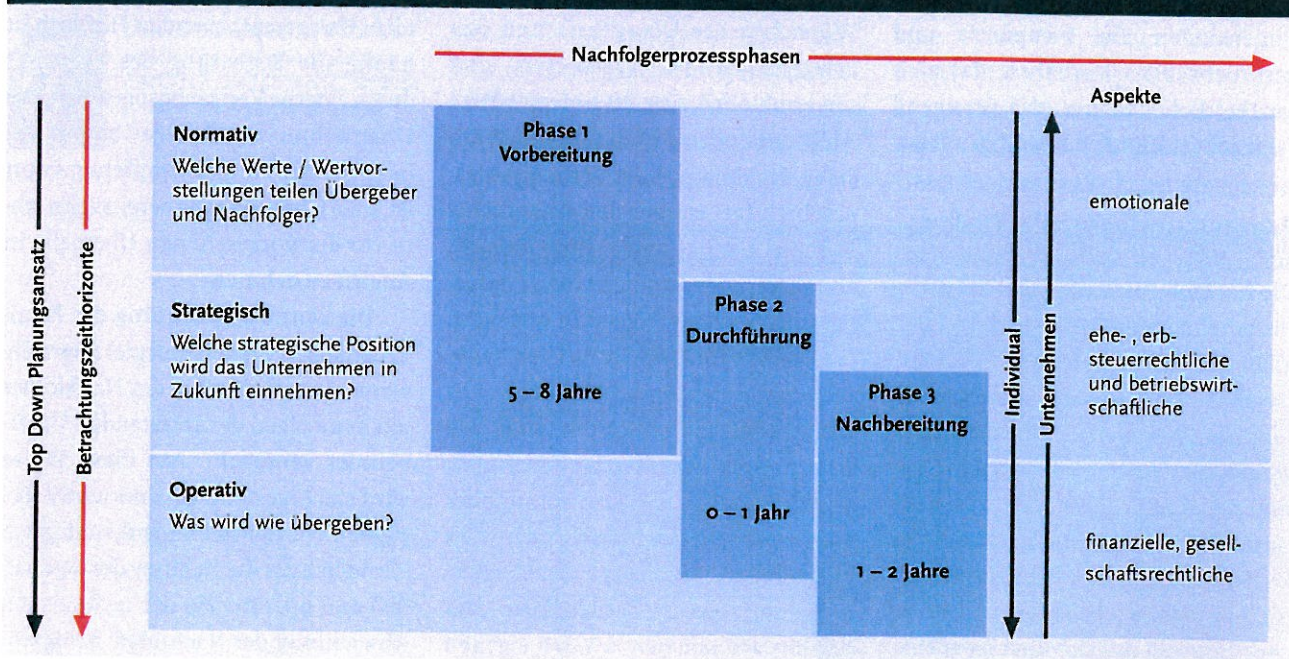
Die operative Ebene befasst sich eher kurzfristig (Monate bis ein Jahr) mit dem eigentlichen Verkaufsprozess im engeren Sinne und der Abwicklung der Nachfolge. Auch hier kann eine weitere Begleitung (Nachbereitung des Nachfolgeprozesses) des Übergabers unter bestimmten, im Voraus festgelegten Bedingungen sowohl für das Unternehmen als auch für den Nachfolger sinnvoll und wünschenswert sein.

Drei Phasen

Um die verschiedenen Aufgaben im Rahmen des Prozesses zu betrachten, wird unterschieden zwischen

1. Der Vorbereitungsphase.
2. Der Durchführungsphase.

Abb. 2: Das Nachfolgemodell® des CFB-HSG



Mit einer langfristigen Nachfolgeplanung wird die Erfolgsquote für die Stabsübergabe erhöht.

3. Der Nachbereitungsphase.

In jeder Phase sind spezifische Fragen zu beantworten (siehe Abbildung 2 auf der linken Seite).

1. Die Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase geht es primär um drei Aktivitäten. In einem ersten Schritt gilt es, das Bewusstsein zu schaffen, dass die Nachfolgeregelung in den kommenden fünf bis acht Jahren vollzogen werden muss. In einem zweiten Schritt sind die individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen des Unternehmers sowie seiner Familie festzuhalten und mögliche Optionen zu prüfen. Drittens müssen im Unternehmen Voraussetzungen geschaffen werden, damit es auch für einen vorgesehenen Verkauf attraktiv ist. Da es für eine Nachfolgeregelung keine Ideallösung gibt, empfiehlt es sich, die verschiedenen Formen aufzuzeigen und auszuwerten. Weil im langfristigen Nachfolgeprozess mit Unsicherheiten zu rechnen ist, kann eine Szenarioplanung helfen, auch auf unwahrscheinliche Entwicklungen vorbereitet zu sein.

2. Die Durchführungsphase

In der Durchführungsphase steht die operative Umsetzung der geplanten Nachfolgeregelung im Vordergrund. Auf verschiedenen Ebenen gilt es, in dieser sensiblen Phase wichtige und verbindliche Entscheidungen zu fällen, zur richtigen Zeit die passenden Informationen zur Verfügung zu stellen, gut und konsistent zu kommunizieren und die Verhandlungen durchzuführen. Diese Phase verlangt von allen Beteiligten viel Zeit und Energie. Es ist die intensivste Phase der Nachfolgeregelung. Der gesamte Prozess kommt zu einem Kulminationspunkt. Die Kommunikationspolitik erhält eine zentrale Bedeutung, bis dato geheim gehalten

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Nachfolge

Von den 308 228 Unternehmen in der Schweiz stehen ...

in den nächsten 5 Jahren

► 18,5 % bzw. 57 207 vor einer Nachfolgeregelung

im nächsten Jahr

► 3,7 % bzw. 11 411 vor einer Nachfolgeregelung

Wie viele Arbeitsplätze sind von einer Nachfolgeregelung betroffen?

in den nächsten 5 Jahren

► 451 953

im nächsten Jahr

► 90 387

Wie viele Unternehmen werden stillgelegt?

in den nächsten 5 Jahren

► 2,98 % bzw. 9 215

im nächsten Jahr

► 0,6 % bzw. 1 843

Wie viele Arbeitsplätze gehen verloren?

in den nächsten 5 Jahren

► 72 799

im nächsten Jahr

► 14 560

ne Vorbereitungen werden in dieser Phase öffentlich.

3. Die Nachbereitungsphase

Die Nachbereitungsphase ist weniger intensiv, aber dennoch wichtig. Zum einen müssen sich die Nachfolger möglichst rasch einarbeiten (falls noch nicht geschehen), zum anderen müssen die Mitarbeiter, die Kunden und andere Anspruchsgruppen für sich gewonnen werden. Auch wenn der neue Besitzer in einer ersten Phase mit dem Vorgänger verglichen wird, darf oder soll der Nachfolger seinen eigenen Weg gehen und dem Unternehmen seine eigene Handschrift geben. Das primäre Ziel muss es sein, der Firma möglichst rasch zukunftsfähige Perspektiven zu vermitteln. Für die übergebende Generation stellt sich die Frage, wie die nun zur Verfügung stehende Zeit genutzt werden soll. Wichtig ist, dass das vereinbarte Verhältnis zwischen Übergeber und dem Unternehmen in der festgelegten Form vollzogen wird.

Die Kernthesen der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Nachfolge ist eindrücklich nach-

gewiesen.

2. Der eigene Wunsch und die Realität der Nachfolgeform sind meist nicht identisch.
3. Der Zeitbedarf für die Nachfolge wird (immer noch) unterschätzt.
4. Die Rahmenbedingungen (vor allem steuerliche) erschweren derzeit erfolgreiche Nachfolgeregelungen.
5. Der Markt und das Marktbewusstsein für die Nachfolgeregelung sind (noch) unterentwickelt.
6. Die Kosten einer gescheiterten Nachfolge sind (volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich) bedeutend.

Weitsicht, Konsistenz und Konsequenz sind gefragt

Die Nachfolge ist eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen für das Unternehmen und die Familie. Weitsicht, Szenarien, Konsistenz und Konsequenz sind Erfolgsfaktoren für ein gutes Gelingen. Auch wenn jede Nachfolgeregelung ihre individuelle Note hat, ist es empfehlenswert, sich mit anderen Unternehmerfamilien auszutauschen und dadurch seine Möglichkeiten und Erfahrungen zu erweitern.