

## Familienunternehmen im Wandel



**Dr. oec. Leonhard Fopp** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG). Er ist hauptberuflich als Managementberater für mittlere und grössere Familienunternehmen tätig und leitet als Inhaber die CONTINUUM AG in Zürich ([www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)). Daneben hat er diverse Verwaltungsratsmandate in grösseren und kleineren Unternehmen. Seit 2007 ist Leonhard Fopp Präsident des Family Business Network in der deutschen Schweiz ([www.fbn.ch](http://www.fbn.ch)).

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	207
<b>2.</b>	<b>Nur konfliktfreie Unternehmen sind nachfolgewürdig</b> .....	209
<b>3.</b>	<b>Die sieben Erfolgsmaximen</b> .....	211
3.1	Der Eigner ordnet frühzeitig seine Work-Life-Balance.....	211
3.2	Die Familie setzt den unternehmerischen Zielkorridor fest.....	213
3.3	Die Unternehmensstrategie fokussiert auf den Profit.....	215
3.4	Eine gezielte Wachstumsfinanzierung sorgt für attraktive Marktpositionierungen.....	218
3.5	Eine zweckmässige Governance gewährleistet eine professionelle Unternehmensführung.....	219
3.6	Konsequent verwendete Managementsysteme optimieren die Entscheidungsfindung.....	222
3.7	Systematische Nachfolgeplanung sichert die unternehmerische Zukunft.....	223
<b>4.</b>	<b>Gezielt die Zukunft gestalten und konsequent realisieren</b> .....	224
<b>5.</b>	<b>Die Initiatoren des Wandels</b> .....	225
5.1	Der Leibarzt des Königs.....	226
5.2	Die Kapitalgeber.....	227
5.3	Die Geschäftspartner.....	228
5.4	Verwaltungsrat und Beirat.....	228
5.5	Der aktive Change Agent – aus der Familie oder dem Unternehmen....	230
5.6	Referenzpersonen des Unternehmers.....	231
5.7	Der qualifizierte Berater.....	231
<b>6.</b>	<b>Gut geplant ist halb gewonnen!</b> .....	232
	<b>Literatur</b> .....	233

## 1. Einleitung

Die Schnittstellen zwischen dem Unternehmer, seiner Familie und der Firma (Management und Mitarbeiter) sind vielfältig und meistens recht anspruchsvoll. Dies spürt jeder, welcher Veränderungen innerhalb dieses Beziehungs-Dreiecks aktiv gestalten darf oder muss.

Konflikte sind an der Tagesordnung, insbesondere bei alternden Unternehmern. Die Erfolgsregel lautet: Aktiv informieren und gezielt Feedback geben. Inhaber und Mitglieder von Unternehmerfamilien, in denen beispielsweise eine Nachfolge ansteht und einzuleiten ist, müssen vorerst informiert sein über die Handlungsalternativen und die relevanten Verknüpfungen zwischen den Akteuren.

Der Eigner hat es in der Hand. Er kann bestimmen, wann er persönlich seinen Zenit erreicht und wie er den Generationenwechsel gestalten will. Er hat die Verantwortung gegenüber seinem Lebenswerk. Ihr gerecht zu werden, heisst, rechtzeitig planen und allenfalls phasenweise loslassen.

Die Frage der zeitgerechten und professionellen Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen ist auf das Engste verknüpft mit dem Selbstverständnis des Unternehmers. Hier liegt der Schlüssel zur Bewältigung der Herausforderung der Nachfolgegestaltung. Aus diesem Grund gelten die Überlegungen als erstes der Persönlichkeit des Unternehmers. Im Kern geht es dabei um die Frage, was den Unternehmer antreibt und ihn letztlich daran hindert, rechtzeitig loszulassen und für eine Nachfolge zu sorgen.

Zuerst ist das Lebenskonzept des Unternehmers zu klären. Danach hilft das gekonnte Management der Schnittstellen proaktiv Konflikte zu vermeiden und bedingt eine Formulierung des Familienkonzeptes, bevor darauf aufbauend die Unternehmenskonzeption folgen kann, welche auch die Interessen der Führungskräfte und der Mitarbeitenden deckt.

Der Unternehmer hat eine starke Persönlichkeit. Wo viel Licht ist, gibt es auch Schatten. Dominanz hat ihre dunkle Seite. Die dominierende Persönlichkeit des Unternehmers gilt als eine der Hauptursachen für das Entstehen von Konflikten und die Verschleppung von Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.

Als nachhaltiger **Vorzeigeunternehmer** qualifiziert nur, wer durch Kommunikation Konflikte vermeidet, den Nachweis der Kontinuität des Erfolgs erbringen kann und wer den allfälligen Generationenwechsel richtig gestaltet. Der Prozess der Unternehmer-Nachfolge hat zwei prioritäre Schnittstellen: bei der persönlichen und familiären auf der einen Seite sowie der unternehmerischen auf der anderen Seite.

Jeder Nachfolgefall ist ein Einzelfall und kann als solcher nicht mit einer einzigen Musterlösung bearbeitet werden. Der Nutzen dieses Beitrages besteht vielmehr darin, einen Orientierungsleitfaden an die Hand zu geben, mit dem der Leser Anregungen für die Gestaltung und das Konfliktmanagement findet und er damit sicherstellen kann, dass er alle Aspekte der Unternehmer-Nachfolge berücksichtigt und in der richtigen Reihenfolge die richtigen Fragen stellt. Sie anschliessend konkret auf seinen spezifischen Fall bezogen zu beantworten, ist und bleibt seine Aufgabe, gegebenenfalls mit interner und externer Unterstützung.

Meine Praxis in der Vermeidung oder Lösung von Konflikten zwischen unterschiedlichen Persönlichkeiten zeigt das starke Ineinandergreifen der folgenden **13 Instrumente**. Sinnvoll ist immer eine klare Definition der Trilogie «Lebenskonzept – Familienkonzept – Unternehmenskonzept». Diese sind periodisch zu überarbeiten, wenn möglich stets in Zusammenarbeit mit den jeweils betroffenen Stakeholdern.

	<b>Persönlich &amp; Familie</b>	<b>Management &amp; Mitarbeiter</b>
<b>T</b>	<b>Transparenz:</b> 1. Assessment der Work-Life-Balance	<b>Transparenz:</b> 7. Unternehmens-Audit 8. Eckwerte-Analyse
<b>I</b>	<b>Idee:</b> 2. Zukunftsszenario	<b>Idee:</b> 9. Unternehmerische Vision
<b>K</b>	<b>Konzept:</b> 3. Lebenskonzept 4. Familienkonzept	<b>Konzept:</b> 10. Unternehmenskonzept 11. Corporate Governance
<b>U</b>	<b>Umsetzung:</b> 5. Schwerpunkte und Jahresprioritäten	<b>Umsetzung:</b> 12. Massnahmenplanung
<b>F</b>	<b>Feedback:</b> 6. Fortschritts-Check	<b>Feedback:</b> 13. Instrumentelle Führung

Abbildung 1: 13 Instrumente zum Management der Schnittstellen Inhaber, Familie, Management und Mitarbeiter, Quelle: Continuum AG

Das Thema Unternehmer-Nachfolge stellt meistens eine komplexe Herausforderung dar und ist Quelle verschiedener Konfliktherde. Aus jahrelanger Erfahrung mit der Einführung von Führungshilfsmitteln auf der persönlichen wie auch der unternehmerischen Ebene kann dabei vor dem Glauben an die totale Machbarkeit der Zukunftsgestaltung nur gewarnt werden. Instrumentelles Wissen ist hilfreich, genügt aber allein nicht für einen erfolgreichen persönlichen oder unternehmerischen Wandelprozess. Erst recht nicht bei einer so einschneidenden Veränderung wie einer Unternehmer-Nachfolge.

Wichtig bleibt eine **offene und ehrliche Kommunikation** und allenfalls die Wahl des externen Ratgebers, des Vertrauten des Unternehmers.

## 2. Nur konfliktfreie Unternehmen sind nachfolgewürdig

Familienunternehmen leben von der Symbiose von Familie und Unternehmen. Sie sind personengeprägt als börsenkotierte Konzerngesellschaften und haben natürliche Vorteile, die in der Schnelle der Entscheidungsfindung und dem ethischen Normengefüge zu finden sind.

Inhabergeführte Firmen leiden öfters an schwelenden Konflikten, meistens bedingt durch ein Ausbleiben der Nachfolgeregelung. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn Betriebe von starken Persönlichkeiten (autoritär) geführt werden, von so genannten «Alpha-Tieren».

### Das Alpha-Syndrom

Seit über 50 000 Jahren sind Körper und Gehirn des Menschen biologisch nahezu unverändert geblieben. Zwar haben sich Verstand und Gefühl massiv entwickelt. Dennoch wird unser Verhalten stark von archaischen Prägungen beeinflusst. Der Urmensch lebt in uns weiter.

Die Frage der Nachfolge ist in der Natur klar geregelt. Das Alpha-Tier wird, sofern es nicht vorher überraschend stirbt, irgendwann durch (stärkere) Dritte zum Rücktritt gezwungen und «verstossen». Eine Lösung, die einen geordneten, ehrenvollen Rückzug ermöglichen würde, ist zunächst nicht vorgesehen. Deshalb hält das Leittier so lange wie möglich an seiner Rolle fest.

Für den Unternehmer ist die Situation weitaus komplexer, und dennoch sehr ähnlich. Zusammen mit den Begründungen, die er sich hierfür zu-rechtlegt, wird dieses vielschichtige konfliktgeladene Vermeidungsverhalten bezeichnet als das Alpha-Syndrom: «Der Leitwolf will einfach nicht gehen.»

Das Alpha-Syndrom verkörpert mit anderen Worten die Summe der Hemmfaktoren, die eine rationale Gestaltung der Unternehmer-Nach-folge verunmöglichen.

Es beruht beim Unternehmer auf primär sieben psychologischen Hemm-faktoren. Diese treten zumeist kombiniert auf. Ihr Zusammenspiel blo-ckiert die proaktive Gestaltung eines Generationenwechsels im Unter-nehmen. Im Detail handelt es sich um:

- Dominanzstreben
- Erfolgskonditionierung
- Selbstüberschätzung
- Flucht in die Hektik
- Angst vor dem Verhungern
- Furcht vor dem schwarzen Loch
- Vertrauen auf eine höhere Macht

Zunächst ist die Dominanz des Unternehmers über Jahre die treibende und schöpferische Kraft.

Dominanz hat dann später aber auch dunkle Seiten. Die dominierende Persönlichkeit des Unternehmers gilt als eine der Hauptursachen der Verschleppung von Nachfolgeregelungen. Sie stellt damit eine der grössten Konfliktherde für das Fortbestehen der Firma dar.

Diese Stärke ist ebenso die potenziell grösste Schwäche von Familien-unternehmen. Denn es ist bekannt, dass lange Erfolgsserien zum «Irr»-Glauben verführen, dass in Zukunft stets alles immer richtig läuft. Der Volksmund sagt: «Never change a winning team.»

Dieser Starrsinn betrifft primär das Unternehmen, aber ebenso die Eignerfamilie und den Inhaber selbst. Denn alle drei sind einem natürlichen Lebenszyklus unterworfen: Werden, Sein, Vergehen.

### 3. Die sieben Erfolgsmaximen

Nachfolgend werden sieben mögliche Wege beschrieben, wie Familienunternehmen nachhaltig Konflikte unterbinden und unternehmerische Werte steigern können.<sup>1</sup>

#### 3.1 Der Eigner ordnet frühzeitig seine Work-Life-Balance

Auch der beste Unternehmer kommt in die Jahre. Er wird erleben, dass seine Kräfte nachlassen und dass er nicht mehr gleich mutig wichtige unternehmerische Weichenstellungen trifft.

Vorteilhaft ist, wenn er Mitte 40 beginnt, seine Lebensprioritäten zu ordnen und sich darum kümmert, seine Tätigkeiten neben der Firma zu gestalten. Welche Aktivitäten machen ihm besonders Spass? Wo kann er sich optimal einbringen? Welche «Spielwiesen» könnten auch in späteren Jahren eine Herausforderung darstellen?

Die (Wieder-)Herstellung einer Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Leben ist insbesondere bei einer anstehenden Nachfolgeregelung von grosser Bedeutung. Sie bewirkt insbesondere:

**1. Kraft für den Schlusspurt.** Ein nachhaltig erfolgreicher Generationenwechsel zur Sicherung des Lebenswerkes des Unternehmers lässt sich kaum über Nacht realisieren. So wird es eine arbeitsintensive Zeit des Übergangs geben. Neue Strukturen und personelle Konstellationen müssen definiert und eingeführt werden. Ein letztes Mal ist die ganze Energie und Kreativität des Unternehmers gefragt.

Gerade in dieser Phase, die bei den meisten Unternehmern im fortgeschrittenen Alter stattfindet, ist eine gesunde Work-Life-Balance hilfreich. Ein ausgewogenes Leben beinhaltet ein breiteres Interessenspektrum und verschafft so dem Geist zusätzliche Impulse. Work-

<sup>1</sup> Detaillierte Informationen, wie man Siege nutzt und aus Niederlagen lernt, geben Fopp/Zenhäusern (Fopp/Zenhäusern [2008]).

Life-Balance hilft mit anderen Worten, die Kräfte sinnvoll für den unternehmerischen Endspurt einzuteilen.

2. **Nicht ungebremst die Richtung ändern.** Für den Unternehmer bedeutet Work-Life-Balance in erster Linie Reduzierung der Arbeitszeit. Die Umverteilung des Zeitbudgets zugunsten von mehr Ruhezeit, Ichzeit und Beziehungszeit erlaubt die nötige geistige Distanz auf neue Optionen für die Zukunft, und damit die gedankliche Vorbereitung für die Tage nach dem Abschied. Aber wer keine Zeit zum Denken hat, kann sein Handeln nicht ändern. Anders gesagt: wer auf der Autobahn bei Tempo 120 nicht zunächst herunterbremst, erwischt die Ausfahrt nicht.
3. **Absprung statt Absturz.** Zur Sicherung des Lebenswerkes und der Unternehmenszukunft muss der Generationenwechsel kommen. Besser man hat ihn sich bereits im Kalender eingetragen, um sich entsprechend darauf vorzubereiten. Eine konsequent und täglich praktizierte Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Leben ist Grundlage für ein Lebenskonzept für die Zeit danach. Sie verhindert die Furcht vor dem Schwarzen Loch und stellt sicher, dass der Unternehmer nicht von einem Extrem ins andere fällt: von der Arbeit ohne Leben zum Leben ohne Arbeit.

#### **Vier Kategorien von Unternehmern (im Kontext der Nachfolgeregelung):**

Die **Statthalter** regeln frühzeitig und systematisch den Generationenwechsel. Sie überzeugen die potenziellen Nachfolger durch aktive Kommunikation und Integration in den Veränderungsprozess.

Direkter volkswirtschaftlicher Nutzen: Durch die rechtzeitige und professionelle Gestaltung der Unternehmer-Nachfolge gewinnen Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter und der Staat. Innovationen werden an die Hand genommen. Der Staat profitiert über neue Arbeitsplätze und grössere Steuereinnahmen.

Die **Vorsorger** bereiten den Generationenwechsel gezielt vor und stellen alle notwendigen personellen, strukturellen, juristischen und steuerlichen Regelungen bereit. Das Reserverad ist da. Doch der alternde Unternehmer will so lange aktiv an der Unternehmensspitze verweilen, wie es seine Gesundheit erlaubt.

Indirekter volkswirtschaftlicher Nutzen: Volkswirtschaftlich entsteht ein greifbarer Mehrwert, wenn der Inhaber unternehmerisch handelt und investiert. Oft bewirkt Erfolg im Keim den Misserfolg. Dann kann ein zu langes Festhalten an überholten Konzeptionen den nationalen Nutzen deutlich schmälern.

Die **Zauderer** unterlassen die Nachfolgeregelung und bleiben überlang in der Firma tätig. Dies führt zu Konflikten, Verkrustungen und Unterlassungen, da Innovationen unterbleiben. Mit dem Rücken zur Wand haben sie dann beim oft unfreiwilligen Abgang wenig optimale Lösungen zu akzeptieren.

Indirekter volkswirtschaftlicher Schaden: Die unregelte Situation bewirkt eine Verunsicherung. Die Firma kommt über die Zeit wegen vielen ungelösten Konfliktfeldern in eine «Negativ-Spirale». Bei Sanierungen und Umfinanzierungen sind Verluste und Steuerminderungen zu verzeichnen sowie Arbeitslose zu finanzieren.

Die **Unterlasser** weigern sich, die eigene Nachfolge zu regeln. Sie glauben an die «göttliche Fügung». Wie Schauspieler wollen sie auf den «Brettern der Welt» sterben. Mangels einer Regelung der Nachfolge bleiben dann Scherbenhaufen übrig. Solche Betriebe lassen sich dann kaum verkaufen beziehungsweise gehen in Liquidation.

Direkter volkswirtschaftlicher Schaden: Meistens kommt es zu Betriebsschliessungen, Entlassungen, Sanierungen und Notverkäufen. Arbeitslose sind ebenso üblich wie Schuldenerlasse. Allenfalls sind sogar noch Lücken in den Pensionskassen auszugleichen.

Unternehmer denken beim Stichwort **Work-Life-Balance** häufig nur an das überkommene Motto: erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Eines schönen Tages, später mal im Ruhestand, sei ja noch genug Zeit, sich anderen Beschäftigungen zu widmen und allenfalls ein paar Dinge nachzuholen, auf die man im Dienste der Firma jahrzehntelang verzichtet hatte.

Work-Life-Balance meint folglich nicht das Nacheinander, sondern das Nebeneinander von Beruf und Privatleben – als Schlüssel zu einem erfüllten Leben. Work-Life-Balance ist keine Altersvorsorge, bei der man das Angesparte später ausgezahlt bekommt. Sie ist nicht auf die ferne Zukunft gerichtet, sondern auf die unmittelbare Gegenwart und beginnt im Jetzt und Hier.

### 3.2 Die Familie setzt den unternehmerischen Zielkorridor fest

Wie weiter vorne betont, beginnen das Konfliktmanagement und der Wandelprozess mit all seinen Instrumenten immer beim Unternehmer selbst. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass ein Familienleitbild nicht ohne vorgängige Klärung der individuellen Lebensplanung des Inhabers erarbeitet werden kann und weit mehr darstellt als eine bloss logische Folge der persönlichen Planung des Inhabers.

Das **Familienleitbild** (kann auch Familienverfassung heissen) hat zur Aufgabe, die Interessen des Eigentümers mit denen der Familie in Einklang zu bringen. Denn die Familienmitglieder verfolgen unter Umstän-

den eigene Ziele und haben als Miteigner ein legitimes Interesse daran, dass beispielsweise der bevorstehende Wechsel in der Firma sich nicht nachteilig auf die persönlichen Beziehungen und die Vermögensverhältnisse innerhalb der Familie auswirkt.

Sie wollen mit anderen Worten, dass nicht nur die Firma, sondern auch die Familie gesichert ist und fortbesteht. Hierzu ist zunächst innerhalb der Familie in einem gemeinsamen Vorgehen ein Verständigungs- und Zielbildungsprozess zu initiieren. Nach dieser Auslegeordnung der sich daraus ergebenden Zielantinomien/Konfliktpotenzialen muss sich die Familie bezüglich der wichtigsten Weichenstellungen «zusammenraufen».

<b>Persönliche Fragen</b>	<b>Vermögens- und Nachfolgefragen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Lern- und Leistungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altersvorsorge</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheit und Lebensqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erb- und Schenkungsfragen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriereplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzprobleme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In- und externe Investmentprobleme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeitsstärkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfolgeprobleme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsverhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermögenssicherung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuer- und Rechtsfragen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherungsfragen</li> </ul>
<b>Familiäre Fragen</b>	<b>Geschäftliche Fragen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absicherung der Familie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzerhaltung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eheverträge/Unternehmerehe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividenden-, Gewinn- und Verlustpolitik</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eheprobleme/Scheidungsfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau, Rationalisierung und Reorganisation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisierung des Familienlebens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelung der Rechtsverhältnisse zwischen den Besitzerfamilien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementherausforderungen und Führungsverhalten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streitschlichtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme mit Organisationsverbesserungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testamentarisches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukünftige Strategien</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensbewertung/ Verkaufsstrategien</li> </ul>

Abbildung 2: Zu harmonisierende Zielkategorien

Die Werte, Verhaltensmuster und Präferenzen der Familie entwickeln sich stetig und werden in der Regel von wenigen Exponenten beeinflusst, die aktiv in der Firma tätig sind. Im Familienleitbild wird dieses Wertesystem festgehalten. Je nach Konstellation des Unternehmens und der Familie empfiehlt es sich, das Familienleitbild schriftlich abzufassen. Es enthält die Grundsatzentscheidungen der Familie im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Betriebes.

Wichtig ist, das Familienleitbild unter den Familienmitgliedern stetig zu diskutieren. Regelmässig, bspw. alle fünf Jahre, ist das Familienleitbild zu revidieren. Die familiären Prioritäten, die Geschichte (die Wurzeln) des Unternehmens und dessen Zukunft können so aufgearbeitet und an die nächste Generation weitergegeben werden.

Das Familienleitbild dient als Grundlage für die Unternehmensstrategie, die durch die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat des Unternehmens zu entwickeln ist. Die Familie muss sich über die Konsequenzen ihrer Grundsatzentscheidungen bewusst sein.

### **3.3 Die Unternehmensstrategie fokussiert auf den Profit**

Die Firma und der Eigner stehen in einem sehr engen wechselseitigen Verhältnis. Veränderungen in der persönlichen (und familiären) Dimension bewirken potenzielle Gefahrenherde auf der unternehmerischen Seite. Wie die zwei Hälften eines Apfels braucht es daher unbedingt einen entsprechenden Fit.

Insbesondere bei mittelständischen Familienunternehmen tritt häufig erst bei der Durchleuchtung der unternehmerischen Zahlen im Rahmen der Unternehmer-Nachfolge zum ersten Mal in aller Deutlichkeit zutage, dass das Unternehmen (unter Umständen schon seit langem) nicht die gewünschte finanzielle Performance aufweist.

Ein solcher Befund ist Zündstoff und doppelt kritisch, insofern als gerade bei einem anstehenden Generationenwechsel genügend Ertragskraft erwirtschaftet werden muss. Ausreichend frei verfügbare Erträge (free cash flow) aus dem Unternehmen sind dringend erforderlich, um allfällige Erbenansprüche oder einzugehende Zinslasten (aus Neufinanzierungen)

bedienen zu können, die das Betriebsergebnis zumindest vorübergehend zusätzlich belasten.

Gerade Unternehmen, in denen die Nachfolge seit langem überfällig ist und die ihre Energie in einem unstrukturierten und schleppenden Übergabeprozess verlieren, sind durch Konflikte gelähmt, stagnieren häufig marktseitig und leben von ihrer Substanz. Gegenwärtige Rendite und Zielrendite weisen oft eine grosse Diskrepanz auf.

Dem Management dient ein solcher Gap dann als Orientierungsgrösse für die Festlegung der zukünftig gewünschten und erzielbaren unternehmerischen Eckwerte. Er liefert zugleich die erforderliche Grundlage für Entscheidungen von Investoren.

Mit der Ausarbeitung des **Unternehmenskonzeptes** tritt der Prozess zur Bewältigung der Schnittstellen in der Unternehmer-Nachfolge in die dritte Konzeptphase. Das Unternehmenskonzept spiegelt die persönlichen Veränderungs-Initiativen des Eigners ebenso wie die Grundgedanken des Familienleitbildes wider und konkretisiert sie zu einem erfolgsgerechten Geschäftsmodell für die Zeit nach dem Generationenwechsel.

Ein Veränderung in der Geschäftsleitung eines Familienunternehmens ist meistens für alle Beteiligten ein einschneidendes Ereignis. Häufig entsteht dabei ein gefährliches Vakuum, das in der Übergangphase bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten für Frustrationen und Orientierungslosigkeit sorgt. Eine neu gestaltete Vision kann dem entgegensteuern und die Funktion eines Fixsternes übernehmen. Sie stellt Inhalt vor Person und gibt so Mitarbeitern und Schlüsselpersonen die nötige Sicherheit, sich mit ihren Kräften in der richtigen Richtung zu engagieren, auch und gerade nach dem Abgang des «alternden Unternehmers».

Ähnlich wie Eisenspäne durch einen starken Magneten stringent ausgerichtet werden, vermag eine einprägsame und mit Emotionen aufgeladene Vision die Belegschaft in Aufbruchstimmung zu versetzen und bei einer Neuausrichtung mitzureissen. «Ich verlange keine unbegrenzte Loyalität ... Ich fordere nur die Mitarbeiter von Apple auf, die Vision der Firma zu teilen, solange sie dabei sind.» So John Sculley, der legendäre frühere Chef von Apple Computers. Ohne eine von der Leitung mitge-

prägte und den Mitarbeitern unterstützte Vision wird keine tief greifende Transformation möglich.

Für manche ist eine **unternehmerische Vision** nur ein einziger Satz, für andere ein knappes Bekenntnis im Sinne eines Mission Statement. In jedem Fall geht es um eine ganz bestimmte Sehweise der Firma, bei der ein Bild entsteht, das sich alle vorstellen können. Die Entwicklung einer Vision bedeutet die Erkundung einer Zukunft nach dem Generationenwechsel, die das Unternehmen wahrhaft anstrebt und die als Leitbild alle in ihrem täglichen Handeln leitet. Dies ist die beste Form der Konfliktvermeidung.

Aufbauend auf den Ergebnissen hauptsächlich aus dem Familienleitbild hat das Unternehmenskonzept schrittweise folgende drei Kernfragen zu beantworten.

1. So sind aus der Analyse der Megatrends und der Value Migration, sprich der Verschiebungen der Werte und der Veränderungen der Kundenprioritäten, zukünftig interessante Marktsegmente zu identifizieren, die attraktive Deckungsbeiträge ermöglichen. Es sind die **Gewinnzonen** von morgen zu bestimmen, die die zukünftige Strukturierung der unterschiedlichen Geschäftsbereiche bestimmen. Das kann im Zweifel auch bedeuten, dass bisherige Unternehmensteile zu veräußern und völlig neue Umsatzträger aufzubauen sind.
2. Der eigentliche Kern des neuen Unternehmenskonzeptes ist das **Business Design**. Dabei hat die Entwicklung der Umsatzträger von morgen stets outside-in zu erfolgen: von den Bedürfnissen der Marktpartner ausgehend.
3. Je nach Verschiedenartigkeit der Aktivitäten des Unternehmens im Markt ist unter Umständen für jeden einzelnen Geschäftsbereich ein eigenständiges **Geschäftsmodell** zu entwickeln.

Im Idealfall beruht die prospektive Darstellung der zukünftigen Ergebnisverbesserungspotenziale auf einer vorab erarbeiteten systematischen Unternehmensstrategie, in der die zukunftsgerichtete Neuausrichtung des Unternehmens und seiner relevanten Funktionen am Markt bereits definiert ist. Wo dies noch nicht vorliegt, liefert eine **Eckwerte-Analyse** sinnvolle Impulse für die Strategiediskussion und dient als Auslöser zur Überarbeitung der unternehmerischen Vision und Stossrichtung.

In gesättigten und demzufolge in der Regel stark kompetitiven Branchen ergeben sich die verbleibenden Wachstumsmöglichkeiten dabei häufig mehr aus der Pflege bestehender Kundenbeziehungen und weniger aus einer verbesserten Systematik der Neukundengewinnung.

Mitunter ist nicht so sehr eine gesteigerte Anzahl an Kunden entscheidend für die Optimierung des finanziellen Erfolges als vielmehr die Maximierung des «customer lifetime value»: des Kundenwertes gerechnet über die Dauer der (möglichst langen) Kundenbeziehung.

Auf der Kostenseite empfiehlt sich das so genannte «zero base budgeting». Diese Methode verfolgt die konsequente Optimierung des wirtschaftlichen Einsatzes aller Ressourcen im Unternehmen. Im Kern geht es darum, die Beeinflussbarkeit der Strukturkosten durch deren Variabilisierung zu steigern. Dazu müssen alle Aktivitäten, vor allem Gemeinkostenbereiche, ohne Rücksicht auf das bestehende Kostengefüge ihre Zweckmässigkeit und Sinnhaftigkeit unter Beweis stellen.

### **3.4 Eine gezielte Wachstumsfinanzierung sorgt für attraktive Marktpositionierungen**

Familienunternehmen sind oft recht traditionell in der Finanzierung des unternehmerischen Wachstums. Zukünftig ist es ratsam, alle Finanzierungsformen aktiv auf deren Attraktivität zu beurteilen und vorurteilslos zu nutzen.

Im Gegensatz zum Unternehmer und seiner Familie engagieren sich potenzielle Investoren nur finanziell, aber nicht emotional. Sie orientieren sich ausschliesslich an den Rendite- und Risikoerwartungen der Firma im Vergleich zu alternativen Anlagemöglichkeiten. Damit ein finanzielles Engagement in der Familienfirma für den Investor ausreichend attraktiv ist, muss sichergestellt sein, dass die Rendite die Risikoprämie mit abdeckt. Eine daraus resultierende geforderte Verzinsung des zur Verfügung gestellten Kapitals (Eigen- und Fremdkapital) von bis zu 10 Prozent gilt als durchaus «handelsübliche» Grösse, auch wenn der Unternehmer und seine Familie, weil emotional gebunden, sich unter Umständen jahrelang mit weitaus weniger begnügt hatten.

Damit die oben dargestellte simulierte Vervielfachung der unternehmerischen Wertschöpfung Realität wird, ist es notwendig, jeden einzelnen

Stellhebel der Ergebnisverbesserung systematisch zu hinterfragen. Umsatz- und Kostenseite, aus denen sich das operative Ergebnis zusammensetzt, werden hierzu getrennt betrachtet. Entsprechende Details zu den oben erwähnten Stellhebeln sind zu finden im Buch des Autors: «Herausforderung Unternehmer-Nachfolge».

### 3.5 Eine zweckmässige Governance gewährleistet eine professionelle Unternehmensführung

Good Governance umfasst die Gesamtheit der Regelungen und Mechanismen zur Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. Dieser Ordnungsrahmen für die Steuerung und Kontrolle soll die Bedürfnisse und Erwartungen der Familie (innere Dimension), jene des Unternehmens und wichtiger Anspruchsgruppen (äussere Dimension) offen legen und für klare Verhältnisse sorgen. Damit werden das Macht-, Führungs- und Kontrollgerüst der Familie (Family Governance) sowie des Unternehmens (Corporate Governance) und das Verhalten gegenüber externen Anspruchsgruppen (Public Governance) festgelegt. Klare Verhältnisse und eine transparente Kommunikation stärken die Sicherheit und das Vertrauen innerhalb der Familie und des Unternehmens und erhöhen die Glaubwürdigkeit gegen aussen.

Unternehmen brauchen für ein effizientes Konfliktmanagement eine funktionsfähige **Corporate Governance** (CG). Sie wird zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Dies gilt – wegen der üblichen Bündelung von Eigentum, Leitung und Kontrolle in einer Hand – insbesondere für Familienunternehmen. Und hauptsächlich dann, wenn das Unternehmen den Generationenwechsel zu vollziehen hat und eine tragfähige Nachfolgelösung sowie die Ablösung der sehr personengebundenen Führung durch ein eher instrumentelles Management noch aussteht.

Die Analyse der Konflikte aus Generationenwechseln zeigt, dass der Unternehmer mit der Sicherung seines Lebenswerkes inhaltlich, zeitlich und emotional an seine Grenzen stösst und von einer kompetenten Unterstützung durch eine handlungsfähige Corporate Governance (CG) enorm profitiert. Sie bietet die Gewähr, dass der Nachfolgeprozess in einem adäquaten zeitlichen Rahmen abläuft und eine für das Unternehmen optimale Nachfolgeplanung umgesetzt wird. Aber für was steht Corporate Governance?

Die Inhaltsstruktur eines vom Autor dieses Beitrages mitverfasstem Leitfadens zur Governance von Familienunternehmen<sup>2</sup> ist hier eingefügt. Er zeigt die Themenfelder auf, die Relevanz haben.

<b>Leitfaden zur Governance von Familienunternehmen</b>	
<b><u>Inhaltsverzeichnis</u></b>	
<b>Vorwort</b>	
<b>1. Einleitung</b>	
<b>2. Hinweise zur Umsetzung der Empfehlungen</b>	
<b>3. Familienunternehmen und die involvierten Akteure</b>	
3.1	Die Familie
3.2	Das Unternehmen
3.3	Das Umfeld
3.4	Übersicht
<b>4. Herausforderungen für die Familie: Family Governance</b>	
4.1	Familienleitbild
4.2	Vermögensstrategie
4.3	Familienversammlung und Familienrat
4.4	Information und Kommunikation
4.5	Eintritt der Nachfolger ins Unternehmen und Unternehmensübergabe
<b>5. Herausforderungen für die Unternehmensführung: Corporate Governance</b>	
5.1	Vision und strategische Ausrichtung
5.2	Strukturen und Gremien
5.2.1	Verwaltungsrat
5.2.2	Geschäftsleitung
5.2.3	Gesellschafter
5.3	Führungsinstrumentarium
5.4	Unternehmenskultur und Motivation
5.5	Anforderungen an die Schlüsselpersonen
5.6	Generationenwechsel
<b>6. Herausforderungen im Umgang mit dem Umfeld: Public Governance</b>	
6.1	Kunden
6.2	Mitarbeitende
6.3	Kapitalgeber
6.4	Geschäftspartner
6.5	Öffentlichkeit
6.6	Staat/Verbände/Standesorganisationen
<b>Glossar</b>	
<b>Die projektverantwortlichen Unternehmen</b>	
<b>Checkliste «Governance in Familienunternehmen»</b>	

2 Vgl. Fopp/Prager (2006/2009). Der auf [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch) in deutscher und englischer Sprache erhältliche Leitfaden beschränkt sich nicht auf die Unternehmerebene. Unter dem Stichwort «Family Governance» werden auch Steuerungsmechanismen in der Unternehmerfamilie aufgezeigt.

Generelle Zielsetzung einer guten CG ist eine ausgewogene Unternehmensführung, die neben den Interessen der Eigentümer die Anliegen weiterer Stakeholder aktiv wahrnimmt. Economiesuisse, der Dachverband der Schweizer Wirtschaft, definiert CG wie folgt: «Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.»

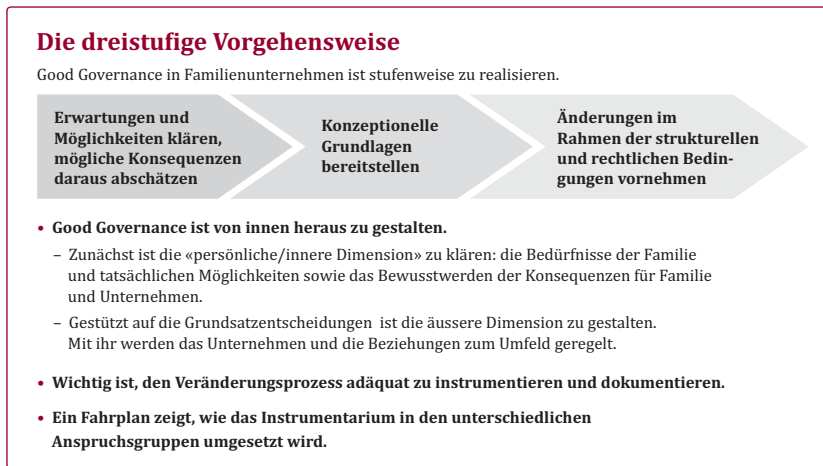


Abbildung 3: Einführungssetappen bezüglich Governance

Dreh- und Angelpunkt der CG ist der **Verwaltungsrat**. Ein aus den Aufgaben der Oberleitung unmittelbar ableitbares, klares und einheitliches Anforderungsprofil für Mitglieder eines Aufsichtsgremiums gibt es nicht. Entscheidend ist, dass das oberste Team als Ganzes kompetent und stark ist. Hierzu benötigt es alle sechs nachfolgenden Schlüsselkompetenzen:

- Strategie
- Management
- Markt
- Marketing
- Finanzen
- Beziehungen

Da selten alle Schlüsselkompetenzen in einer Person vereint sind, aber zu jeder Kompetenz ein Spezialist benötigt wird, sollte der Verwaltungsrat systematisch besetzt werden.

Bei der Suche nach einem neuen Mitglied ist unbedingt ein Anforderungsprofil zu erarbeiten, das sowohl die aktuellen Schlüsselkompetenzen des Rates als auch die spezielle unternehmerische Konfliktsituation berücksichtigt. Ein klassischer Turnaround verlangt andere Fähigkeiten als eine Post-Merger-Integration oder eine Begleitung bei der Nachfolgeregelung.

Die CG sorgt in der Phase der Unternehmer-Nachfolge für strategische und finanzielle Transparenz über die aktuelle Unternehmenssituation und die Zukunftsaussichten der Firma im Interesse des Unternehmers, seiner Familie, den Führungskräften, Mitarbeitern, Geschäftspartnern sowie potenziellen Investoren und Nachfolgern. Transparenz schafft Vertrauen und verhindert das Entstehen von Konflikten.

### **3.6 Konsequent verwendete Managementsysteme optimieren die Entscheidungsfindung**

Der Generationenwechsel bietet eine sehr gute Gelegenheit, zeitgleich mit der neuen Vision und Unternehmensstrategie mit tradierten, aber ineffizienten Führungsroutinen aufzuräumen und die zukünftigen Managementwerkzeuge gleich mit zu definieren.

Besonders bei familieninternen Nachfolgeregelungen, bei denen das Unternehmen im Gegensatz zu einem Management Buyout (MBO)/ Management Buyin (MBI) keine oder nur geringe Impulse von aussen erhält, ist es sinnvoll, strukturelle Corporate-Governance-Richtlinien mit instrumentellen Festlegungen zu ergänzen.

Denn mit dem Ausscheiden des Altinhabers geht enormes Wissen verloren: über interne Strukturen und Prozesse, Eigentums- und Beteiligungsverhältnisse, die Performance und nicht zuletzt über den finanziellen Status der Firma. Nicht selten gelten in patriarchalisch geführten Unternehmen Umsatz- und Ertragszahlen, Liquidität und Verschuldungsgrad als streng geheimes Herrschaftswissen, das der Patron bestenfalls mit seinem Buchhalter teilt.

Vor dem Hintergrund einer Ablöse des heutigen Eigners ist ein Übergang zu einer stärkeren instrumentellen Führung in vielen Fällen geradezu essentiell. Sie soll dabei sowohl der Planung als auch dem Reporting dienen. Sie hat zudem die Aufgabe, dem Kontrollgremium und den künftigen Eigen- und Fremdkapitalgebern transparent und zeitnah Auskunft zu geben über die Veränderungen der Eckdaten der Firma.

Für die Unternehmensführung ist es von grösster Bedeutung, dass die ausgewählten Instrumente, und seien es nur wenige, entsprechend sorgfältig eingeführt und konsequent am Leben erhalten werden. Vielleicht ist dies der Grund, weshalb sich in den letzten Jahren in immer mehr Firmen ein Planungs- und Reportinginstrument durchgesetzt hat, die Balanced Scorecard. Sie gilt als sehr wirkungsvoll, weil sie ganzheitlich und mehrdimensional ausgelegt, aber trotzdem kompakt und übersichtlich ist.

### **3.7 Systematische Nachfolgeplanung sichert die unternehmerische Zukunft**

Die Nachfolgeplanung bildet die logische Fortsetzung der Trilogie «Work-Life-Balance – Familienleitbild – Unternehmensstrategie», welche durchaus verschiedene Lösungsalternativen bezüglich der Ausgestaltung des Generationenwechsels zulässt.

Dieses Durchdenken unterschiedlicher Lösungsvarianten bedingt einen grösseren Zeithorizont, da ja insbesondere Gespräche mit potenziellen Nachfolgern aus der Familie oder dem Betrieb zu führen sind. Oder eben auch Verhandlungen mit Bankenvertretern und spezialisierten Finanzierungsprofis sinnvoll sind. Auch etwaige Fusionspläne bedingen Verhandlungen auf unterschiedlichen Ebenen, bis eventuelle Entscheidungen spruchreif werden.

Für jede Nachfolgelösung ist eine systematische Analyse möglicher Störungen und Konfliktquellen zu entwickeln. Nur dadurch bekommt der abgebende Unternehmer das Gefühl für die optimale Variante.

Das Schwierigste bleibt dann, den vorgesehenen Partner wirklich zur Unterschrift zu bewegen. Hier gilt es, sehr vorsichtig vorzugehen, da oft der Unternehmer (Alpha-Tier) selbst zu wenig Fingerspitzengefühl einbringt oder zu schnell auf eine «definitive Zusage» pocht.

## 4. Gezielt die Zukunft gestalten und konsequent realisieren

Bekanntlich darf bei der Einführung von betrieblichen Neuheiten nicht vergessen werden, dass diese nur dann wirklich etwas bei einer Person oder im Unternehmen verbessern, wenn die neuen Managementhilfen entsprechend Anwendung finden, auch von «nicht spezialisierten» Führungskräften.

Das Geheimnis besteht nicht darin, die Organisation mit möglichst vielen verschiedenen Instrumenten zu überziehen, sondern sicherzustellen, dass neue Managementwerkzeuge – wenn eingeführt – auch gelebt werden.

Erfolgreiches Veränderungsmanagement bedingt somit keine solitäre Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen, sondern deren gemeinsame Erarbeitung und intensive Kommunikation. «Gezielte Vermarktung der genutzten Instrumente» und «weniger ist mehr» lauten die diesbezüglichen Forderungen im Angesicht des heutigen Tool-Dschungels. Klare Erläuterungen von Sinn und Zweck des Werkzeuges, weshalb es eingeführt wurde und wie es anzuwenden ist, ermöglichen den Betroffenen, die neue Stossrichtung zu verstehen und engagiert mitzugehen. Banal ausgedrückt: zuerst den Kopf ansprechen und das Herz überzeugen, damit die Hand die gewollte Handlung auch ausführt. Erst diese Vorgehensweise ermöglicht ein präventives Risiko-Management.

Jeder Nachfolgefall ist ein Einzelfall und kann als solcher nicht mit einer einzigen Musterlösung bearbeitet werden. Wichtig ist vielmehr, einen Orientierungsleitfaden an die Hand zu geben, mit dem der Inhaber (oder sein Vertrauter) sicherstellen kann, dass er alle Aspekte der Unternehmer-Nachfolge berücksichtigt und in der richtigen Reihenfolge die richtigen Fragen stellt.

Nachfolgende Übersicht (*Abbildung 4*) zeigt das starke Ineinandergreifen der in Kapitel 1, *Abbildung 1*, aufgezeigten 13 Instrumente. Die Herausforderung Unternehmer-Nachfolge bedingt insbesondere eine klare Definition der **Trilogie «Lebenskonzept – Familienkonzept – Unternehmenskonzept»**. Erst wenn diese Metakonzepte stehen und in sich logisch verknüpft sind, kann das eigentliche Thema – die Nachfolgeplanung – vorbereitet werden.

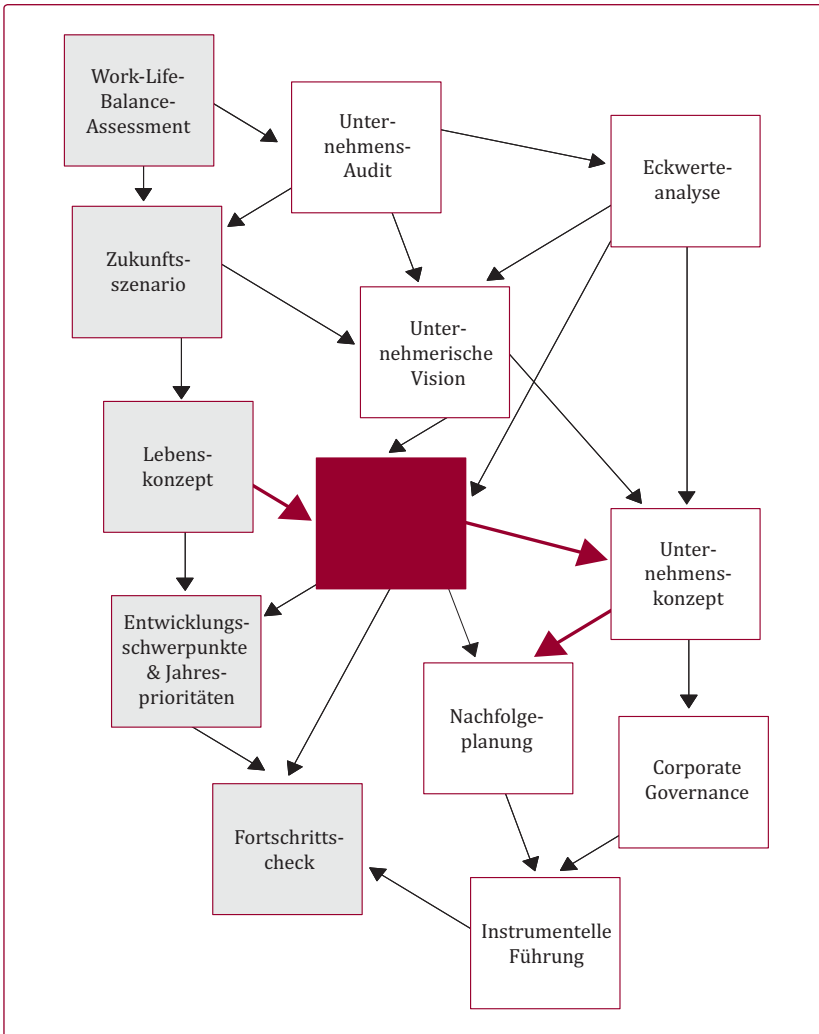


Abbildung 4: Zeitlicher Ablauf und Wechselwirkungen der Instrumente

Quelle: Continuum AG

## 5. Die Initiatoren des Wandels

In keinem Fall ist unternehmerischer Wandel – und eine Nachfolge ist ein wichtiger Moment der Veränderung – ein Selbstläufer. Veränderungen geschehen nicht aufgrund wunderbarer Zauberformeln, die zufällig genau am richtigen Moment Anwendung finden. Nein, sie sind vielmehr gezielt zu gestalten. Veränderungs-Management (oft auch als Konflikt- oder Change-Management umschrieben) zeigt auf, wie betriebliche

Wandel-Initiativen konsistent zu planen und zu verwirklichen sind – über eine klare Festlegung verschiedener Vorgehensschritte.<sup>3</sup>

Besonders die dominierenden Alpha-Persönlichkeiten benötigen hierzu einen direkten Anstoss von aussen. **Exogene Initiatoren** beziehungsweise Impulsgeber bilden quasi das Gegengewicht zu den endogenen Hemmfaktoren. Oftmals sind es externe Anforderungen, vorhandene Konflikte oder auch Drohungen, die den Unternehmer erst dazu bringen, sich (mehr oder weniger freiwillig) mit seiner eigenen Endlichkeit auseinander zu setzen und die oben geschilderten Hemmfaktoren zu überwinden.

Die nachfolgende Beschreibung wichtiger **Impulsgeber** sowie ihrer unterschiedlichen Rollen und Einflussmöglichkeiten auf Konfliktlösungen und auch die Nachfolgefrage soll vor allem eines verdeutlichen: einerseits haben der Firmeninhaber und seine Familie ein (berechtigtes) Interesse an einer strukturierten und tragfähigen Konfliktlösung. Andererseits gibt es noch zahlreiche weitere Anspruchsgruppen, die ihre Erwartungen in den Generationenwechsel einbringen wollen, hauptsächlich Führungskräfte und Mitarbeiter.

## 5.1 Der Leibarzt des Königs

Die Statistiken zu den Gründen der eingetretenen Nachfolgelösungen in Familienunternehmen sprechen eine eindeutige Sprache. Jedes Jahr erfolgt allein in Deutschland die Übergabe von Betrieben in bis zu einem Drittel der Fälle unerwartet durch Krankheit oder Tod.

**Change or die:** Unfälle oder Nervenzusammenbrüche, die Diagnose eines gesundheitsgefährdeten Leidens, ein unerwarteter Zusammenbruch, ein Herzinfarkt oder ein drohender Hirnschlag legen dem Unternehmer nahe, seine Arbeitssucht zu stoppen – sodass eine Umorientierung im eigenen Interesse läge.

Doch nicht jeder Unternehmer geht die Thematik der eigenen Nachfolge konsequent an, wenn ihm der eigene Körper aufzeigt, dass eine Neuausrichtung sich aufdrängt. Hauptsächlich Alpha-Persönlichkeiten brauchen

---

3 Fopp/Schiessl (1999).

einen entsprechenden Veränderungsdruck von aussen, wenn die gängige Redewendung vom «Arbeiten bis zum Umfallen» nicht auf tragische Weise Wirklichkeit werden soll.

Es ist seine Neutralität, die dem Arzt Autorität und damit Zugang zum Unternehmer verschafft. Im Gegensatz zu den meisten anderen Personen aus der nächsten Umgebung des Inhabers ist er weder Mitglied der Familie noch der Firma. Er hat ferner in der Regel an keinem der beiden Systeme ein persönliches oder berufliches Interesse, das mit den Macht- und Führungsansprüchen des Unternehmers kollidieren könnte.

Der Inhaber ist und bleibt für ihn Patient, egal ob in der Rolle des Firmenlenkers oder des Privatiers. Somit ist er nicht dem Verdacht ausgesetzt, er wolle den Chef zur Aufgabe drängen.

Auf diese Weise gibt er ihm Impulse für einen Ausgleich zwischen Arbeit und Leben und ist Initiator und Begleiter auf dem Weg zu einer besseren Work-Life-Balance. Er bevorzugt Vorbeugung vor Therapie.

Verantwortungsvolle Unternehmer gehen deshalb regelmässig zum Arzt. Sie wissen um ihre beruflichen Belastungen und darum, dass die Erhaltung der Gesundheit in der Regel einfacher ist als ihre Wiederherstellung.

## 5.2 Die Kapitalgeber

«Die Bank gratuliert herzlich zum 65. Geburtstag. Wir freuen uns mit Ihnen über Ihr persönliches Jubiläum und danken bei dieser Gelegenheit dafür, dass Sie unserem Hause nun schon seit so langer Zeit geschäftlich treu verbunden sind. Ah, und bezüglich Ihrer Anfrage nach Verlängerung der Kreditlinie ... mh ... Sie wissen ja ... Basel II ... uns sind da jetzt auch stärker die Hände gebunden. Haben Sie eigentlich schon mal über Ihre Nachfolge nachgedacht? Apropos Geburtstag: will sagen, wir täten uns in der Kreditfrage leichter, wenn Sie ...» und so weiter.

Doch auch unabhängig von Basel II wird sich im Zuge der Konzentration bei den Banken und ihrer gestiegenen Risikoaversion die rigide Haltung speziell gegenüber dem Mittelstand in Zukunft eher verschärfen.

Für die Banken ist Basel II dabei häufig ein wichtiges Argument für den zunehmenden Druck, den sie über das Rating auf den alternden Unternehmer ausüben, die Nachfolgefrage zu beantworten.

### 5.3 Die Geschäftspartner

Geschäftspartner, die sehr enge Verknüpfungen in den betrieblichen Prozessen realisiert haben, erwarten gegenseitig die Erbringung von Höchstleistungen. In der Maschinenindustrie beispielsweise wird immer mehr das Prinzip des «single sourcing» praktiziert. Diese Abhängigkeit von einem Lieferanten macht das ganze System der Wertschöpfungskette verwundbar.

Jedes Mitglied eines überbetrieblichen Leistungs-Netzwerkes hat seine strategische, strukturelle, instrumentelle und personelle Ausrichtung stets zu hinterfragen und entsprechend dem Kundenbedarf zu optimieren. Dies erfordert eine konfliktfreie kompetente Crew an der Unternehmensspitze, die im Vollbesitz ihrer geistigen und physischen Kräfte ist. Personelle Schwachstellen und Intrigen haben bei engen betrieblichen Gemeinschaften keine Chance und werden vom abhängigen Geschäftspartner adressiert.

So auch die Nachfolgefrage, sobald sich abzeichnet, dass die Verlässlichkeit des Partners und die Kontinuität der Geschäftsbeziehung aus Alters-, Gesundheits- oder anderen Gründen, die in der Person des Unternehmers liegen, gefährdet ist oder zumindest bezweifelt werden muss.

Aus diesem Grund erwarten die **Marktpartner** (Kunden, Lieferanten), so sie nicht selbst aktiv den Übergang einfordern, spätestens zu Beginn der Übergangsphase informiert zu werden. Denn die Phase der Übergabe vom Unternehmer auf den Junior oder auf familienexterne Eigner beziehungsweise Manager dauert bei einer sorgfältigen Planung in der Regel zwei, maximal drei Jahre.

### 5.4 Verwaltungsrat und Beirat

Dem Unternehmer ist ein Verwaltungsrat beziehungsweise ein Beirat in der Regel zunächst nur als gesetzlich zwangsverordnetes Organ geläufig. Entsprechend gross sind meist die Ablehnung und die Befürchtung, es mit einem störenden Kontrollgremium zu tun zu haben, das nur unnützlich

die Souveränität des Herrn im eigenen Hause einschränkt und zu Streitigkeiten führt.

Die Vorbehalte sind jedoch in den meisten Fällen unbegründet, gerade was die Rolle dieser Gremien in der Nachfolgefrage anbelangt. Die Übergabe des Unternehmens, die ja irgendwann ohnehin erfolgt (ob freiwillig oder nicht), ist in jedem Fall eine betrieblich unbequeme Umbruchphase und meistens eine grosse Herausforderung. Hier kann ein Expertenrat konfliktmindernd, stabilisierend und ausgleichend wirken. Spätestens wenn der Unternehmer einmal wegen Krankheit länger ausfällt, wird er die Unterstützung eines kompetenten Gremiums als Interims- beziehungsweise Krisenmanager schätzen lernen.

Um die Nachfolgefrage im Interesse der Firma geräusch- und bruchlos über die Bühne zu bringen, gehen Verwaltungsräte, die mit starken unabhängigen Persönlichkeiten besetzt sind, noch einen Schritt weiter. Sie stossen die Nachfolgefrage aktiv an. Im Sinne einer konsequenten Corporate Governance konzentrieren sie sich auf die unternehmerisch relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) und auf die langfristige Sicherung des Unternehmens. Sie helfen mit anderen Worten dem Unternehmer dabei, sein Lebenswerk zu sichern.

Falls der Inhaber keinen mit Drittpersonen ergänzten Verwaltungsrat wünscht, kann allenfalls ein **Beirat (Advisory Board)** eine ähnliche Funktion erfüllen. Für diesen gilt im Prinzip dasselbe wie für den Verwaltungsrat. Aus Sicht des Unternehmers allerdings mit dem Vorteil, dass er keine volle Transparenz über die finanziellen Kennziffern zulassen muss.

Gerade bei Familienunternehmen ist ein Beirat ein bewährtes unterstützendes Instrument. Er hat ein breit gefächertes Aufgabenspektrum und gilt als sehr vielseitig einsetzbar. Er stellt das notwendige Gegengewicht zur grossen Abhängigkeit der Firma von der Familie dar. Seine Hauptaufgabe besteht darin, eine effektive Unternehmensführung zu gewährleisten. Das wiederum setzt vor allem im Generationenwechsel die Auswahl qualifizierter Geschäftsführer voraus, womit die Rolle des Beirates in der Nachfolgefrage direkt angesprochen ist.

Entscheidend für die Wirksamkeit eines Beirates ist seine Zusammensetzung. Falsch ist es, einen Beirat zu konstituieren, wo der langjährige Rechtsanwalt, der Steuerberater und ein Angehöriger der Hausbank vertreten sind. Gleiches gilt – was ebenfalls häufig vorkommt –, wenn der Beirat sich überwiegend aus Gesellschaftern (Familienaktionären) sowie aus dem Freundes- und Bekanntenkreis zusammensetzt.

## 5.5 Der aktive Change Agent – aus der Familie oder dem Unternehmen

Mittlerweile kennt beinahe jeder, der mit Nachfolgefragen zu tun hat, die legendäre Geschichte des kanadischen Unternehmers, der im Alter von 95 Jahren die Leitung der Firma seinem Sohn übergeben wollte. «Such dir einen anderen, ich geh jetzt in Rente», war dessen Antwort. Denn der Sohn war 65.

Heute kommt es immer häufiger vor, dass innerhalb der Eignerfamilie, im verwandtschaftlichen Umfeld oder im eigenen Managementteam betriebswirtschaftlich ausgebildete Personen einen aktiven Part in der Unternehmensentwicklung spielen wollen, und dazu auch in der Lage wären. Aber sie wollen nicht ewig darauf warten. Natürlich sollten sie reif sein, die internen oder externen Nachfolger, aber nicht überreif. Immer weniger sind sie bereit, ihr Leben als designierter oder möglicher Nachfolger quasi auf Stand-by zu verbringen. Es ist wie im Sport. Wer ernsthaft Geschmack am Golf gefunden hat, will auf den Platz und nicht sein Leben lang auf der Driving Range stehen.

Hinzu kommt, dass die heutigen Generationen es mit ihren guten Ausbildungsmöglichkeiten und ihren vielfältigen beruflichen Optionen ausserhalb der Firma weniger denn je nötig haben, sich mit der ewigen Kronprinzenrolle zu begnügen.

Über entsprechenden Druck und allenfalls mit Hilfe der Stimmkraft weiterer (Familien-)Aktionäre kann eine unternehmerische Richtungsänderung bewirkt werden. Dann ist es zwingend notwendig, dass diese Person sich als Promotor der Veränderungs-Initiative einbringt und sich mit dem Unternehmer arrangiert. Andernfalls führt diese als **Prince-Charles-Syndrom** bezeichnete Warteschleife zu erheblicher Frustration und vielen Konflikten. Und früher oder später fast immer dazu, dass der denk-

bare Nachfolger nicht nur die Firma, sondern auch die Person des Inhabers ablehnt.

## 5.6 Referenzpersonen des Unternehmers

Viele Firmeneigner hören kaum auf Drittpersonen. Ausgenommen Kollegen, die mit Erfolg ein Unternehmen führen, besser noch: geführt haben! Diese Peer-Gruppe hat einen grossen Einfluss auf das Selbstbild des Unternehmers. Häufig sind sie es, die den Stein ins Rollen bringen und eine Konfliktlösung ermöglichen.

Die Erfahrungen anderer Altinhaber bei der Übergabe ihrer Unternehmen sind besonders hilfreich bei der Initiierung der gedanklichen Prozesse. Sie zeigen dem Unternehmer, dass sich die Nachfolgefrage im effizienten Zusammenspiel von Familie, Kapitalgebern, Beirat und Berater zum Vorteil aller Beteiligten professionell gestalten lässt.

Vor allem aber helfen sie, die Hemmfaktoren zu beseitigen, sprich die Schwellenängste abzubauen, das Thema überhaupt anzugehen. Und schlussendlich führen sie ihm den persönlichen Nutzen einer «Befreiung von der Last der Firma» unmittelbar vor Augen.

## 5.7 Der qualifizierte Berater

In den meisten Fällen ist die Regelung der Nachfolge nicht das Hauptbeziehungswise Einstiegsthema, dessentwegen ein Unternehmer sich für die Unterstützung eines Beraters entscheidet.

Dennoch stossen, vor allem in Familienunternehmen, Berater im Laufe des Beratungsprozesses immer häufiger auf das Nachfolgethema als den eigentlichen Kern der vorhandenen Konfliktfelder. Dies ist nicht weiter verwunderlich.

Strategische Neuausrichtungen, Expansionspläne, gross angelegte Restrukturierungen oder Turnaround-Projekte benötigen Zeit und bedingen ein gewisses Mass an Durchhaltevermögen. Von daher werfen sie immer auch die Frage nach der personellen Kontinuität der Führung auf.

Wird die jetzige Geschäftsleitung noch lange genug im Amt verbleiben (können), um die Restrukturierung konsequent voranzutreiben? Zeichnet

sich der gegenwärtige Inhaber durch ein entsprechendes Profil aus, um den notwendigen Strategiewechsel mit der erforderlichen Glaubwürdigkeit gegenüber dem eigenen Managementteam, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Banken vertreten zu können? Ein qualifizierter und verantwortungsbewusster Berater wird die Frage der Unternehmer-Nachfolge daher immer mit im Auge behalten.

Der Unternehmer sucht im positiven Fall Unterstützung in einer Situation, die für ihn vollkommen neu ist und ihm daher in der Regel zunächst Unbehagen bereitet. Man übergibt sein Unternehmen ja nur einmal. Aus diesem Grund benötigt der Firmeninhaber nicht nur den fachlichen Rat, sondern mehr noch eine Vertrauensperson. Ein guter, auf Nachfolgefragen spezialisierter Berater kann diese Rolle des Vertrauten ausfüllen und den Unternehmer methodisch und psychologisch unterstützen.

Als Generalist ist er Initiator, Konfliktmanager, Moderator und Gestalter, bei Bedarf auch Schlichter im Prozess. Er verfügt über den notwendigen Gesamtüberblick und zieht bei Bedarf zusätzliche Spezialisten hinzu. Er stellt sicher, dass alle wirtschaftlichen und familiären Aspekte Berücksichtigung finden und die Nachfolgeregelung in einem strukturierten Vorgehen unter Zuhilfenahme der entsprechenden analytischen und konzeptionellen Lösungen und Instrumente erfolgt.

## 6. Gut geplant ist halb gewonnen!

Das Thema «Konfliktmanagement – Unternehmerischer Wandel» darf nicht unterschätzt werden. Nicht allein der gekonnte Einsatz des Instrumentariums, sondern die Persönlichkeit des Unternehmers selbst ist entscheidend: sein Wille, sein persönliches Engagement, seine Ehrlichkeit sich selbst und anderen gegenüber.

Ein auf kurzfristige Erfolge ausgerichteter, technokratischer Approach nach der amerikanischen Maxime eines «try it – do it – fix it» ist dabei nicht anzuraten. Wer immer nur schnell aus der Hüfte schießt, dem geht auch rasch mal die Munition aus. Der Schlüssel zum erfolgreichen Generationenwechsel liegt im **Ansatz «Reflexion – Konzeption – Aktion»**, der auf Langfristigkeit und Kontinuität angelegt ist.

Bei der Verwirklichung der Unternehmer-Nachfolge ist der Beizug eines Experten sinnvoll. Der **Vertraute des Unternehmers** sollte ein Generalist sein mit viel Empathie für den Firmenchef und sein Umfeld (inkl. Ehepartner). Er müsste konzeptionell stark sein und praktisch handeln können. Nicht zuletzt deshalb ist es extrem wichtig, dass er eine hohe Kommunikationsfähigkeit mitbringt.

Alles das zeichnet einen «trusted advisor» aus, einen echten «consiliere», der hilft, die Herausforderung Unternehmer-Nachfolge zu bewältigen und das Lebenswerk zu sichern.

**Fazit:** Schwieriges Konfliktmanagement ist meistens mit einem Generationenwechsel verbunden. So bedingen erfolgreiche Nachfolgeregelungen ein solides familiäres und betriebliches Fundament, heute und auch übermorgen.

Um Streitigkeiten generell zu vermeiden, hat der Firmeninhaber insbesondere gezielt zu planen, welche Herausforderung er wahrnehmen will. Wichtig ist ferner, dass er mit seiner Familie intensiv kommuniziert und immer wieder sauberen Tisch macht. Nicht zuletzt ist das Unternehmen fit für die Zukunft zu trimmen, damit auch in kommenden Jahren der betriebliche Cashflow stimmt und Meinungsverschiedenheiten mit Managern sowie Mitarbeitern ausbleiben.

## Literatur

**Fopp Leonhard/Prager This** (2006), Governance für Familienunternehmen, Zürich 2006.

**Fopp Leonhard/Prager Tis** (2009), Code G, Governance Guide for Families and their Businesses, Zürich 2009.

**Fopp Leonhard/Schiessl Johann Christian** (1999), Business Change als neue Managementdisziplin, Frankfurt a.M. 1999.

**Fopp Leonhard/Zenhäusern Martin** (2008), Der erfolgreiche Unternehmer – Wie man Siege nutzt und aus Niederlagen lernt, Zürich 2008.

