

ES IST «ABGABETERMIN» UND KEINE NACHFOLGE IN SICHT.

Immer wieder gehen in der Schweiz Unternehmen ein, weil sich kein geeigneter Nachfolger finden lässt. Die Stabsübergabe wird hierzulande noch oft unterschätzt. Dabei sollte jeder CEO ein «Notfall-Couvert» bereithalten, das seine Nachfolge langfristig regelt.

txt: Mark Baer «Ich habe diese Firma aufgebaut. Eigentlich würde ich gerne meine Verantwortung abgeben, aber es gibt niemandem, dem ich mein Lebenswerk übergeben könnte.» Patrons tun sich im Alter oft sehr schwer, ihr Baby irgendwann einmal abzugeben. Viele CEOs sind überzeugt, dass ihre Firma eingehen wird, sobald sie nicht mehr auf der Kommandobrücke stehen.

Achtung Statusverlust

Doch leider ist die Unfähigkeit, einen geeigneten Nachfolger einzusetzen, viel öfter die Todesursache für ein Unternehmen, als man denkt. In der Schweiz verschwinden jedes Jahr etwa 4000 Firmen, weil sich keine geeigneten Nachfolger finden lassen. Dabei wird die Nachfolgefrage meistens zu lange hinausgeschoben, sodass jährlich 10 000 Arbeitsplätze verloren gehen. Vielmals sind es die zu tüchtigen Chefs, die nicht loslassen können. Viele Unternehmer fürchten einen Statusverlust und können sich ein Leben ohne CEO-Titel schlichtweg nicht mehr vorstellen.

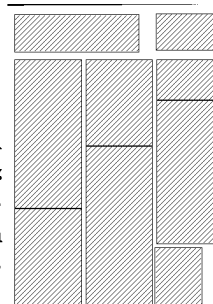
Andere wiederum sind vom Tagesgeschäft zu fest absorbiert und schieben das «leidige» Thema immer wieder vor sich hin, bis es dann plötzlich einmal zu spät ist. Laut des Family Business Centers der Universität St. Gallen müssen sich in den nächsten Jahren über 90 000 helvetische Familienunternehmen mit der Regelung der Nachfolge auseinandersetzen. Die Nachfolgeplanung

ist also zu einem zentralen Faktor unserer Wirtschaft geworden.

Zeitpuffer von 15 Jahren

Verantwortungsbewusste CEOs sorgen dafür, dass ihr Unternehmen in jedem Moment nachfolgefähig ist und von anderen Persönlichkeiten erfolgreich weitergeführt werden kann. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolgeregelung ist ganz entscheidend. Denn die Nachfolgeproblematik ist immer aktuell. So muss der Patron nur einmal für längere Zeit krank werden oder einen Unfall erleiden und schon steht der Betrieb ohne eingespielte Führungsequipe da. Auch für den Todesfall sollten mindestens eine Stellvertreterregelung, Vollmachten oder Verfügungen bereitliegen. Vorstehende, denen ihre Firma etwas bedeutet, fangen am besten früh an, sich mit dem Thema Stabsübergabe auseinanderzusetzen. Und dies ganz ohne irgendwelche Emotionen. Experten empfehlen, sich bereits rund 15 Jahre vor dem Rückzug mit der Nachfolgeregelung zu befassen.

Bezüglich Nachfolgeregelung gilt es zu unterscheiden zwischen Gesellschaften, die sich in Publikumsbesitz befinden und Firmen, die echte Familienunternehmen sind. Bei börsenkotierten Unternehmen sind die Nachfolgeregelungen meistens problemlos, da es dank «Corporate Governance» klare Vorschriften und Alterslimiten gibt. So ist beispielsweise die Pensionierungsgrenze vorgegeben. Familienunternehmen werden diesbezüglich mit grösseren Herausforderungen konfrontiert. Bei Firmen in Familienbesitz kann der Inhaber und Geschäftsführer nämlich selbst entscheiden, wann er sich aus dem operativen Geschäft zurückzieht. Es ist deshalb wichtig, dass sich auch solche Unterneh-



men einer guten Corporate Governance verpflichten, damit die Nachfolgeregelung nicht verzögert, verschlampt oder vergessen wird.

Geschäftsleiter auf der Ersatzbank

Laut Leonhard Fopp, Inhaber und CEO der Continuum AG in Zürich, wirkt ein unregelmäßiger Generationenwechsel wie ein Damoklesschwert für Mitarbeiter und Stakeholder. Die Aktiengesellschaft arbeitet als Sparring-Partner der Familiengesellschaft und auf die Bereiche Unternehmensentwicklung, Familienbegleitung und Unternehmer-Nachfolge fokussiert. «Zum Glück wird das Thema der Nachfolgeregelung nun seit einigen Jahren intensiv in den Medien erörtert. Es gibt unzählige Veranstaltungen zu diesem Thema. Insbesondere Banken leisten hier viel Aufklärungsarbeit», so Fopp.

Einen CEO-Nachfolger ständig griffbereit zu halten, ist nicht realistisch. Denn welche guten Geschäftsleiter stehen über längere Zeit auf Abruf bereit? Wesentlich ist laut Leonhard Fopp aber, dass der Unternehmer in einem Notfall-Couvert seine Nachfolge regelt. Zum Beispiel über einen Verwaltungsrat, der dann ad interim einspringt. Sinnvoll sei es auch, eine Top-Ten-Liste mit möglichen Nachfolgern zu führen: «Hier ist es wichtig, dass die Liste zweimal jährlich angepasst wird.»

Eine Mehrheit der Firmengründer möchte ihr Unternehmen innerhalb der Familie übertragen. Dies ist aber nicht immer möglich, weil im engsten Kreis oft das Interesse oder auch die Kompetenz fehlt. Ob eine interne oder externe Lösung angestrebt wird – es ist ratsam, dass sich Unternehmer vor ihrem Abgang Unterstützung bei Steuer-, Anlage-, Rechts- und Unternehmensexperten holen.

Die konkreten Beispiele ...

Als positives Beispiel eines Patrons, der seine Nachfolge beispielhaft gelöst hat, nennt der

Continuum-Chef den Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrates der Kühne + Nagel International AG, Klaus-Michael Kühne. Über verschiedene Schritte habe sich Kühne aus der operativen Verantwortung gelöst und nun auch bezüglich der strategischen Führung die Weichen über entsprechende personelle Verstärkungen gestellt. «Alles steht bereit für den Notfall, und dennoch kann sich Herr Kühne seinem grössten Hobby widmen: der Unternehmensführung», führt Fopp gegenüber dem «PUNKTmagazin» aus (mehrere Lobesbeispiele siehe unten).

Auch die CEOs selbst wissen, wie wichtig heute die rechtzeitige Stabsübergabe ist. So erachtet es AFG-Chef Edgar Oehler als einer der berühmtesten Schweizer Patrons überhaupt als sehr wichtig, die Nachfolgeregelung frühzeitig anzugehen. «Aus diesem Grunde habe ich festgehalten, dass in einer ersten Phase die Leitungen aller Divisionen in der AFG zu besetzen sind. In einer zweiten Phase geht es dann darum, mich in meiner Funktion als CEO zu ersetzen.» Wie Oehler weiter verrät, stelle sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob es richtig sei, die AFG von einem einzigen CEO leiten zu lassen oder aber diese Führungsfunktion divisionsorientiert aufzuteilen. «Es werden aber auch andere Varianten diskutiert. Diese Diskussion läuft derzeit intern», wie Edgar Oehler weiter erklärt. ▀

«LOBESBEISPIELE»

Kotierte Firmen:

- Swatch Group
- Ems-Chemie
- Hilti
- Lindt & Sprüngli

Familienbetriebe:

- Ammann-Gruppe
- Bernina Nähmaschinen
- Lista-Gruppe
- Loeb Holding
- Otto's AG