

Den Abgang nicht verpassen

NACHFOLGEPLANUNG Oft zögern die Patrons bei der Stabübergabe in einem Familienbetrieb zu lange. Doch eine frühzeitig entwickelte Ablösungsstrategie hilft, Konflikte zu vermeiden.



Eine breite Palette an möglichen Nachfolgern ist noch kein Garant für eine geordnete Stabübergabe – solange der Patron nicht loslassen kann.

KURT SPECK

Sie sind erfolgreiche Unternehmer, in einzelnen Fällen gar Pioniere, aber das Loslassen fällt ihnen schwer; manche schaffen es bis zum Lebensende überhaupt nicht.

Mövenpick-Gründer Ueli Prager oder Rudolf Sprüngli, Patron beim Schokoladenproduzenten Lindt & Sprüngli, scheiterte bei der Nachfolgeplanung mehrfach. Bei Denner hielt Karl Schwenk die Fäden bis zu seinem Tod in der Hand, und Hugo Erb von der Erb-Gruppe ebenso wie Werner Spross vom gleichnamigen Gartenbauunternehmen taten es ihm gleich.

Der Firma ist dieser endlose Alleinangang des Chefs selten gut bekommen. «Der Leitwolf will einfach nicht gehen», diagnostiziert

Es ist sinnvoll, mit 50 die Planung aktiv anzugehen.

Unternehmensberater Leonard Fopp von der Zürcher Continuum. Dabei spricht er Einstellungen und Verhaltensweisen an, die eine professionelle Nachfolgeregelung im Dienste des Unternehmens hemmen oder sogar ganz verunmöglichen.

Eine Hauruck-Übung darf die Nachfolgeplanung nicht sein. Es ist sinnvoll, diese Thematik im Alter nach 50 aktiv anzugehen. Macht es der Patron nicht selbst, kann der Prozess via Verwaltungsrat oder einen Familienrat mit internen und externen Mitgliedern angeschoben werden.

Früher stand bei den Familienunternehmen der Wechsel von der Elterngeneration zu den Kindern oder deren Partnern im Vordergrund. Neuere Studien zeigen allerdings, dass dieser Erbgang spätestens nach der dritten Generation brüchig wird.

Für Peter R. Bruppacher, Unternehmensberater und Präsident der Stiftung «Zürcher Unternehmerforum», geht es nicht primär darum, die Familiennachfolge zu sichern: «Das Ziel ist vielmehr, für Kontinuität in der Firma zu sorgen.»

Eine «Familien-Charta» formulieren

Im Dreieck zwischen Familie, Unternehmen und Markt verbirgt sich viel Konfliktpotenzial. Manche Firmeninhaber neigen deshalb dazu, den Ablösungsprozess vor sich herzuschieben. Da kann es Sinn ma-

chen, entweder innerhalb der Familie oder mit einem unabhängigen Verwaltungsrat die gemeinsamen Ziele und Werte zu definieren.

Bei regelmässigen Treffen werden die Visionen und Strategien für das Unternehmen erarbeitet, und gleichzeitig wird eine Charta für die Familie formuliert. Damit für die Familienmitglieder nicht der Eindruck entsteht, der Patron allein setze seinen Willen durch, empfiehlt sich der Beizug eines Moderators und fallweise von Fachspezialisten.

Weil jede Nachfolgeregelung gewichtige Folgen für die Eignerfamilie hat, müssen die heiklen Fragen frühzeitig angeschnitten werden. Die wichtigste von allen: Soll der Nachfolger aus der Familie kommen? Wird dies verneint, bieten sich unterschiedlichste Varianten an (siehe Kasten).

Die Geschäftsübergabe an die eigenen Nachkommen entspricht oft dem Wunschdenken eines Unternehmers. Früher wurde diese Variante von Chefs mit einem Hang zur Clanbildung auch häufig erprobt, ganz nach dem Grundsatz «learning by doing». Manch ein Familienunternehmen geriet bei solchen Versuchen ohne seriöse Vorabklärung in arge Turbulenzen.

Damit dies bei der klassischen Form der Familiennachfolge nicht geschieht, müssen Nachkommen sowohl nachfolgewillig als auch -fähig sein. Die Bereitschaft, das unternehmerische Risiko als Eigentümer und operativer Leiter wahrzunehmen, kann durchaus bei mehreren Familienmitgliedern vorhanden sein. Dann gilt es, in einem transparenten Auswahlprozess die bestmögliche Wahl für das Unternehmen zu treffen.

Solche Bewährungsproben können ausserhalb oder in der eigenen Firma erfolgen. Zum Zeitpunkt der Stabübergabe müssen die Nachkommen über die Qualifikationen

für die Geschäftsleitung verfügen und gleichzeitig auch die nötige Führungserfahrung besitzen.

Eignungstests für den Nachfolger

Mit der familieninternen Nachfolgeregelung verbinden sich drei gewichtige Herausforderungen: Zunächst gilt es, bei der Auswahl und Rekrutierung des Nachfolgers objektiv und ehrlich die Eignung des Juniors oder der Juniorin zu beurteilen und zu kommunizieren.

Zweitens darf das Unternehmen nicht durch einen hohen Mittelabfluss zu Gunsten der übrigen Erben ausgehungert werden. Ausreichende finanzielle Ressourcen sind eine wichtige Voraussetzung, damit auch kleinere und mittlere Unternehmen ihre Wachstumsstrategie verfolgen können.

Drittens müssen auch jene Nachkommen finanziell abgegolten werden, die nicht mit der operativen Führung betraut sind. Das erfordert genügend finanzielle Mittel ausserhalb des Betriebs.

Sind sie nicht vorhanden, werden die Unternehmensanteile oft auf mehrere Vertreter der nächsten Generation aufgeteilt. Bleiben diese Familienmitglieder aber nur teil-

Oft ist das private Vermögen in der Firma blockiert.

weise in der Firma beschäftigt, kann das rasch zu internen Spannungen und Zielkonflikten führen.

Wird die Nachfolgeplanung zeitlich richtig gestaffelt, kann sich der abtretende Firmenchef auch langfristig auf eine neue Einkommens- und Vermögenssituation einstellen. Nach den Beobachtungen von Peter Schuppli, Managing Partner

Checkliste

Nötige Schritte

- Suche nach fähigen Nachfolgern in der Familie oder ausserhalb.
- Zeitplan für die Nachfolge.
- Stellvertretungsvereinbarung.
- Vertretung gegenüber Behörden und Ämtern organisieren.
- Umstrukturierung des Unternehmens im Hinblick auf die Nachfolge.
- Entwicklung einer optimalen Vermögensstruktur für die Nachfolgeregelung.
- Rechtzeitiger Aufbau eines Privatvermögens für den zurücktretenden Unternehmer.
- Steueroptimierte Vorsorgeplanung des bisherigen Unternehmers.
- Anlage des Vermögens unter einheitlichen Gesichtspunkten.
- Optimale Gestaltung des Testaments.
- Vereinbarung mit Ehe- oder Lebenspartner.
- Regelung der Nachlassabwicklung.

der Zürcher Cottonfield Family Office, kommen selbstverständliche Dinge aus der Unternehmenswelt im privaten Leben oftmals zu kurz: «Instrumente wie Budgetierung, Businessplan oder Abweichungskontrolling findet man fast nirgends.»

Patrons verdrängen die «weichen Faktoren»

Da kann es kaum erstaunen, wenn sich alternde Patrons trotz eines ansehnlichen Vermögens plötzlich Sorgen um ihre Altersvorsorge machen. Oft ist ein gewichtiger Teil des privaten Vermögens in der Firma blockiert.

In solchen Fällen gilt es, mit Finanzierungen von aussen den nötigen Spielraum für die Unternehmensnachfolge zu schaffen.

Sind alle betriebswirtschaftlichen, finanziellen und rechtlichen Fakten geklärt, kann sich für den Firmeninhaber trotzdem ein Vakuum im neuen Lebensabschnitt auf-tun.

Psychologen weisen darauf hin, dass der Patron die «weichen Faktoren» meist verdrängt. Wer sich während des angespannten Alltags als Chef nie Zeit nimmt, um auch Beziehungen ausserhalb der Geschäftswelt aufzubauen oder ein Hobby zu pflegen, der ist kaum zum Loslassen bereit.

Umso wichtiger ist die frühzeitige Vorbereitung auf den Wechsel. Die neue Rolle als möglicher Berater, Ehrenpräsident, Aussteiger oder Konkurrent muss innerhalb der Familie und mit potenziellen Käufern fixiert werden. Nichts schadet einem Unternehmen mehr als ein Eigner, der nicht richtig loslassen will. Das ständige Einmischen nach der formellen Stabübergabe kann für die neue Führungsgeneration lähmend sein.

Ein rastloser Unternehmer wird kaum von einem Tag auf den anderen in den Ruhestand treten. Wurde der Ablösungsprozess innerhalb der Familie ohne Scheuklappen angegangen, lässt sich durchaus ein exakt definiertes Betätigungsfeld für den abtretenden Chef finden.

Möglich ist auch ein Engagement, das nicht mit dem Familienbetrieb in Verbindung steht: Etwa als «Business angel» für Jungunternehmer oder als Netzwerkpartner. Im ideellen und kulturellen Bereich sind ebenfalls Aktivitäten denkbar, sei dies in Form von Stiftungen, bei der Förderung von Talenten oder im Gesundheitssektor.

Findet der Unternehmer nach der Trennung vom eigenen Betrieb auch noch ein neues inneres Gleichgewicht, wurde die Nachfolgeplanung auch in sozialer Hinsicht erfolgreich beendet.

KATAPULT

So bleiben Sie der Winner

Geben Sie sich keine Blösse – immer schön bedeckt halten.

Täuschen Sie Ihre Gegner – und sicherheitshalber auch gleich Ihre Partner.

Greifen Sie zuerst an – wer sich überraschen lässt, ist immer in der Defensive.

Verschanzen Sie sich – wer unsichtbar bleibt, ist schwer zu fassen.

Falls alles nichts nützt: Leben Sie sich in die Opferrolle ein und geniessen Sie die Vorzüge.

BUCHER

Bestseller der «Handelszeitung»

1 Elisabeth Bonneau
Stilvoll zum Erfolg
Hoffmann und Campe
2004, Fr. 34.90

2 Peter Flume
Karrierefaktor Rhetorik
Rudolf Haufe Verlag
2005, Fr. 35.80

3 Michael Lorenz
Die besten Bewerbungsmuster für Führungskräfte
Rudolf Haufe Verlag
2004, Fr. 35.80

4 Claus Peter Müller-Thurau
Die 101 häufigsten Bewerbungsmuster
Rudolf Haufe Verlag
2004, Fr. 30.60

5 Claus Schweitzer
Traumhotels für wenig Geld
AT-Verlag
2004, Fr. 36.-

6 Ruedi Ursenbacher
Richtig versichert
Beobachter-Buchverlag
2004, Fr. 34.-

7 Wolfgang Stobbe
Das 1x1 des Devisenhandels
FinanzBuch Verlag
2004, Fr. 26.80

8 Larry Williams
Die richtige Aktie zur richtigen Zeit
Börsenmedien AG
2004, Fr. 45.90

9 Thomas Köppel
Derivate praxisnah
Verlag SKV
2004, Fr. 38.-

10 Andy Mattes, Bob Emmerson
21st Century Communications
Hoffmann und Campe
2003, Fr. 42.-

Bestellen Sie diese Bücher direkt bei **Handelszeitung Buchservice**:
Fax 01 288 35 77 oder per E-Mail: buecher@handelszeitung.ch
www.handelszeitung.ch/bookshop

Devestition

Der volle oder teilweise Ausstieg

Die Festlegung des **Unternehmenswerts** steht bei einer Devestition an erster Stelle. Steigt die Unternehmerfamilie ganz oder teilweise aus, darf sie den Verkauf nicht mit einer zu hohen Preisvorstellung verhindern. Die klassische Methode ist eine Veräusserung der Firma an einen industriellen oder finanziellen Käufer (Trade Sale). Möglich ist dabei ein **Aktienverkauf** (Share Deal) oder ein **Akti-**

verkauf (Asset Deal). In der Vorbereitung wesentlich aufwendiger ist der **Gang an die Börse** (Going Public). Denkbar ist auch ein **Spin-off**, bei dem etwa die nicht betriebsnotwendigen Immobilien im Familienbesitz bleiben. Sind Kadermitarbeiter am Betrieb interessiert, lässt sich mit der finanziellen Unterstützung von Banken oder Private-Equity-Firmen auch ein **Management Buyout** realisieren. Schliesslich sind auch eine **Fusion**, ein **Joint Venture**, ein **Be-**

Die grössten Schweizer Familiengesellschaften (in Mio Fr.)

Metro International	81472.0	Montres Rolex	2600.0
Glencore Holding	73600.0	Oettinger-Davidoff-Gruppe	2600.0
Roche	28960.0	Swarovski International	2600.0
Tetra Laval SA	12500.0	Rehau-Konzern	2400.0
Kühne & Nagel	9548.0	Triumph International	2366.5
Schindler Holding	7725.0	Sika	2268.2
Panalpina Welttransport	6673.0	PubliGroupe	1935.9
Liebherr-International	6217.0	Firmenich	1900.0
Globus-Cosmos-Gruppe	5400.0	Emil-Frey-Gruppe	1850.0
DKSH Management Ltd	5377.0	Lindt & Sprüngli-Gruppe	1800.5
Careal Holding	3662.0	Rast Holding	1686.8
Barry Callebaut	3571.3	Synthes-Stratec	1659.3
Omya-Gruppe	3300.0	Bucher Holding AG	1535.2
Hilti-Gruppe	3013.0	Logitech International	1485.4
Manor-Gruppe	2804.0	Franke Holding	1470.3

QUELLE: «HANDELSZEITUNG»