



Handeln reduziert Unsicherheit – auch bei der Nachfolge

Die Regelung der Nachfolge ist eine Hürde, aber kein unüberwindbares Hindernis. Statistisch gesehen stehen die Chancen gut, den Prozess zu meistern: 70% der Schweizer KMU regeln die Nachfolge erfolgreich. Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre unternehmerische Expertise im Prozess frühzeitig und gezielt nutzen, schaffen beste Voraussetzungen für eine gelungene Übergabe.

Erfolgreiche Familienunternehmen folgen nicht einfach ausgetretenen Pfaden. Sie kombinieren Bewährtes mit Neuem und gehen Risiken ein, immer auf der Suche nach besseren und innovativeren Lösungen. Wer sein Unternehmen zukunfts- und nachfolgefähig erhalten will, muss es von der eigenen Person unabhängig machen. Die Regelung der Führungs- und Eigentumsnachfolge im Unternehmen ist ein anspruchsvolles Projekt, verbunden mit Risiken und Unsicherheit. Unternehmer reduzieren diese Ungewissheit, indem sie Schritt für Schritt vorgehen und dabei stets darauf achten, handlungsfähig zu bleiben.

1. Fangen Sie bei sich selber an!

Der gängige Ratschlag lautet, die Nachfolge frühzeitig, idealerweise fünf oder zehn Jahre vor dem erforderlichen Generationenwechsel, zu planen. Doch wie können Sie planen, ohne zu wissen, wie sich Ihr Unternehmen und das wirtschaftliche Umfeld auf lange Sicht präsentieren werden? Werden sich Kaufinteressierte finden? Kann sich eine leitende Mitarbeiterin oder ein Familienmitglied zur Unternehmerpersönlichkeit entwickeln? Angesichts der Fülle dringlicher Aufgaben im Tagesgeschäft und einer unsicheren Zukunft ist es leicht, aber auch leichtfertig, das Thema Nachfolge auf die lange Bank zu schieben.

Unternehmerinnen und Unternehmer erkennen in ungewissen und komplexen Situationen unternehmerische Chancen und schöpfen sie geschickt aus. Erfolg in der Nachfolge ist das Resultat der kleinen Schritte. Erfahrene Unternehmer beginnen deshalb bei den vorhandenen Mitteln und fragen sich: "Wer bin ich?", "Was weiss ich?" und "Wen kenne ich?". Aus den Antworten auf diese Fragen leitet sich ab, welche Ziele im Hinblick auf den Generationenwechsel realistisch und erstrebenswert sind. Dazu ein Beispiel aus einem Familienunternehmen:

1.1 Familiensitzung als Kommunikationsinstrument

Ein Unternehmer lädt seine Frau und die vier Kinder im Alter zwischen zwanzig und dreissig Jahren einmal im Jahr zur Familiensitzung in die Firma ein. Ziel dieser Sitzungen ist es, den nicht im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern das Unternehmen näher zu bringen. Mit welchen Chancen und Herausforderungen ist es konfrontiert? Welche Erfolge sind zu verzeichnen, wo besteht Verbesserungspotenzial? Gleichzeitig äussert der Unternehmer seinen Wunsch, sich bis in zehn Jahren aus der operativen Verantwortung zurückzuziehen. Als Unternehmer und Vater würde er es gerne sehen, wenn eines oder mehrere Kinder eine aktive Rolle im Unternehmen übernehmen würden. Noch ist völlig offen, wie sich der Generationenwechsel vollziehen wird.

Dieses Fallbeispiel zeigt, wie wichtig es ist, das Thema Nachfolge überhaupt auf die Agenda zu setzen. Weder ist es sinnvoll, noch in den meisten Fällen möglich, bereits zu Beginn des Prozesses einen ausgearbeiteten Plan oder eine pfannenfertige Lösung bereit zu haben. Der



Unternehmer lässt sein Umfeld an seiner Lebensplanung teilhaben und gibt der jungen Generation damit Gelegenheit, ihre Ansichten und Absichten zu äussern. Sie kann sich aktiv Gedanken über eine mögliche Rolle im Unternehmen machen. Die Familiensitzungen tragen dazu bei, zu einer realistischen Einschätzung hinsichtlich des Interesses der Kinder an der Übernahme von Eigentums- und / oder Führungsverantwortung zu gelangen.

Zahllose Missverständnisse und Konflikte in Familienunternehmen haben ihren Ursprung in unausgesprochenen und unrealistischen Erwartungen. Die Bedeutung der Kommunikation ist kaum zu überschätzen. Je grösser Unternehmen und Familie, je mehr Familienmitglieder und Eigentümer involviert und von der Nachfolge betroffen sind, umso wichtiger ist es, die Kommunikation innerhalb der Familie und über das Unternehmen zu pflegen. Wird die Nachfolge tabuisiert, ist die Gefahr gross, schliesslich unter äusserem, zeitlichem und finanziellem Druck eine Lösung finden zu müssen. Nehmen Sie sich deshalb Zeit für die Auseinandersetzung mit Ihren persönlichen Zielen und Ressourcen. Legen Sie Ihre Ideen, Mittel und Motive frühzeitig und ausführlich dar und suchen Sie den Dialog mit Ihren wichtigsten Partnern.

1.2 Fragen zum Einstieg

- Wer bin ich? Was sind meine persönlichen (individuellen), familiären und geschäftlichen Ziele und Wünsche für die Zukunft?
- Wie lange und in welcher Rolle möchte ich im Unternehmen aktiv bleiben? Wie möchte ich meine Zeit ausserhalb des Unternehmens nutzen?
- Was weiss ich? Welches sind meine Annahmen für die Zukunft?
- Wen kenne ich? Mit wem kann ich über meine Ziele und Wünsche sprechen? Wen sollte oder möchte ich in diese Gespräche einbeziehen? Von wessen Erfahrungen könnte ich profitieren?

2. Leistbarer Einsatz - Welche Kontinuität ist mir wichtig?

Erfahrene Unternehmer konzentrieren sich auf die direkt beeinflussbaren Grössen: Welche Ressourcen - Zeit, Geld, Wissen, Beziehungen - wollen und können Sie einsetzen, um die Unternehmensnachfolge schrittweise zu verwirklichen? Ein Unternehmen "fit" für die Nachfolge zu machen, heisst, in seine Lebens- und Entwicklungsfähigkeit zu investieren. Etablierte Unternehmen dürfen sich nicht darauf beschränken, die Erfolgsrezepte der Vergangenheit fortzuschreiben. Es gilt, das eigene Traditionsverständnis im Unternehmen hin und wieder kritisch zu hinterfragen. Eine erfolgreiche unternehmerische Vergangenheit ist vor allem eine Verpflichtung gegenüber der Zukunft und der nachfolgenden Generation. Unternehmen sind nicht über Generationen erfolgreich, weil sie starr an einem Konzept festhalten. Unternehmertum bedeutet, sich bietende Marktchancen zu ergreifen und im entscheidenden Moment den Mut aufzubringen, Bewährtes loszulassen und neu zu interpretieren.



2.1 Kontinuität und neue Perspektiven - kein Widerspruch

Die Eigentümer eines mittelständischen Lebensmittelherstellers haben sich auf den Verkauf ihres Betriebs an einen der wichtigsten Partner und Kunden geeinigt. Der bisherige Miteigentümer und Juniorchef bleibt dem Betrieb als Geschäftsführer erhalten. Die nahtlose Weiterführung des Betriebs und der Erhalt der rund hundert Arbeitsplätze am bestehenden Standort sind damit gesichert. Unter dem neuen Eigentümer können Kräfte gebündelt und dem Unternehmen in einem wirtschaftlich anspruchsvollen Umfeld gleichzeitig neue Wachstumschancen eröffnet werden. Der bekannte Markenname wird weitergeführt.

Dieses Fallbeispiel zeigt, dass Kontinuität nicht auf den Erhalt von Eigentum und Führung in einer Familie beschränkt ist. Kontinuität beinhaltet viele Dimensionen, die zueinander durchaus in einem gewissen Spannungsverhältnis stehen können. Überlegen Sie sich, welche Kontinuitätsdimensionen Ihnen wirklich wichtig sind. Was sind Sie bereit zu investieren, um die Kontinuität in diesen Dimensionen aufrecht zu erhalten? Denken Sie dabei nicht nur an die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und Investitionen in materielle Ressourcen, sondern ebenso an immaterielle Investitionen wie die Beziehungspflege und den Dialog mit der Familie, Anteilseignern, Mitarbeitenden, Kunden und Partnern.

2.2 Welche Kontinuität ist mir wichtig? Was bin ich bereit dafür zu investieren an Zeit, Geld, Wissen oder Beziehungen? In welchen Bereichen bin ich gewillt, Kompromisse einzugehen und Bestehendes aufzugeben?

- Kontinuität im Eigentum
- Kontinuität in der Führung
- Kontinuität der Arbeitsplätze
- Kontinuität des Wachstums
- Kontinuität der Marke
- Kontinuität der Unternehmenskultur / von Wertvorstellungen

3. Zufälle nutzen - mit dem Unerwarteten umgehen

Nicht immer klappt die Nachfolge auf Anhieb. Übernehmer und Übergeber benötigen manchmal mehr als einen Anlauf. Gerade das nicht Plan- oder Vorhersehbare ist aber häufig Quelle unternehmerischer Aktionen. Erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer verstehen es, flexibel mit Zielen umzugehen und die Chancen in unerwarteten Informationen, Ereignissen und Begegnungen zu erkennen und zu nutzen. Was bedeutet das für den Nachfolgeprozess? Unternehmer sollten in Szenarien denken und sich verschiedene Optionen für die Nachfolge offen halten. Gleichzeitig benötigen sie effiziente, zuverlässige Strukturen, um flexibel mit Rückschlägen aber auch unerwarteten Chancen umgehen zu können. Gibt es auf allen Ebenen inklusive Geschäftsleitung klare Stellvertreterregelungen? Könnte das Unternehmen im Notfall einige Wochen oder sogar Monate ohne den Unternehmer, die Unternehmerin auskommen?

Je eigenständiger die Leistungsträger in einem Unternehmen Entscheidungen treffen können und dürfen, desto besser ist es gewappnet bei einem unerwarteten Ausfall der Führungsperson. Zudem wird es attraktiver für unternehmerisch denkende und handelnde Führungskräfte. Letzteres ist von grosser Bedeutung, denn nach dem Willen und den Plänen vieler Unternehmer sollen in Zukunft noch mehr Nachfolgerinnen und Nachfolger aus dem eigenen Kader kommen.



4. Partnerschaften und Netzwerk knüpfen - Wer hat Interesse an meinem Erfolg?

Den perfekten Nachfolger oder die perfekte Nachfolgerin gibt es nicht. In unternehmerische Fussstapfen zu treten heisst, manches anders und nach Möglichkeit sogar besser zu machen als der Vorgänger. Wer unternehmerische Verantwortung übernimmt, soll nicht einfach nachfolgen, sondern muss die Bereitschaft und den Mut mitbringen, voranzugehen. Erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer wissen das. Sie suchen nicht nach einem Doppelgänger, sondern nach Personen, die bereit sind, ihre Mittel und Ideen in das mit Ungewissheit behaftete Vorhaben Nachfolge einzubringen. Mit diesen Partnern handeln sie Schritt für Schritt die Zukunft aus. Dabei sind sie sich bewusst und offen dafür, dass sich mit den Nachfolgern die Mittelausstattung, der Kurs oder sogar der Gegenstand des Unternehmens verändern können. Was als Reise nach Indien beginnt, könnte in Amerika enden.

Überlegen Sie sich, welche potenziellen Partner ein Interesse an einer erfolgreichen Nachfolgeregelung haben könnten. Wer wäre unter Umständen bereit, sich finanziell und / oder operativ zu engagieren oder einen interessanten Kontakt herzustellen? Mittlerweile wird mehr als die Hälfte der Nachfolgerinnen und Nachfolger ausserhalb der eigenen Familie rekrutiert. Bei fünfzig Prozent der Verkäufe an familien- und unternehmensexterne Personen besteht bereits vor der Übergabe ein geschäftliches oder freundschaftliches Verhältnis zwischen den Parteien. Häufiger als über Unternehmensmakler kommt der Kontakt zwischen Übergeber und Übernehmer über Freunde und Bekannte zustande. Unternehmerinnen und Unternehmer tun deshalb gut daran, ihre Beziehungsnetzwerke zu pflegen und gezielt zu erweitern. Es kann sich für sie in mehrfacher Hinsicht auszahlen.

5. Fazit: Handeln reduziert Unsicherheit

Die Regelung der eigenen Nachfolge ist eine komplexe und ungewohnte Aufgabe. Doch Unternehmer und Unternehmerinnen können bei ihrer Lösung auf bewährte unternehmerische Routinen zurückgreifen. Schliesslich sind sie es gewohnt, Entscheidungen unter Unsicherheit zu fällen. Je früher sie sich Gedanken über die eigene Nachfolge machen, desto grösser ist der verbleibende Handlungsspielraum. Eine wesentliche Voraussetzung ist, sich klar zu werden über die eigenen Ziele und die verfügbaren Mittel. Welche Kontinuität wollen Sie sichern und was sind Sie bereit, dafür zu investieren? Um flexibel auf unerwartete Ereignisse und Änderungen reagieren zu können, ist es wichtig, verschiedene Szenarien zu entwerfen. Unternehmerinnen und Unternehmer sprechen über ihre Nachfolgepläne. Damit sind sie offen für Partner, die sich aktiv in der Nachfolge engagieren wollen, auch wenn sich das Familienunternehmen dadurch verändert.