



Stolpersteine im Nachfolgeprozess

Die Nachfolgeregelung im Unternehmen ist ein individueller und komplexer Prozess. Ob KMU oder Familienunternehmen – die Suche nach einem geeigneten Nachfolger stellt die Geschäftsleitung vor Herausforderungen. Die frühzeitige Beantwortung einiger zentraler Fragen kann dabei helfen, den Prozess erfolgreich durchzuführen.



Bei einer familienexternen Nachfolge ist es hilfreich, wenn sich Geschäftsleiter und Nachfolger frühzeitig kennenlernen. Dass ihre Vorstellungen zusammenpassen, ist zentral im Nachfolgeprozess.

Die Unternehmensnachfolge beschäftigt nicht nur die Forschung, sondern viele Schweizer Unternehmen in der Praxis. Aus makroökonomischer Sicht stellt sie damit ein Massenphänomen dar. Das Erleben und Gestalten der Nachfolge ist jedoch eine höchst individuelle Angelegenheit. Daher gibt es für das altbekannte Thema der Nachfolgeregelung keine allgemeingültigen Grundmodelle, deren Einhaltung eine erfolgreiche Lösung garantieren. Wichtig ist, die Nachfolge nicht auf rein operative Fragen wie Steuern oder Erbvertrag zu reduzieren, sondern sie im grösseren Zusammenhang des Unternehmens- und Familienlebens zu betrachten. Vor diesem Hintergrund sind die folgenden Stolpersteine

auf übergeordneter und nicht auf operativer und funktionaler Ebene angesiedelt.

In Szenarien denken

Ein erster Stolperstein im Prozess ist das mangelnde Denken in Szenarien. Zu rasch schiessen sich die Betroffenen auf eine spezifische Lösung ein und vergessen dabei, Alternativen und Subvarianten überhaupt in Betracht zu ziehen. Ein guter Freund sagt oft: «Das Einzige, was in der Nachfolge sicher ist, ist das Eintreffen des Unvorhergesehenen.» In Szenarien denken bedeutet einerseits eine gedankliche Offenheit und andererseits, das Unternehmen so aufzustellen, dass die Anzahl möglicher Handlungsoptionen erhöht wird. Dabei geht es nicht

nur um die Dimension familieninterne oder externe Übergabe. Es geht beispielsweise auch um die Differenzierung zwischen Führungs-, Eigentums- und Vermögensnachfolge – Nachfolgeelemente, die unterschiedlich gestaltet werden können. Auch kreative Ideen sollen Platz haben: Wie kann ich aus meinem angestammten Betrieb ein Re-Start-up machen, in dem ich junge Ingenieure mit neuen Ideen einbinde? Wie sehr ist mein Ingenieurwissen in der Organisation verankert oder nach wie vor nur im eigenen Gedächtnis gespeichert? Welche Teile des Unternehmens sind schliesslich überhaupt nachfolgefähig und – vor allem – nachfolgewürdig?


 Swiss Engineering STZ
 8006 Zürich
 044/ 268 37 11
 www.swissengineering.ch

 Medienart: Print
 Medientyp: Fachpresse
 Auflage: 11'046
 Erscheinungsweise: 10x jährlich

 Themen-Nr.: 377.009
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 58
 Fläche: 64'207 mm²

Altlasten bereinigen

Auch eine Buchhaltung muss auf die Nachfolge vorbereitet und zum Beispiel von Altlasten bereinigt werden. Dies reicht von der Offenlegung von stillen Reserven über die Erstellung von Kalkulationsgrundlagen bis hin zur Bereinigung von privaten Bilanzpositionen aus dem Unternehmen. Gerade Letzteres birgt das eine oder andere Risiko – insbesondere, wenn das Unternehmen kurzfristig verkauft werden soll. Was vor allem bei Kleinst- und Kleinunternehmen zunehmend zu beobachten ist, sind sogenannte Gesellschafterkontokorrentkredite – in der Regel auf der Aktivseite. Das bedeutet: Die Eigentümer haben mehr Geld aus dem Unternehmen bezogen, als sie als Lohn oder Gewinnausschüttung deklariert haben. Zum einen entspricht dann der Verkaufspreis aufgrund der Verrechnung mit dem Betrag des Gesellschafterkontokorrentkredites oft nicht den Erwartungen. Zum anderen können auf dem bezogenen Betrag unterschiedliche steuerliche Belastungen oder Sozialabgaben erfolgen, mit denen man nicht gerechnet hat. Planung ist daher auch hier die halbe Miete.

Kommunikationshürden überwinden

Der Konjunktiv im Sinn von «wir sollten» oder «es wäre gut, wenn» hilft bei der Nachfolgeregelung nicht weiter. Es gilt, die Fragen offen anzusprechen und die betroffenen Leute aktiv ins Boot zu holen. Dies braucht insbesondere bei familieninternen Konstellationen oft Überwindung, ist aber notwen-

dig, um gegenseitige Erwartungshaltungen offenzulegen und zu klären. Mit Denken und Vermuten alleine hat man die Nachfolge noch nicht geschafft – man schafft höchstens Überraschungen und Enttäuschungen. Das Bewusstmachen von impliziten Annahmen ist ein erster Schritt hin zum Gespräch.

Verbindliche Ziele

Wenn schliesslich geredet wird und Abmachungen, Zusagen oder Versprechen (zum Beispiel «die Übergabe erfolgt in fünf Jahren») getroffen werden, gilt es, diese auch einzuhalten. Die Nachfolge ist auch zeitlich gesehen ein langer Prozess und es ist möglich, dass sich über einen gewissen Zeitraum die Umstände der betroffenen Personen ändern. Dennoch gilt es, verbindliche Meilensteine zu definieren, nach denen sich die Unternehmensübergabe richtet. Schriftlichkeit ist oft hilfreich, um vereinbarte Meilensteine einzuhalten, oder zwingt die Parteien zumindest zu einer offenen und gemeinsamen Überprüfung der vereinbarten Prozessziele.

Familiennachfolge verliert an Bedeutung

Jüngste Untersuchungen des Center for Family Business der Universität St. Gallen haben erneut bestätigt, dass die Bedeutung der familieninternen Nachfolge (Family Buy Out, FBO) zurückgegangen ist. Dies bedeutet nicht, dass es zu weniger Nachfolgetransaktionen kommt, sondern heisst, dass andere Nachfolgeformen an Bedeu-

tung gewinnen. Im Zentrum stehen dabei insbesondere bei Kleinst- und Kleinunternehmen des Management Buy Out (MBO, internes Management übernimmt das Unternehmen) oder des Management Buy In (MBI, externes Management übernimmt das Unternehmen). Diese drei Kernvarianten sind im Prozessverlauf komplett verschieden und können kaum miteinander verglichen werden.

Externe Nachfolge als Herausforderung

Je kleiner ein Unternehmen ist und je stärker der Geschäftserfolg vom Inhaber abhängt, desto schwieriger ist die Frage zu beantworten, ab wann ein würdiger Nachfolgekandidat im eigenen Unternehmen aufgebaut werden kann, ohne die Kostenstruktur allzu sehr zu belasten. Die Vorteile des MBO bestehen darin, dass sich Übergeber und Übernehmer frühzeitig kennenlernen können. Häufig hapert es jedoch in der Fixierung und Einhaltung der Meilensteine im Prozess hin zur definitiven Übergabe von Management und Eigentum. Beim MBI liegt die grösste Herausforderung im Matching von Übergeber und Übernehmer. Der Käufer sucht ein Unternehmen und der Verkäufer einen Unternehmer. Für den Verkäufer spielen nicht nur finanzielle Überlegungen eine Rolle, sondern es geht ihm primär um die Haltung des Nachfolgers. Der Nachfolger hingegen sucht in erster Linie ein Unternehmen mit Zukunftspotenzial. Diese Komplexität erschwert das Zusammen-



Swiss Engineering STZ
 8006 Zürich
 044/ 268 37 11
 www.swissengineering.ch

Medienart: Print
 Medientyp: Fachpresse
 Auflage: 11'046
 Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.009
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 58
 Fläche: 64'207 mm²

bringen der beiden Akteure.

Universität St. Gallen

Die Liquidation enttabuisieren

Wenn man den Statistiken glaubt, so gibt es bei rund 30 % aller Unternehmen keine Nachfolgeregelung im eigentlichen Sinn, sondern die Geschäftstätigkeit wird stillgelegt. Im Zentrum der Nachfolge steht nicht nur die Frage nach der Übertragungsfähigkeit, sondern auch der Übertragungseignung. Und viele Kleinunternehmen sind aufgrund der engen Beziehung zwischen der Geschäftstätigkeit und der Person des Unternehmers nicht zur Übertragung geeignet. Die skizzierten Stolpersteine sind primär «weicher Natur» und betreffen den grösseren Zusammenhang. Sie sind jedoch die Grundlage fast jeder Nachfolgeregelung. Erst im Anschluss daran geht es dann um die operativen Fragen, wofür oft weiteres Expertenwissen notwendig wird. ↻

Frank Halter und Sonja Kissling
 Center for Family Business

Info

Center for Family Business

Das Center for Family Business der Universität St. Gallen CFB-HSG generiert Wissen rund um das Thema Familienunternehmen und stellt dieses in Form von Publikationen und Weiterbildungsangeboten für Familien, Nachfolger und Berater zur Verfügung. Dr. Frank Halter ist Gründungs- und Geschäftsleitungsmitglied des CFB-HSG und konzentriert sich seit Jahren auf das Thema Unternehmensnachfolge. Sonja Kissling ist Doktorandin und Projektleiterin am CFB-HSG und beschäftigt sich insbesondere mit Entscheidungs- und Konfliktlösungsprozessen.

Weitere Informationen:
www.cfb.unisg.ch