

Die weichen Faktoren bei der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen

von Urs Mantel, UMC Urs Mantel Consulting, CH 8808 Pfäffikon

**„Nichts ist geregelt,
was nicht gerecht geregelt ist.“**

Abraham Lincoln

Einleitung

In der Beraterischen Praxis begegnen wir immer wieder problematischen Nachfolgeprozessen- und -regelungen. Untersuchungen zu diesem Thema im In- und Ausland sind zahlreich. Weniger als 20% der Nachfolgen verlaufen erfolgreich. Etwa die Hälfte der Unternehmen mit Nachfolgeregelungen versagen in dieser Frage und gefährden damit den Fortbestand des Unternehmens. In ungefähr einem Drittel der Fälle werden «So-So-La-La-Lösungen» erzielt.

Warum diese katastrophale Bilanz? Einer der Hauptgründe ist folgender: Im Nachfolgeprozess werden die «weichen» Faktoren zu wenig berücksichtigt. Sie werden oft aus falschem Blickwinkel betrachtet oder unrichtig beurteilt.

Unternehmer prägen ihre Firma

Viele Unternehmer stehen ihrer Firma über eine volle Generation vor und prägen den Betrieb mit ihren Wertvorstellungen und ihren Zielen. Unternehmer sein ist eine Lebensaufgabe. Dazu gehört ein ganzes Netzwerk von Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Branchenpersönlichkeiten etc. in dem sich meist auch private Beziehungen etabliert haben. Fazit: Nachfolgelösungen in Familienunternehmen sind eigentlich immer anspruchsvoll!

Die Familie einbeziehen!

Das Unternehmen ist auch in der Familie präsent, umso mehr, wenn andere Familienmitglieder ebenfalls im Betrieb mitarbeiten. Ausdruck davon sind private Einladungen durch Geschäftsfreunde, ein spezieller Status von Familienmitgliedern in der Öffentlichkeit etc.

Die Familie muss also in die Nachfolgeregelung mit einbezogen werden, denn diese hat Auswirkungen auf die erbvertraglichen Regelungen und fordert vielleicht sogar Verzicht von Erben.

Kultur und Traditionen beachten

Die Kultur in einem Familienbetrieb ist meistens geprägt vom langjährigen Wirken des Unternehmers. Sie wird mitbestimmt durch Familientraditionen und Familienwerte. Der Führungsstil ist häufig personenorientierter als in Grossbetrieben, wo Aufgaben- und Sachorientierung dominieren. Die Werte und Verhaltensnormen sind in den seltensten Fällen schriftlich dokumentiert, sondern werden einfach gelebt.

Ein Nachfolger muss sich mit der Unternehmenskultur eines Familienbetriebes identifizieren können, will er erfolgreich sein. Radikale Änderungen sind nur sinnvoll, wenn das Unternehmen wirtschaftlich gefährdet ist.

Der Übergeber muss sich Zeit nehmen für eine Standortbestimmung

Eine Nachfolgeregelung kann nur gelingen, wenn der Übergeber eine gründliche und ehrliche Standortbestimmung vornimmt:

- Bin ich zur Übergabe bereit? Bin ich mit dem Herzen dabei und nicht nur mit dem Kopf?
- Kann ich loslassen?
- Was muss ich allenfalls für weitere Schritte tun, um soweit zu kommen, dass ich das Unternehmen wirklich übergeben kann?
- Wenn ein Nachfolger aus der Familie bereit steht: Bin ich bereit, ihn mit der gleichen Elle zu messen wie einen externen Kandidaten? Kann ich objektiv sein?
- Bin ich bereit, dem Nachfolger zu vertrauen?
- Wie verbringe ich meine Zeit nach der Übergabe?

Standortbestimmung des Übernehmers: Unternehmer werden ist ein Prozess

Andererseits muss sich auch der Nachfolger Schlüsselfragen stellen, unabhängig

Urs Mantel

Dipl. Ing. ETH, lic. oec. HSG

Breites Spektrum dank langjähriger Führungserfahrung als CEO kombiniert mit langjähriger Beratungserfahrung in KMUs und Konzernen. Erfahrung mit zahlreichen Nachfolgeregelungen. Diverse Verwaltungsratsmandate.



davon, ob er aus der Familie kommt oder nicht:

- Bin ich bereit zu übernehmen?
- Traue ich mir diese Verantwortung zu?
- Stimmt die Chemie zwischen mir und dem Übergeber?
- Können wir in der Übergangsphase zusammenarbeiten?
- Kann ich mich mit dieser Unternehmenskultur wirklich identifizieren?
- Ist Unternehmer werden für mich nur

Die harten Faktoren von Nachfolgeregelungen

Welche Eigentümer-Strategie ist optimal?

- Wann möchte der bisherige Unternehmer zurücktreten?
- Nachfolger aus der Familie? Externer? Verkauf?
- Faire Lösung für die Familie
- Notfallszenario für plötzliches Ableben
- Nachfolgefähige Vermögensstruktur aufbauen

Unternehmen für die Nachfolge vorbereiten

Das Unternehmen kann unabhängig von der konkreten Nachfolgelösung für die Zukunft vorbereitet werden:

- Nicht betriebsnotwendige Vermögen ausgliedern
- Transparenz und Formalisierung erhöhen
- Verwaltungsrat Nachfolgefrage engagieren

Nachfolger auf das Unternehmen vorbereiten

- Anforderungsprofil für den Nachfolger erstellen
- Nachfolger evaluieren und aufbauen
- Werte verstehen und antizipieren
- Nachfolge im Verwaltungsrat regeln

Finanzielles klar regeln

- Gesellschaftsrechtliche Fragen lösen (Holding? Aufspaltung?)
- Unternehmenswert und Preis
- Welches sind die steuerlichen Auswirkungen?
- Wer finanziert die Nachfolge und wie?

irgendein Beruf oder meine Berufung?

- Für familieninterne Nachfolger: Erfülle ich lediglich die Erwartungen der Familie oder stehe ich selber dazu?
- Welche Entwicklungsschritte fehlen mir noch, um übernehmen zu können?
- Welche eigenen Vorstellungen möchte ich mit diesem Unternehmen verwirklichen?
- Wie stelle ich mir den Übergangsprozess vor?

Konstruktiv umgehen mit diesen Fragen erfordert, dass Übergeber und Übernehmer ihre Standortbestimmungen offen legen und sich in gegenseitigem Respekt austauschen und abstimmen.

Emotionen und Gefühle zeigen, loslassen

Beim Übergeber, der sein Unternehmen eine Generation lang geführt und geprägt (und vielleicht sogar gegründet) hat, kann die Übergabe nicht ohne Emotionen vor sich gehen. Diese dürfen nicht einfach unterdrückt werden, sondern müssen in den Gesprächen – gegebenenfalls unterstützt von Dritten – an die Oberfläche kommen.

Auch der Übernehmer muss sich eingestehen, dass die Sache für ihn mit Emotionen verbunden ist. Vielleicht hat er grossen Respekt vor der Aufgabe und den damit verbundenen finanziellen Lasten und Risiken. Manch einer wird neben dem Respekt auch Ängste und Unsicherheit verspüren. Wichtig ist, dass diese Emotionen nicht ausgeblendet werden. Im Idealfall ist auch darüber ein Austausch zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer möglich. Das Loslassen fällt dem Übergeber nach aller Erfahrung leichter, wenn er nach der Übergabe eine neue Aufgabe hat. Auch damit müssen sich die Beteiligten frühzeitig befassen.

Vertrauen zwischen Übergeber und Übernehmer

Eine Nachfolge kann nur gelingen, wenn sich Übergeber und Übernehmer gegenseitig vertrauen. Das hat einen Angebots- und einen Nachfragespekt. Vertrauen kann entstehen, wenn die oben genannten Schritte und Aspekte zu einer offenen und ehrlichen Kommunikation zwischen Geber und Nehmer geführt haben.

Der Verkaufspreis

Den besten Verkaufspreis wird der Übergeber erzielen, wenn er an ein anderes Unternehmen verkauft, das durch die Übernahme Synergien erzielt. Diese Synergien wird man teilweise in den Kaufpreis einrechnen können. Deutlich weniger wird der Übergeber lösen, wenn eine familieninterne Nachfolgeregelung oder der Verkauf an Management vorgesehen ist. Der eigenständige Erhalt und Fortbestand des Unternehmens hat eben seinen Preis.

Der Preis muss vom Übernehmenden finanzierbar sein und darf das Unternehmen in seiner Entwicklung nicht zu stark limitieren. Er sollte gerecht und fair sein, und von der Familie des Übergebers sowie dessen Erben mit getragen werden. Insbesondere wenn ein Erbe, der Ambitionen auf das Unternehmen gehabt hätte, verzichtet.

Phase der Zusammenarbeit

Eine ein- bis zweijährige Zusammenarbeit von Übergeber und Übernehmer in einem vorher vereinbarten und detailliert geplanten Prozess hat beträchtliche Vorteile für den Übergeber wie den Übernehmer.

Der Übergeber

- kann sein Know how und seine Beziehungen Schritt für Schritt umfassend übergeben.
- kann schrittweise sein Engagement im Unternehmen herunterfahren und freigesetzte Zeit in Freizeit, Hobbies und andere Engagements investieren.

Der Übernehmer

- hat Zeit, die wesentlichen Werte der Unternehmenskultur zu verstehen und zu übernehmen.
- Kann Know how nachhaltig übernehmen und in die Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten etc. hinein wachsen.

Übergaberituale zelebrieren

Die Übergabe ist nicht nur ein administrativ/juristischer Vorgang mit Vertragsunterzeichnung und Bezahlung. Mit Ritualen kann dieser einschneidende Vorgang besser verankert werden; bei der Familie, bei den Mitarbeitenden, bei Kunden und bei weiteren Bezugspersonen– und firmen. Rituale geben Halt und Sicherheit, weil sie das Bewusstsein und die Wahrnehmung für das ganze Geschehen verstärken.

Familie

Müller-Harju schlägt eine Familienkonferenz vor, in welcher der Geber und der Nehmer die Bedeutung der Nachfolgeregelung unterstreichen. Symbolische Handlungen verstärken die Wirkung.

Unternehmen

Eine Nachfolgeregelung ist ein Generationenereignis und muss mit entsprechenden Übergaberitualen die ihr gemässe Bedeutung bekommen, gegenüber allen «Stakeholdern». Ein einziges Ritual genügt in der Regel nicht. Die Rituale müssen auf den Übergabeprozess abgestimmt sein.

Die Rolle von Beratern

In der Regel werden für einzelne «harte» Faktoren Berater eingesetzt: Rechtsanwälte für Vertragsfragen, Steuerexperten für Steuerfragen, Betriebswirtschaftler für Bewertungsangelegenheiten etc. Die oben beschriebenen «weichen» Faktoren und das Coaching des Gesamtprozesses werden aber oft unterschätzt oder «vergesen». Sie sind aber ein absolutes Muss für eine nachhaltig erfolgreiche Übergaberegulung!

Literatur

Dieter Müller-Harju: Generationenwechsel in Familienunternehmen (Gobler, 2002)

Fritz B. Simon (Hrsg): Die Familie des Familienunternehmens (Auer, 2002)

Roger Hegi/Leo Staub (Hrsg): Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten (Versus, 2001)