

## Nachfolgeregelung im Familienunternehmen als zentraler Erfolgsfaktor

**Ein Generationenwechsel in Geschäftsführung und Eigentumsverhältnissen einer Firma führt zu tief greifenden 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.**

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. Dieser 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. Die Nachfolgeregelung sollte daher ganzheitlich angegangen werden.

### Zentrale strategische Herausforderung

Die Nachfolgeplanung muss das ganze Unternehmen umfassen. Sie 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 Unternehmensnachfolge verläuft erfolgreich, wenn einerseits die oft sehr persönlichen Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmers oder der Unternehmerfamilie realisiert werden können, und andererseits das Unternehmen in eine markt- und damit zukunftsfähige Position weitergeführt werden kann. Kompromisse sind unvermeidlich, und der oft unterschätzte Ablösungsprozess ist mit Weitsicht und Durchsetzungsvermögen zu verfolgen.

Der Faktor Zeit wird bei der Nachfolge nach wie vor oft unterschätzt. Dabei geht es nicht um die operative Umsetzung wie Steueroptimierung, die Unternehmensbewertung oder den Verkaufsprozess im engeren Sinn. Die grosse Herausforderung besteht darin, dass der Unternehmer oder die Unternehmerfamilie sich mit den eigenen Interessen, der eigenen Vergänglichkeit, mit möglichem Statusverlust und vor allem mit Unsicherheit auseinandersetzen muss. Die strategische Aufgabe ist primär innerhalb der Familie zu lösen, wobei auch vor emotionalen Entscheidungen nicht Halt gemacht werden darf. Hilfreich

ist häufig die Begleitung des Prozesses durch externe Vertrauenspersonen. Die Unternehmensnachfolge bleibt ein langfristiger Prozess. Die ersten Überlegungen sollte man bereits 10 Jahre vor der vorgesehenen Übergabe anstellen.

Die Bedeutung der Familienstrategie zeigt sich, wenn man die Motive der Nachfolger mit den Motiven der abtretenden Unternehmer vergleicht. Denn auf diese Weise wird sichergestellt, dass normativ (bezüglich Wertvorstellungen), strategisch (Ausrichtung des Geschäftes) und operativ (technische Abwicklung der Nachfolge) Einigkeit oder zumindest Kenntnis über fundamentale Vorstellungen bestehen. Untersuchungen haben ergeben, dass 35 % aller Familienunternehmen den Sprung in die zweite Generation nicht ..



schaffen. Bei der Übergabe an die dritte Generation bleiben 65 % und an die vierte Generation sogar 85 % der Unternehmen auf der Strecke.

### **Die Ziele der Unternehmer bei der Übergabe**

Untersuchungen am Center for Family Business HSG haben ergeben, dass das wichtigste Ziel der Unternehmer die langfristige Sicherung des Unternehmensfortbestandes unter Aufrechterhaltung der Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens ist. Erst danach folgen die finanzielle Absicherung der Familie, die Vermeidung familieninterner Streitigkeiten und die gerechte Verteilung des Erbes.

Um die verschiedenen Aufgaben im Rahmen des Prozesses zu betrachten, wird idealtypisch zwischen der Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase unterschieden. In jeder Phase sind spezifische Fragen zu beantworten (Abbildung).

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 sollten die individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen des Unternehmers sowie seiner Familie

festgehalten und mögliche Optionen geprüft werden. Drittens müssen im Unternehmen Voraussetzungen geschaffen werden, damit es auch für eine vorgesehene Übergabe attraktiv ist. Da es für eine Nachfolgeregelung keine Ideallösung gibt, empfiehlt es sich, die verschiedenen Formen aufzuzeigen und auszuwerten. Da im langfristigen Nachfolgeprozess mit Unsicherheiten zu rechnen ist, kann eine Szenarioplanung helfen, auch auf unwahrscheinliche Entwicklungen vorbereitet zu sein.

In der Durchführungsphase steht die operative Umsetzung 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. In dieser Phase wird allen Beteiligten viel Zeit und Energie abverlangt. Es ist die intensivste Phase der Nachfolgeregelung. Der gesamte Prozess kommt zu einem Kulminationspunkt. Die Kommunikationspolitik erhält eine zentrale → Bedeutung, denn bis dato geheim gehaltene Vorbereitungen werden spätestens in dieser Phase öffentlich.

Die Nachbereitungsphase ist weniger intensiv, aber trotzdem

wichtig. Zum einen müssen sich die Nachfolger im Unternehmen möglichst rasch einarbeiten (falls noch nicht geschehen) und Mitarbeiter, Kunden und andere Anspruchsgruppen für sich gewinnen. Auch wenn er 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. Primäres Ziel des Nachfolgers muss es sein, dem Unternehmen 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 dabei vor allem, dass das vereinbarte Verhältnis zwischen Übergeber und dem Unternehmen in der festgelegten Form vollzogen wird.

Die Unternehmensnachfolge ist eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen für das Unternehmen und vor allem für 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. **Dr. Urs Frey ■**

Center for Family Business



## Urs Frey



Urs Frey, geboren 1968, ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Bereich Weiterbildung und Praxisförderung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) sowie Mitgründer und Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG).

Als Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG), Dozent für Strategisches Management der Steinbeis-Universität Berlin (SHB), Referent an der Hochschule Liechtenstein und der Fachhochschule Nordwestschweiz, Basel (FHNW) lehrt und forscht er im Themenbereich strategische Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In zahlreichen Praxisprojekten (Beratungs- und Coaching-Mandaten) und in den von ihm geleiteten Erfahrungsaustauschgruppen setzt er sich mit den unterschiedlichen Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.

Nach der Matura (Gymnasium Thun) studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen (HSG) und promovierte 2002 zum Dr. oec. HSG. Derzeit ist er mit seiner Habilitation im Bereich Familienunternehmen beschäftigt.

urs.frey@unisg.ch ■

## Hinweise zur Bautagung 2006

Mehr zum Thema Nachfolgeregelung ist an der Bautagung 2006 zu erfahren, die das Thema «Wege zur erfolgreichen Unternehmensübergabe – Aspekte, Phasen und Konzepte einer erfolgreichen Unternehmensübergabe im Umfeld der Schweizer Bauwirtschaft» beleuchtet. Die Tagung findet am Dienstag, 7. November 2006, 13.00 bis 17.15 Uhr, mit anschliessendem Apéro im Campus Sursee (Ausbildungszentrum SBV) in der Aula statt. Die Tagungsgebühr beträgt 350 Franken/Teilnehmer (inkl. Tagungsunterlagen, Pausenverpflegung und Apéro). Vergünstigungen von 30 Franken für Mitglieder der Förderungsgesellschaft KMU, SBV-Mitglieder oder Zweitteilnehmer derselben Unternehmung und Teilnehmer Unternehmerschule/Baumeisterschule AZ SBV.

Ansprechpartner/Anmeldung: Dr. Urs Frey, 071 224 71 43, urs.frey@unisg.ch, und Karin Gairing, 071 224 71 46, karin.gairing@unisg.ch

Detailliertes Programm: [www.kmu.unisg.ch/bautagung](http://www.kmu.unisg.ch/bautagung) ■

**Center for Family Business**

Das Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG) hat sich zum Ziel gesetzt, Familienunternehmen in ihrer ganzen Komplexität zu erforschen und zu betreuen. Dies beinhaltet als universitäre Institution einerseits die Forschung, wobei nationale und internationale Projekte realisiert werden. Zum anderen werden durch das CFB-HSG Weiterbildungsprogramme angeboten, die auf die Bedürfnisse und Interessen von Familien und deren Unternehmen zugeschnitten sind. Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG), Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen, Telefon 071 224 71 00, [www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch) ■

Das Nachfolgemodell des CFB-HSG

