

# Vom «Ich» zum «Wir»

Neben der Zukunft des Unternehmens stehen bei den Nachfolgethemen auch immer Erwartungen und Ängste der Ehepartner und Familienmitglieder im Fokus. Es gilt, die Interessen aller möglichst frühzeitig aufzunehmen.

VON KARL SCHÄDLER



**D**ie Nachfolgefragen betreffen zwar nicht nur Familienunternehmen, doch diese sind in der Regel viel stärker von der Thematik tangiert, da die finanzielle und personelle Verknüpfung der Familie mit dem Unternehmen besonders ausgeprägt ist. In den kommenden fünf Jahren wird jedes fünfte Unternehmen die Nachfolgeregelung angehen müssen: Rund 70 000 bis 80 000 KMU mit 400 000 Arbeitsplätzen stehen vor dem Generationenwechsel.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass jede Nachfolgeregelung faktisch immer drei Ebenen umfasst: Die Firma, die Familie und die Finanzen. Schon mit dem ersten Gedanken an die Nachfolgeregelung müssen immer alle drei Bereiche berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich auch, das Thema «Nachfolge» sehr

frühzeitig in Angriff zu nehmen, auch wenn diese operativ noch gar kein Thema ist. Und weil die meisten Unternehmer nur einmal im Leben eine Nachfolgeregelung vollziehen, lohnt es sich, diese besonders sorgfältig anzugehen. Dabei ist es wie mit dem Laufenlernen: Es beginnt mit dem ersten Schritt. In die Welt des Unternehmers und seiner Familie übersetzt bedeutet dies, dass der Unternehmer sich mithilfe einer umfassenden, ehrlichen Eignerstrategie Klarheit verschafft über die aktuelle Situation der Unternehmung, der Familie und der Finanzen. In diesem Prozess wandelt sich die Wahrnehmung vom «Ich» zum «Wir» und die Familie wird frühzeitig auf die Reise mitgenommen. Dabei dienen periodische Familienkonferenzen (z.B. quartalsweise oder halbjährlich) als optimale Informations- und Ausbildungsplattformen. Üblicherweise wird in drei Stufen gearbeitet:

Bild: Stock

**Phase 1: Die Informationsphase**

Alle Familienmitglieder werden ihrem Ausbildungsstand und dem Alter entsprechend mit der Situation des Unternehmens und der Familie beziehungsweise dem Familienvermögen vertraut gemacht. Dabei entwickelt sich der Prozess von einfachen, oftmals spielerischen Erklärungen in einer frühen Phase bis zur umfangreichen, vernetzten Darlegung des Unternehmens und des Familienvermögens. Dies gibt der nachfolgenden Generation die Möglichkeit, sich langsam in die komplexe Welt eines Familienunternehmens einzuarbeiten und Schritt für Schritt die eigene Position zu finden. Diese Familienkonferenzen dienen auch dazu, die Vorstellungen und Wünsche der Nachfolgegeneration aufzunehmen und entsprechend zu unterstützen. Damit können schon früh Missverständnisse geklärt oder vermieden werden.

**Phase 2: Involvieren der jüngeren Generation**

Diese Phase kann trefflich als ein «joint venture» zwischen den zwei Generationen bezeichnet werden. Dabei gilt es nun, die Gespräche vertrauensvoll auf gleicher Augenhöhe anzugehen und allenfalls auch unkonventionelle Fragen und Ideen oder noch weltfremde Aussagen der jüngeren Generation zuzulassen. Nur so kann jeder Einzelne abgeholt und auf seinem Weg begleitet und befähigt werden. In dieser Phase kommen allenfalls Praktika während der Schulferien hinzu. Dabei erleben beide Generationen, dass eine erfolgreiche Unternehmensübergabe weit mehr als nur Prozesse, Bewertungen und vertragliche Aspekte beinhaltet. Sie ist nämlich ein echter Generationenvertrag. Diese Phase arbeitet ganz gezielt auf die Beantwortung der Schlüsselfrage hin: Will und kann die nächste Generation das Unternehmen übernehmen und ist die ältere Generation bereit, das Unternehmen zu übergeben? In dieser Phase muss auch Klarheit geschaffen werden, wie nicht operativ tätige Nachfolger abgeholten werden und wie die Eltern den dritten Lebensabschnitt finanziell bewältigen können.

**Phase 3: Die Weitergabe – Die Übernahme**

Emotionen, Missverständnisse und vorschnelle Urteile prägen oftmals auch die vorgängig durchlaufenen Phasen. In der Phase 3 sind sie aber erfahrungsgemäss besonders dominant und müssen immer sorgfältig relativiert und korrigiert werden, damit sie nicht eine an und für sich gut vorbereitete operative Lösung zerstören. Es wird von allen Seiten auch immer betont, wie wichtig eine faire Vorgehensweise sei. Dabei zeigt sich, dass das Gefühl, fair behandelt worden zu sein, nicht zwingend von einer finanziellen Aufteilung nach Prozenten abhängt, sondern vielmehr von der Art und Weise, wie die Schritte durchgeführt und gegenseitig kommuniziert wurden.

Damit kommen wir zu den Kernthemen der Nachfolgeregelung im Familien-KMU: die Familie und die Finanzen. Spätestens jetzt muss zwischen den Generationen Klarheit bestehen, wie die ältere Generation den dritten Lebensabschnitt plant und die finanzielle Unabhängigkeit halten kann. Und es müssen genügend nicht betriebsnotwendige Mittel für die Abgeltung der nicht operativen Nachkommen bereit stehen. Das ist oft leichter gesagt, als getan. Mögliche Massnahmen sind unter anderem:

- Frühzeitig eine solide Pensionskassenlösung aufbauen;
- das Unternehmen zweckmässig strukturieren;
- nicht betriebsnotwendige Mittel laufend entnehmen (auch wenn es Steuern kostet);
- operatives Geschäft und betriebliche Liegenschaften trennen;
- Gesellschaften möglichst «leicht» machen;
- Haftung privat und geschäftlich entflechten;
- privates Vermögen hinter die «Brandmauer» legen und umsichtig anlegen.

Dass gleichzeitig Vorsorgeaufträge, Patientenverfügungen und Testamente erstellt werden müssen, versteht sich von selbst. Die gleichen Fragen stellen sich übrigens, wenn das Unternehmen einmal an Dritte verkauft werden soll.

**Liquides Vermögen ist wichtig**

Viele Unternehmer unterschätzen die Wichtigkeit von liquidem, privatem Vermögen, welches risikobewusst investiert wird. Auch wenn es verlockend ist, die Gewinne im Unternehmen zu thesaurieren und zu reinvestieren, kommt irgendwann der Zeitpunkt, bei dem solche Mittel zentral werden. Nicht nur die Finanzen müssen diversifiziert werden. Auch die Betätigung als Unternehmer muss frühzeitig neben dem eigenen Unternehmen noch andere Aufgaben umfassen. Nur so kann der dritte Lebensabschnitt inhaltlich spannend weitergeführt werden und nur so kann der Unternehmer loslassen und neue Dinge anpacken.

Zum Zeitpunkt der Übergabe – oder eines «Interregnums», bis die Nachfolgegeneration bereit für die Unternehmeraufgabe ist – muss die finanzielle Zukunft aller Beteiligten geregelt werden. Zu oft sieht man, dass der Junior ins Unternehmen einsteigt, dieses erfolgreich weiterentwickelt und schlussendlich seine Geschwister teuer auszahlen muss. Oder der Senior ist zur Weiterarbeit «verurteilt», weil die finanziellen Mittel keinen geordneten dritten Lebensabschnitt zulassen. Wer permanent zu viel aus dem Unternehmen herausnimmt, diese Mittel dann verkonsumiert und schlussendlich auf den grossen Reibach bei einem Verkauf hofft, wird meist enttäuscht.

Geht man die Nachfolgeregelung frühzeitig und Schritt für Schritt an, gewinnt man mit jedem Schritt Selbstvertrauen und Erkenntnisse, die dann zu einer für alle Beteiligten guten Lösung führen. In vielen Fällen zeigt es sich auch, dass ein unabhängiger, aussenstehender Berater oder Verwaltungsrat wertvolle Dienste leisten, den Prozess sauber takten und bei Friktionen – und solche gibt es fast immer – vermittelnd eingreifen kann. ♦

*Karl Schädler ist CEO  
der Cottonfield Family Office AG*

Es lohnt sich,  
das Thema  
«Nachfolge»  
frühzeitig  
anzugehen.