

ERFOLGREICHE NACHFOLGE – EIN BLICK HINTER DIE KULISSEN

In der Nachfolge ist die richtige Balance zwischen emotionalen und sachlichen Aspekten gefragt. Erfolgreiche Nachfolge bedingt die Berücksichtigung zentraler Schlüsselfaktoren, den Einbezug aller relevanten Beteiligten und eine ganzheitliche Planung.

• Von Dr. Andreas Schmid

Volkswirtschaftlich relevante Lebenswerke

Die Nachfolge ist mehr als nur ein Transaktions- bzw. Treuhandgeschäft. Vielmehr geht es um Menschen und deren Lebenswerke. Ein Blick in die Statistik zeigt, dass das Thema Unternehmensnachfolge in der Schweiz weder an Relevanz noch an Präsenz eingebüsst hat, im Gegenteil: In den nächsten fünf Jahren werden sich hierzulande über 70000 Unternehmen mit der Nachfolgethematik auseinandersetzen müssen. Nicht zuletzt ist die Nachfolge auch volkswirtschaftlich ein bedeutendes Thema, denn über 400000 Arbeitsplätze sind künftig davon betroffen. Oft liegt der Fokus bei der Unternehmensnachfolge (zu) rasch auf fachtechnischen Themen wie Rechts- und Steuerfragen oder finanziellen Überlegungen. Die Nachfolge ist jedoch nicht einfach eine Transaktion, sondern vielmehr ein Prozess mit gewichtigen emotionalen und beziehungsbezogenen Aspekten. Insbesondere bei der Nachfolge in Familienunternehmen, die in der Schweiz einen Anteil von mehr als 75% ausmachen, haben fundamentale Fragen rund um die Familie und die Mitglieder, deren Rollen, Fähigkeiten und Bedürfnisse eine wesentliche Bedeutung und dürfen im Sinne des Erfolgs keinesfalls vernachlässigt werden.

Mehr als eine Variante zur Übergabe

Für die Nachfolgeregelung stehen grundsätzlich drei klar abzugrenzende Optionen zur Verfügung: der Manage-

ment-Buy-out (MBO), Management-Buy-in (MBI) und Family-Buy-out (FBO). Die Varianten unterscheiden sich vor allem hinsichtlich Prozess, Kaufpreis, der Art der Finanzierung und in den Anforderungen für eine erfolgreiche Übergabe. Welche Variante für eine Nachfolgesituation optimal ist, hängt von den Erwartungen, Zielen und Vorstellungen der Eigentümer/-innen, der Familien- sowie der Unternehmenssituation ab. Zentral ist, dass vorgängig zur Bestimmung und Ausarbeitung der optimalen Nachfolgevariante eine entsprechend fundierte Ist-Analyse durchgeführt wird. Dazu später mehr.

Bei allen Varianten existieren aus Sicht des oder der Nachfolger/-in Informationsasymmetrien. Diese Informationslücken sind nur durch Kommunikation zu schliessen. Sämtliche Beteiligte müssen bereit sein, ihre Erwartungen, Vorstellungen, Werte und Ziele transparent offenzulegen, damit im Nachgang keine Konflikte entstehen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer frühzeitigen, offenen und transparenten Kommunikation, die sämtliche Akteure und Anspruchsgruppen miteinbezieht. Nur so können die für die Nachfolgeregelung kritischen Themen behandelt und Konfliktpotenziale vermieden werden. Der Faktor «Zeit» wird in der Praxis allzu oft unterschätzt. Die Eigentümer/-innen gehen die Nachfolge oft erst an, wenn sie kurz vor der Pensionierung stehen. Die Nachfolgeoptionen unterscheiden sich erheblich in der Dauer des Prozes-

ses. Der Management-Buy-in dauert im Schnitt vier Jahre bis zur vollständigen Übergabe, wohingegen der Family-Buy-out bis zu zwölf Jahre beansprucht.

Management-Buy-out (MBO)

Beim Management-Buy-out erfolgt die Firmenübertragung an einen oder mehrere Mitarbeitende. Dieser Prozess ist mittelfristig ausgelegt und kann fünf bis sieben Jahre dauern. Auf den Marktpreis wird in der Regel ein «Loyalitätsbonus» gewährt. Für ein erfolgreiches Fortbestehen des Unternehmens braucht es klare Kriterien für die Auswahl der Kandidat/-innen, um Nachfolgende mit unternehmerischem Flair, den nötigen Qualifikationen und der erforderlichen Motivation ausfindig zu machen. Der oder die Nachfolger/-in sollte frühzeitig in alle Planungs- und Entscheidungsprozesse miteinbezogen und vor allem in das Kunden- und Partnernetzwerk der Inhaberin oder des Inhabers eingeführt werden. Damit Nachfolgende alle Facetten des Unternehmens kennenlernen und verstehen, müssen die Eigentümer/-innen mit dem Einbezug zukünftiger Nachfolgekandidat/-innen bereits vor der treuhänderischen Übergabe beginnen und ihnen durch Delegieren von Aufgaben und Verantwortung sichtbar das notwendige Vertrauen schenken.

Management-Buy-in (MBI)

Beim Verkauf an unternehmensfremde Personen spricht man von einem Management-Buy-in. Die Prozessdauer

ist, verglichen mit den beiden anderen Varianten, im Schnitt mit eineinhalb bis drei Jahren kürzer. Damit Eigentümer/-innen einen optimalen Kaufpreis erreichen, muss das Unternehmen Profit erwirtschaften, und die Alleinstellungsmerkmale müssen attraktiv hervorgehoben werden. Sobald ein geeigneter Käufer oder eine Käuferin gefunden wird, erfolgt die Übergabe zumeist rasch, weshalb es der Bereitschaft bedarf, das Unternehmen schnell loslassen zu können. Da andere Ideen und Wertvorstellungen von aussen ins Unternehmen gelangen, sind Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie und Personalpolitik zu erwarten. Will man darauf vorab Einfluss nehmen, sind die wichtigsten Bedingungen und Vorstellungen bereits vor der Suche nach einem externen Nachfolger oder einer Nachfolgerin zu definieren. Auch im Verhandlungs- und Integrationsprozess ist die Kompromissbereitschaft für Veränderungen zentral. Deshalb ist bei der externen Nachfolge die Einbindung der Mitarbeitenden umso entscheidender. Aufgrund der Unsicherheiten, die mit der Nachfolge verbunden sind, ist eine offene Kommunikation der Veränderungen massgebend, damit sich alle Beteiligten darauf einstellen können und im Idealfall mitziehen.

Family-Buy-out (FBO)

Bei einem Family-Buy-out wird das Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben bzw. von Familienmitgliedern erworben. Die familieninterne Nachfolge beansprucht von allen Optionen mit im Schnitt bis zu zwölf Jahren am meisten Zeit. Was den Kaufpreis betrifft, erhalten die Familienmitglieder oft einen «Familienbonus» gegenüber dem Marktpreis. Damit die Nachfolge innerhalb der Familie erfolgreich abgeschlossen werden kann und in finanzieller Hinsicht keine Ungerechtigkeiten entstehen, braucht es eine intakte Familienbeziehung mit einer konstruktiven Konfliktkultur und einer klaren

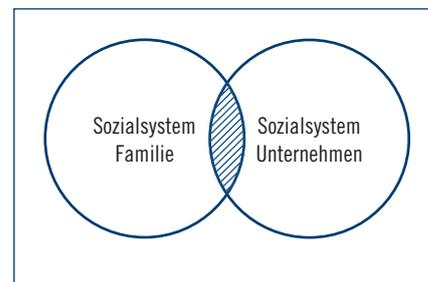
Rollenverteilung. Die Familienmitglieder benötigen die Bereitschaft, Probleme direkt anzusprechen und zielorientiert anzugehen. Ebenfalls ist ein regelmässiger Austausch hilfreich, um allen Beteiligten denselben Informationsstand zu gewährleisten, die Kontinuität beizubehalten und mögliche Konflikte frühzeitig zu erkennen.

Sonderfall Familienunternehmen

In einem Familienunternehmen vermischen sich zwei unterschiedliche soziale Welten: Familie und Unternehmen. Diese Konstellation ist in vielen Aspekten anfällig für Konflikte. In der Familie findet die Kommunikation auf einer unverbindlichen und beziehungsorientierten Basis statt. Im Unternehmen dagegen ist die Kommunikation verbindlich, und die Beziehungen sind in Form von Verträgen geregelt. Verhalten und Entscheide sind in der familiären Sphäre hauptsächlich emotional geprägt, im Unternehmen hingegen eher rational. Ein familieninterner Verhaltenskodex ist für die Stabilität innerhalb der Familie daher vorteilhaft. Dieser muss aber offen kommuniziert und regelmässig überprüft werden, damit er mit den unternehmensinternen Zielen übereinstimmt.

Die Familie ist als Einheit personenfokussiert, wobei das Prinzip der Gleichberechtigung unter den Mitgliedern vorherrscht. Im Unternehmen dagegen orientiert man sich an Funktionen und an der Gerechtigkeit hinsichtlich Leistung. Wer mehr leistet, soll mehr erhalten. Entscheidend für eine gute Beziehung innerhalb der Familie und zu den Mitarbeitenden ist, dass man die beiden Systeme nicht isoliert betrachtet, sondern deren Eigenheiten kennt und sie aufeinander abstimmt. Werden Familienmitglieder offenkundig bevorzugt, obwohl sie ihre Leistung nicht erbringen, kann dies zu Spannungen zwischen der Familie und den Mitarbeitenden führen. Um solche Konflikte zu vermeiden, muss die Familie die un-

ternehmensinternen Regeln als Handlungsrahmen für Entscheide, welche Familienmitglieder betreffen, anwenden.



Fünf Herausforderungen in der Nachfolge

Egal ob Familienunternehmen oder nicht: Die Nachfolgeplanung birgt Hürden. Herausforderungen ergeben sich besonders aufgrund der Vermischung von sachlichen und emotionalen Fragestellungen. Denn nebst der eigentlichen Transaktion sind vor allem Menschen in den Prozess involviert, die mit ihren Erwartungen, Werten, Interessen und Zielen für die Prozessgestaltung und das Ergebnis ausschlaggebend sind. Es ist deshalb entscheidend, wesentliche Schlüsselfaktoren zu kennen und zu steuern, um das Zusammenspiel zwischen der menschlichen und der sachlichen Ebene zu meistern.

Die häufigsten Herausforderungen in der Nachfolgeplanung sind:

- **Ziel-, Interessens- und Beziehungskonflikte**

Die Nachfolge ist ein Kompromissgeschäft. Dessen müssen sich die Involvierten bewusst sein. Im Prozess der Nachfolgeplanung sind mehrere Parteien an der Entscheidungsfindung beteiligt. Der frühe Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen ist fundamental, um Konflikte und Differenzen im frühen Stadium des Prozesses zu erkennen, zu diskutieren und zu lösen. Insbesondere bei emotionalen sowie relationalen Aspekten können Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten durch-

aus intensiv werden. Sind diese für die Nachfolgeplanung von Relevanz, sollte es für derartige Diskussionen Platz und einen Rahmen geben.

- **(Fehl-)Kommunikation**

Eine transparente Kommunikation sowie das Offenlegen von persönlichen Zielen, Vorstellungen und Erwartungen seitens aller Parteien sind zentrale Erfolgsfaktoren der Nachfolge. Nur so kann die Nachfolge unter Einbezug einer möglichst objektiven Informationsgrundlage optimal geplant und können Entscheidungen auf solider Basis getroffen werden. Weitsichtige Kommunikation schafft zudem Vertrauen unter Mitarbeitenden sowie weiteren Anspruchsgruppen.

- **Suche nach dem oder der geeigneten Nachfolger/-in**

Die Suche nach den passenden Nachfolgekandidat/-innen ist eine Kernaufgabe der Nachfolgeplanung. Diese kann unter Umständen sehr lange dauern, da insbesondere die Anforderungen an die Persönlichkeit der Kandidat/-innen oft hoch sind. Für die Suche sollte deshalb ein entsprechendes Stellen- und Kandidatenprofil erstellt werden. Ein frühzeitiger Start in Verbindung mit dem Einbezug von professioneller Unterstützung erhöht die Erfolgchancen.

- **Besetzung von Schlüsselpositionen**

Die Nachfolge hat meist direkte Auswirkungen auf die Organisation sowie die Unternehmenskultur und damit auch auf die Mitarbeitenden. Es ist daher nicht selten, dass Mitarbeitende das Unternehmen während oder nach dem Nachfolgeprozess freiwillig verlassen. Ausscheidende Kompetenzen sollten deshalb früh identifiziert und systematisch (wieder) aufgebaut werden. Diesbezüglich sind oft Führungspositionen als Schlüsselpositionen zu sehen. Die



Besetzung dieser Schlüsselpositionen ist eine weitere zentrale Aufgabe im Nachfolgeprozess.

- **Interaktion zwischen Eigentümer/-innen und Nachfolger/-innen**

Bei der eigentlichen Übergabe, dem Kern der Nachfolge, steht die Wechselwirkung zwischen Eigentümer/-innen und Nachfolger/-innen im Zentrum. Anfangs sind das gegenseitige Kennenlernen und der Aufbau von Vertrauen zentral. Eine schrittweise Integration des Nachfolgers schafft zudem seitens Mitarbeitenden die nötige Glaubwürdigkeit. Die Eigentümer/-innen übernehmen dabei mit der Zeit immer mehr die Rolle von Coaches, welche die Nachfolge kommunikativ und beratend begleiten. Trotzdem tun sich viele

Unternehmer/-innen bei der Gewährung von Handlungsspielräumen nach der Übergabe schwer, weil sie die emotionale Abkopplung noch nicht vollzogen haben.

Vier Kernelemente des Nachfolgeprozesses

Die Nachfolgeregelung ist gespickt mit Hürden, weshalb ein ganzheitlicher Ansatz in der Nachfolgeplanung angewendet werden sollte, damit keine Anspruchsgruppe ausgeschlossen wird oder wichtige Aspekte ausgelassen werden. Eine vorzeitige Auseinandersetzung mit der Planung der Nachfolge sowie der Einbezug eines unabhängigen und erfahrenen Partners bzw. einer Partnerin erhöhen die Erfolgchancen der Nachfolge nachweislich. Die Aufgabe externer Begleiter/-innen ist es dabei,

den Prozess zu strukturieren, Informationen zu koordinieren, Fachexperten beizuziehen und Lösungen zu entwickeln. Ein Vorschlag von aussen wird oft besser aufgenommen, als wenn er von den Beteiligten selbst stammt. Externe Berater sollten idealerweise bereits fünf bis sieben Jahre vor der eigentlichen Übergabe in den Prozess einbezogen werden. Im Folgenden werden die wichtigsten Schritte in der Nachfolgeplanung mit externer Begleitung erläutert.

01 – Analyse

In einem ersten Schritt entwickeln Beratende mit dem Eigentümer bzw. der Eigentümerfamilie anhand von Einzelinterviews, Workshops, Gesprächen und vorhandenen Unterlagen eine Ist-Analyse zur Festlegung der Ausgangslage. Hierbei werden insbesondere die Ziele, Vorstellungen und Erwartungen der Eigentümer/-innen bzw. der Familie und des Unternehmens erfasst und geordnet. Das Analyseergebnis stellt die Grundlage für die späteren Schritte, konkrete Nachfolgeoptionen und Entscheidungen dar.

02 – Nachfolgeoptionen

Im nächsten Schritt werden auf Basis der Ausgangslage und der definierten Ziele die Nachfolgeoptionen evaluiert und deren Vor- und Nachteile, Bedingungen und Restriktionen aufgeführt. Sobald die favorisierte Variante feststeht, wird die dazugehörige Nachfolge-

strategie entwickelt. Bei der familieninternen Übergabe werden hierbei auch Themen wie Erbansprüche oder der «interne» Kaufpreis geregelt. Dieser Schritt hat zudem vor allem bei einer externen Nachfolgelösung einen wesentlichen Einfluss auf die künftige Unternehmensstrategie.

03 – Vorbereitung

Nach der Ausarbeitung der finalen Nachfolgevariante startet die Phase zur Vorbereitung der Übergabe. Bei einer externen Nachfolgeregelung beginnt die Suche nach dem bzw. der geeigneten Nachfolger/-in. Zudem finden in diesem Teilprozess die Unternehmensbewertung sowie beispielsweise die Erstellung eines Kommunikationskonzepts statt. Darüber hinaus wird die eigentliche Transaktion inklusive aller rechtlicher, steuertechnischer und treuhänderischer Aspekte vorbereitet.

04 – Übergabe

Im letzten Schritt der Nachfolgeplanung findet die Unternehmensübergabe statt. In diesem Schritt ist der oder die externe Begleitende für die Umsetzung der im vorangegangenen Schritt vorbereiteten Transaktion und den damit verbundenen Massnahmen verantwortlich. Zudem übernimmt eine externe Begleitung in diesem Schritt die Erstellung von Einführungsplänen oder den Abgleich der Ist-Analyse mit dem gewünschten Endzustand der Nachfolge.

Nachfolge als Balance zwischen Transaktion und Emotion

Der Blick hinter die Kulissen zeigt, dass die Nachfolge weit mehr als eine einfache Transaktion ist. Die emotionalen Aspekte, welche insbesondere in familieninternen Nachfolgeregelungen vorherrschen, stellen im Prozess grosse Herausforderungen dar. Eine frühzeitige und ganzheitliche Planung, die sämtliche Akteure involviert, ist der Schlüssel zur erfolgreichen Nachfolge. Transparente Kommunikation schafft Vertrauen und bildet zusammen mit einem strukturierten Prozess die entscheidende Basis für den Erfolg. Das Einbeziehen eines neutralen und professionellen Partners erhöht schliesslich die Erfolgchancen in der Nachfolgeregelung erheblich.

QUELLEN

Credit Suisse AG & Center for Family Business der Universität St. Gallen. (2016). Herausforderung Generationenwechsel: Unternehmensnachfolge in der Praxis. <https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/ch/unternehmen/unternehmer/publikationen/unternehmensnachfolge-in-der-praxis-de.pdf>

Halter, F. & Schröder, R. (2017). Das St. Galler Nachfolge-Modell: Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge (4. Aufl.). Haupt Verlag AG.



AUTOR

Andreas Schmid ist promovierter Betriebsökonom und berät als geschäftsführender Partner der SCHMID + PARTNER AG

Unternehmen und Unternehmerfamilien in den Bereichen Strategie, Personalmanagement und Nachfolge.



DACHCOM

Wir realisieren Ihre Forderungen.

Mehr Erfolg dank straffem Debitorenmanagement. So bekommen Sie, was Ihnen gehört – schnell und zuverlässig. Jederzeit vollumfänglich informiert – mit Ihrem persönlichen Zugriff auf www.webinkasso.ch.

Creditreform Egeli Zürich AG
 Binzmühlestrasse 13
 CH-8050 Zürich
 Tel. +41 (0)44 307 80 80
 info@zuerich.creditreform.ch
www.creditreform.ch



