

|Unternehmensnachfolge als Chance nutzen

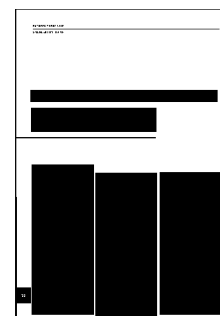
Viele Unternehmer, die ihre Unternehmung selbst gegründet, aufgebaut und über Jahre geführt haben, betrachten ihre Unternehmung nicht als Arbeit, sondern als Lebenswerk. Von ihrem Lebenswerk wollen und müssen sie sich nicht ausruhen. Ein Grund dafür, dass sich Unternehmensnachfolge teilweise als sehr schwierig entpuppt.

TEXT: MICHAEL POCK*

Unternehmer müssen sich nicht an Pensionsregelungen halten. Im Gegenteil, sie möchten ihr Unternehmen – ihr Lebenswerk – so lange wie möglich selbst weiterentwickeln und das Ruder in der Hand halten. Dennoch sollte sich jeder Unternehmer rechtzeitig über die Nachfolge Gedanken machen. Altersbedingte Gründe können die Lebensumstände rasch verändern. Im schlimmsten Fall ist es dem Unternehmer unmöglich, die eigene Firma weiterzuführen. Fehlt dann ein Plan zur Nachfolge, kann die Existenz des Unternehmens rasch bedroht sein. Im schlimmsten Fall bedeutet es das Aus für die Unternehmung, die Familie gerät in finanzielle Schwierigkeiten und die Mitarbeiter müssen um ihre Arbeitsplätze bangen.

Dabei sind solche Situationen durchaus vermeidbar. Die Unternehmensnachfolge ist nüchtern betrachtet ein völlig natürlicher Bestandteil im Lebenszyklus einer Unternehmung. Die Nachfolge gehört ebenso dazu wie die Gründung oder die Expansion einer Unternehmung. «Die Unternehmensnachfolge ist ein Problem wie jedes andere im Betrieb auch. Trotzdem wäre ich froh, wenn ich es schon gelöst hätte», sagt ein interviewter Unternehmer. Seit einiger Zeit wird diesem Phänomen erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet. Der Grund ist einfach: Im Vergleich zu früher steht heute ein erhöhter Anteil der Unternehmungen vor dieser Herausforderung. Dies trifft nicht nur für das Fürstentum Liechtenstein zu, sondern auch auf viele andere europäische Länder. Dies zeigen die zahlreichen Studien, die in den vergangenen Jahren durchgeführt wurden.

Das Institut für Entrepreneurship der Hochschule Liechtenstein hat im Herbst 2005 die Situation



der Unternehmensnachfolge im Fürstentum Liechtenstein analysiert. Die Studie wurde von Urs Baldegger, Eva Holsteiner und Michael Pock durchgeführt. Sie ist ein Kooperationsprojekt mit dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen und der Gewerbe- und Wirtschaftskammer für das Fürstentum Liechtenstein. Im Vergleich zu den Ergebnissen aus der Schweiz zeigen sich für Liechtenstein keine nennenswerten Unterschiede. Die Unternehmer beider Länder haben bei der Nachfolgeregelung ähnliche Ziele, Schwierigkeiten und Lösungen. In Liechtenstein selbst wurden mehr als 750 Unternehmer aus allen Branchen und Betriebsgrößen befragt, sowohl schriftlich als auch mündlich. Die gute Rücklaufquote zeigt, dass die Unternehmensnachfolge auch für liechtensteinische Unternehmer von Interesse ist.

Kronprinzen bei der Nachfolge

Die Favoriten für die Unternehmensnachfolge finden sich vor allem im Kreis der Familie. Über 80 Prozent der Unternehmungen werden innerhalb der Familie weitergegeben. Bei der Nachfolge denken die Väter zuerst an ihre Söhne und übersehen leicht das unternehmerische Potential ihrer Töchter. An zweiter Stelle steht die Übernahme durch andere Familienmitglieder gefolgt von der Nachfolge durch die Töchter und die Ehepartner.

Die Zeiten, in denen die Kinder die Unternehmung automatisch übernehmen, sind auch in Liechtenstein vorbei. «Die Nachfolge wird bei uns schwierig. Ich hätte zwar zwei Söhne, aber die wollen das Unternehmen nicht», sagte ein von der Nachfolge unmittelbar betroffener Unternehmer. Deshalb sollten Kinder rechtzeitig gefragt werden, ob sie an einer Nachfolge interessiert sind. Winken die eigenen Kinder ab, gibt es andere Möglichkeiten der Nachfolge. Die Unternehmung kann von geeigneten Mitarbeitern weitergeführt werden, es können Nachfolger von aussen rekrutiert werden oder die Unternehmung wird zum Verkauf angeboten.

Ziele der Unternehmensnachfolge

Mit der Übergabe der Unternehmung verfolgen die Unternehmer mehrere Ziele. Die Ziele beein-

flussen die Wahl der Übergabevarianten, die Berechnung des Unternehmenswertes und allfällige Verkaufsverhandlungen. Die wichtigsten Ziele sind: die Familie finanziell absichern, die Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens erhalten, den Fortbestand der Unternehmung langfristig sicherstellen, familieninterne Streitigkeiten vermeiden und möglichst viele Arbeitsplätze erhalten. Für rund 85 Prozent der Übergeber sind die wichtigsten Ziele die Familie finanziell abzusichern und die Selbstständigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Aufgaben, die im Feld der so genannten «Harten Faktoren» liegen, werden von den Unternehmern meist ohne grössere Schwierigkeiten gemeistert. Zu den «Harten Faktoren» zählen Fragen zur Steuer, Finanzierung, Gestaltung von Verträgen oder Prüfung von unterschiedlichen Übergabevarianten. Beratungen zu diesen harten Faktoren werden am häufigsten in Anspruch genommen. Lösungen zu diesen Themen werden von Fachberatern ausreichend angeboten.

Oftmals scheitert die Nachfolge an so genannten «Weichen Faktoren». Zu den weichen Faktoren zählt beispielsweise die Einführung des Nachfolgers in die Unternehmung, die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmer und dem designierten Nachfolger oder die Einigung über die Nachfolge innerhalb der Familie. Um solche Konflikte zu vermeiden, kann Beratung in Form eines Coachings sehr hilfreich sein. Dabei geht es nicht um die Präsentation eines Konzeptes durch den Berater, mit dem der Unternehmer dann allein gelassen wird. Coaching im Nachfolgeprozess ist die laufende Begleitung und Koordination der Unternehmensnachfolge in allen Phasen, bis die Übergabe erfolgreich abgeschlossen ist.

Krönung der unternehmerischen Tätigkeit

Der wesentlichste Erfolgsfaktor einer Unternehmensnachfolge ist der Nachfolger. Die Übergeber sollten sich über die erwarteten Qualifikationen der Nachfolger ein möglichst genaues Bild machen. Wie wichtig ist eine technische bzw. betriebswirtschaftliche Ausbildung? Sind Branchenerfahrung, Erfahrung in Unternehmens- und

Personalführung von Wichtigkeit oder sollte der Nachfolger Kundenkontakte mitbringen?

Nicht nur Unternehmer und Nachfolger, sondern auch die Unternehmung selbst sollten auf die Übergabe vorbereitet werden. Grosse Bedeutung haben dabei Verbesserungen im Controlling und Reporting der Unternehmung, die Trennung von betrieblichem und nichtbetrieblichem Vermögen und die Einschätzung des Unternehmenswertes. Bei den betrieblichen Vorbereitungen geht es vor allem darum, Transparenz zu schaffen. Die Unternehmung soll für den Nachfolger nachvollziehbar in ihrem Wert eingeschätzt werden können.

Ein dritter wichtiger Aspekt bei der Unternehmensnachfolge ist die Zeit. Die einzelnen Phasen der Nachfolge benötigen unterschiedlich viel Zeit. Vertragsverhandlungen und die Planung der Nachfolge können in einem Jahr abgeschlossen sein. Wesentlich mehr Zeit nehmen der Aufbau und die Vorbereitung eines Nachfolgers in An-

spruch. Im Durchschnitt werden dafür drei bis acht Jahre benötigt. Eine erfolgreiche und ohne Komplikationen abgewickelte Unternehmensnachfolge benötigt zumindest drei Jahre. Aus diesem Grund sollte mit der Nachfolge früh begonnen werden. Dann wird sie zum Erfolg, wie die Aussage eines liechtensteinischen Unternehmers belegt: «Unsere Übergabe war keine Verabschiedung, sondern ein gemeinsames Weitermachen. Seit der Übernahme durch meinen Sohn hat sich die Grösse unserer Firma verdoppelt.»

*Unser Autor Michael Pock ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Entrepreneurship. Als Mitarbeiter des KMU Zentrums betreut er die Organisation des Businessplan Wettbewerbs Liechtenstein und ist in der Angewandten Forschung tätig. Neben seiner beruflichen Tätigkeit promoviert er über die schnelle Internationalisierung junger Unternehmungen.

