

Nachfolgeregelung

Mit Projektmanagement gut vorbereitet

Jede Unternehmensnachfolge ist individuell: Ausgangslagen, Prozessdauer und -schritte, Herausforderungen und Lösungsansätze unterscheiden sich fundamental. Auch wird oft bis zum Schluss in Szenarien geplant, eine äusserst bedachte und kluge Vorgehensweise. Trotz der Vielfalt gibt es Vorbereitungsmaßnahmen, welche bei den meisten Nachfolgeregelungen getroffen werden müssen.

Simon Bühler

Eine Nachfolgeregelung ist ein strategisches Projekt, welches im besten Fall die Zukunft einer Unternehmung sicherstellt, im schlechtesten Fall deren Untergang bedeutet. Wie jedes andere Unternehmensentwicklungs-Projekt von solch eminenter Bedeutung sollte eine Nachfolgeregelung deshalb systematisch angegangen werden: Indem zuerst die Ziele des Vorhabens festgelegt werden.

Ziele festlegen

Wenn nur ein einziges Ziel verfolgt wird – beispielsweise die Erzielung eines möglichst hohen Verkaufspreises – ist das eine klare Vorgabe, auf welche sich sämtliche weiteren Schritte im Nachfolgeprozess ausrichten können. Meistens ist es aber komplizierter: Es gibt mehrere Ziele, welche der Unternehmer oft auch nicht alleine erreichen kann. Das bedeutet zwar einiges an Abstimmungsaufwand. Es führt aber auch zu einem ausgewogeneren Ergebnis, welches eine nachhaltige künftige Weiterführung der Unternehmung bedeutet. Dazu ein Beispiel: Im heutigen gesellschaftlichen Wertesystem fühlen sich Kinder nicht mehr verpflichtet, das Lebenswerk der Eltern weiterzuführen. Für Unternehmer, welche das

Unternehmen in der Familie halten wollen, hat das Folgen: Es führt dazu, dass Nachkommen frühzeitig, nämlich bereits bei der Zieldefinition, in den Nachfolgeprozess einbezogen werden sollten. Die Familie kann sich so schrittweise an die Nachfolgeregelung herantasten und im Dialog ihre individuellen Ziele abgleichen. Das bedeutet zwar zeitlichen Aufwand, kann aber späteren Enttäuschungen vorbeugen.

Vorgehen definieren

Auch dieser Punkt ist ein deutlicher Appell an ein projektartiges Vorgehen. Nachdem die Ziele festgelegt worden sind, muss etwas in Gang gesetzt werden: Es muss ein Vorgehen festgelegt werden, beispielsweise mit einer Meilensteinplanung. Daneben muss festgelegt werden, welche Personen in welchen Rollen am Prozess beteiligt werden sollen. Manchmal macht es Sinn, neben Familienmitgliedern auch Schlüsselpersonen im Unternehmen gezielt in den Prozess einzubeziehen. So kann der Gefahr begegnet werden, dass sie sich nicht zur Nachfolgeregelung äussern können und das Unternehmen verlassen. Ausserdem ist es eine gute Gelegenheit, seine Wertschätzung zu zeigen und Schlüsselpersonen über die Nachfolgeregelung hinaus an das Unternehmen zu binden.

In der Diskussion um Rollen im Nachfolgeprozess kommt einer Frage besondere Bedeutung zu: Wer ist als Projekt- oder Prozessleiter verantwortlich für die Nachfolgeregelung? Das kann der Unternehmer selber sein. Er muss sich aber die Frage stellen, wie er sich den dazu nötigen zeitlichen Handlungsspielraum schafft. Man kann nicht zwölf Stunden arbeiten und sich anschliessend noch um die eigene Nachfolgeregelung kümmern.

Als Alternative kommen zwei Profile für diese Rolle infrage: Einerseits der Verwaltungsrat, dessen gesetzliche Aufgabe die Besetzung der Geschäftsleitung ist. Andererseits kann ein externer Projektleiter beauftragt werden. Dort muss allerdings zu Beginn einiges in das Vertrauen zwischen Unternehmer und Projektleiter investiert werden: Ein guter Projektleiter wird seinem Auftraggeber auch einmal unangenehme Fragen stellen müssen.

Businessplan aktualisieren

Viele Unternehmer haben das Ziel, die Firma dem Nachfolger in tadellosem Zustand weiterzugeben. Das verdient Respekt. Wenn der Nachfolger aber nicht bereits eng in die strategischen Entscheide eingebunden ist, sollte der Unternehmer auch keine letzten grossen

Pflöcke mehr einschlagen. Eine riesige neue Produktionshalle beispielsweise visualisiert zwar die Prosperität des Unternehmens – kann für den Nachfolger aber zu einer Schuldenlast führen, welche ihn in den schwierigen ersten Jahren fast erdrückt.

Die Empfehlung ist deshalb, im Nachfolgeprozess nicht neue Strategien anzupacken, sondern lediglich den Businessplan bzw. die Unternehmensstrategie auf ihre Aktualität zu überprüfen. Oder wo noch nicht vorhanden, schriftlich festzuhalten. Das erweist sich als grosser Vorteil, wenn man während des Nachfolgeprozesses aufgrund unerwarteter Ereignisse rasch Entscheide treffen muss.

Organisation überprüfen

Kann die Unternehmung ohne den Unternehmer erfolgreich sein? Dieser Frage kommt im Hinblick auf eine Nachfolgeregelung grosse Bedeutung zu. Es ist nämlich die zentrale Fra-

ge, welche sich der Nachfolger stellt. Wenn der Austritt des Unternehmers dazu führt, dass die Ertragskraft des Unternehmens zusammenbricht, wird er es sich zweimal überlegen. Im Rahmen der Vorbereitung des Unternehmens auf die Nachfolge ist die Einführung eines Führungs- und Organisationshandbuches zu empfehlen. Es baut auf der Strategie auf und regelt, mit welcher Aufbau- und Ablauforganisation die Strategie umgesetzt werden soll. Es ist auch der richtige Ort zur Festlegung von Stellvertretungsregelungen. Beim Organisationshandbuch gilt – wie bei der Strategie: Der Prozess der Erstellung im Geschäftsleitungs-Team ist wichtiger als das fertige Dokument. Es gibt kein Standard-Organisationshandbuch, welches für jede Unternehmung eingesetzt werden kann.

Bilanzstruktur bereinigen

Ein Thema erweist sich bei Nachfolgeregelungen häufig als Stolperstein: Das Unternehmen

hat Gewinne über die Jahre zurückbehalten und in Vermögensteile investiert, welche überhaupt nichts mit der Geschäftstätigkeit zu tun haben.

Diese Immobilien- oder Wertschriftenportefeuilles erschweren eine Nachfolgeregelung massiv. Ein Nachfolger ist in aller Regel nicht daran interessiert, Vermögensbestandteile zu übernehmen, welche er für die Geschäftstätigkeit nicht benötigt. Es ist daher zu empfehlen, schon möglichst frühzeitig eine Ausgliederung in eine separate Gesellschaft vorzunehmen oder die Vermögensbestandteile mit professioneller Steuerberatung ins Privatvermögen überzuführen. Manchmal kann die Bereinigung der Bilanz auch zu einer Klärung der Frage führen, wie die Unternehmung Geld verdient. Wenn der Erfolg aus nicht betriebsnotwendigen Vermögensbestandteilen stammt und auch nicht aus der Betriebstätigkeit, dann muss die Nachfolgeregelung unter völlig neuen Gesichtspunkten angegangen werden.

Anzeige



Für eine persönliche Finanzberatung brauchen Sie Ihr Geschäft nicht aus den Augen zu lassen.

Wir beraten Sie, wann und wo immer Ihr Geschäft es verlangt: sogar abends und samstags bei uns oder bei Ihnen und telefonisch jederzeit rund um die Uhr. Mehr unter 0848 848 848, 24-Stunden-Service, 365 Tage im Jahr oder via www.postfinance.ch

PostFinance 

Besser begleitet.



Altlasten beseitigen

Manchmal schleppt ein Unternehmen Altlasten mit sich. Das können belastete Grundstücke sein, Klumpenrisiken bei den Lieferanten oder sogar Mitarbeiter, welche ihre Leistung nicht erbringen. Die Unternehmer haben gelernt, mit diesen Risiken umzugehen. Die Nachfolger allerdings nicht. Es empfiehlt sich deshalb, sich dieser Risiken bewusst zu werden und (allenfalls zusammen mit dem designierten Nachfolger) Massnahmenpläne zu deren Beseitigung festzulegen.

Unternehmen bewerten lassen

Besonders in Familienunternehmen gilt häufig die Devise, dass man nicht über Geld spricht. Man will verhindern, dass das Bewusstsein über das Familienvermögen die Kinder negativ beeinflusst. Zudem ist das Vermö-

gen auch nicht flüssig verfügbar, sondern in Form der Unternehmung vorhanden.

In einem Nachfolgeprozess empfiehlt es sich dennoch, das Unternehmen bewerten zu lassen. Eine erste Grössenordnung ist wichtig, um beispielsweise die private Vorsorge zu klären und sich Gedanken zu machen, wie mit Pflichtteilen der Erben umgegangen werden soll. Eine Unternehmensbewertung sollte durch eine Firma vorgenommen werden, welche über Erfahrung in diesem Bereich verfügt. Falsche Schätzungen können sich fatal auf den Nachfolgeprozess auswirken, insbesondere, wenn sie deutlich über dem effektiv erzielbaren Verkaufserlös liegen.

Kommunikationsplan erstellen

Eine letzte Vorbereitungsmaßnahme besteht darin, die Kommunikation im Nachfolgepro-

zess zu planen. Auch diese Massnahme sollte unabhängig davon getroffen werden, welchen Weg der Nachfolgeprozess schlussendlich einschlägt. Mit einer guten Kommunikation kann betriebsinternen Spekulationen vorgebeugt werden, das Vertrauen von Schlüsselkunden kann erhalten werden und öffentliche Medien können zur breiten Kommunikation genutzt werden. ■

Porträt



Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. 2006 bis 2011 hat er bei der Credit Suisse AG als Direktionsmitglied die Unternehmensnachfolge-Beratung aufgebaut. Heute ist er bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Spezialgebiete sind die Standortbestimmung im Nachfolgeprozess sowie die Analyse und Verbesserung der Corporate Governance in Familienunternehmen.

Die Res Publica Consulting (RPC) wurde 2002 gegründet und ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Bern. Ihre vierzehn Mitarbeitenden beraten Führungspersonen von Unternehmen und in der Verwaltung in den Bereichen Politik, Strategie, Führung, Organisation und Finanzen sowie Personal.

Kontakt



Simon Bühler
Unternehmensberater
RPC AG
Helvetiastrasse 5, 3005 Bern
Tel. 031 922 27 57
simon.buehler@rpconsulting.ch
www.rpconsulting.ch

