

Nur gesunde Unternehmen sind nachfolgewürdig

Erfolgreich über Generationen hinweg gedeihen Familienunternehmen nur, wenn sie die Prioritäten in der Trilogie «Unternehmer – Familie – Firma» ständig hinterfragen und die Erfolgsmaximen konsequent immer wieder neu ausrichten. «Unternehmen übergeben, wenn sie erfolgreich sind». Diese Aussage unterstreicht die Wichtigkeit der Qualität einer Firma. Nur ein exzellentes Unternehmen bringt den richtigen Preis, gewährleistet zufriedene Kunden, überzeugte Geschäftspartner und Aktionäre, die sich weiterhin einbringen. Nachfolgend die sieben Anforderungen dazu.

Familienunternehmen leben von der *Symbiose von Familie und Unternehmen*. Sie sind personengeprägter als börsenkotierte Konzerngesellschaften und haben natürliche Vorteile, die in der Schnelle der Entscheidungsfindung und dem ethischen Normengefüge zu finden sind. Inhabergeführte Firmen werden sehr oft von starken Persönlichkeiten geführt, sogenannten «Alpha-Tieren». Sie sind verantwortlich für die unternehmerische Ausrichtung und die organisationale Energie. Sie wirken an allen Stellhebeln der betrieblichen Veränderung und verhelfen dadurch dem Betrieb zu einem hohen Wachstum.

Diese Stärke ist ebenso die potentiell grösste Schwäche von Familienunternehmen. 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». Für jede soziale Organisation jedoch gilt, dass das einzige Permanente der Wandel ist. Veränderungen sind notwendig, weil sich Märkte, Bedürfnisse, Technologien, Handelsgewohnheiten, Wechselkurse, Distributionswege usw. anders als erwartet entwickeln. Deren Auswirkungen betreffen primär das Unternehmen, aber ebenso die Eignerfamilie und den Inhaber selbst. Alle drei sind einem natürlichen Lebenszyklus unterworfen: Werden, Sein, Vergehen.



Dr. Leonhard Fopp

Seine berufliche Laufbahn führte ihn nach dem Studium an der Universität St. Gallen (19??: Dr. oec. HSG) zuerst in verschiedene Positionen bei der «Winterthur». Seit 1980 ist er hauptberuflich Management-Berater. Er war Mitbegründer und Geschäftsführender Partner der SCG St. Gallen Consulting Group. Im Jahr 2000 verkaufte er dieses Unternehmen (80 Mitarbeitende) und gründete die Continuum AG (Zürich), deren Inhaber und CEO er heute ist. Leonhard Fopp ist VR verschiedener Unternehmen.

Bild: zVg

Nachfolgend werden sieben Anforderungen vertieft aufgeführt, wie Familienunternehmen nachhaltig unternehmerische Werte steigern können.

1. Eigner ordnet früh seine Work-Life-Balance

Auch der beste Unternehmer kommt in die Jahre. Er wird erleben, dass seine Kräfte nachlassen und dass er nicht mehr gleichmutig 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 Bedeutung.

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

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.

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. Work-Life-Balance meint 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 jetzt und hier.

2. Familie bestimmt unternehmerischen Zielkorridor

Der Wandel mit all seinen Instrumenten beginnt immer beim Unternehmer selbst. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass ein *Familienleitbild* nicht ohne vorgängige Klärung der individuellen Lebensplanung des Inhabers erarbeitet werden kann. Das Fa-



Bilder: Erwin Johann Wodicka

Der Eigner sollte sich frühzeitig mit seiner Work-Life-Balance auseinandersetzen. Die (Wieder-)Herstellung einer Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Leben ist insbesondere bei einer baldigen Nachfolgeregelung wichtig.

milienleitbild hat zur Aufgabe, die Interessen des Eigentümers mit denen der Familie in Einklang zu bringen. Denn die Familienmitglieder verfolgen unter Umständen eigene Ziele und haben als Miteigner ein legitimes Interesse daran, dass 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 einer Auslegeordnung der sich daraus ergebenden Zielantinomien muss sich die Familie bezüglich der wichtigsten Weichenstellungen «zusammenraufen».

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⁽¹⁾.

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.

⁽¹⁾ Der Leitfaden «Governance in Familienunternehmen», den wir im 4. Beitrag der Serie Familienunternehmen näher vorgestellt haben (vgl. «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 3 vom 8. Februar 2007), zeigt die möglichen Inhalte.

3. Unternehmensstrategie auf Gewinn fokussiert

Die Firma und der Eigner stehen in einem sehr engen wechselseitigen Verhältnis. Veränderung in der persönlichen (und familiären) Dimension bewirken Anpassungen auf der unternehmerischen Seite.

Insbesondere bei mittelständischen Familienunternehmen tritt häufig erst bei der Durchleuchtung der unternehmerischen Zahlen im Rahmen der Unternehmensnachfolge 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 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 dringender 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, stagnieren häufig marktseitig und leben von ihrer Substanz. Gegenwärtige Rendite und Zielrendite weisen oft eine grosse Diskrepanz auf. Diese dient der Geschäftsleitung als Orientierungsgrösse für die Festlegung der zukünftig gewünschten und erzielbaren *unternehmerischen Eckwerte*. Er liefert zugleich die erforderliche Grundlage für Entscheidungen von Investoren.

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 diese 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 der unternehmerischen Eckwerte als vielmehr die Maximierung des Customer Lifetime Value: des Kundenwertes gerechnet über die Dauer der (möglichst langen) Kundenbeziehung.

Auf der *Kostenseite* empfiehlt sich das sogenannte *«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 der Gemeinkostenbereiche, ohne Rücksicht auf das bestehende Kostengefüge ihre Zweckmässigkeit und Sinnhaftigkeit unter Beweis stellen.

4. Gezielte Wachstumsfinanzierung und attraktive Marktpositionierung

Familienunternehmen sind oft recht traditionell in der Finanzierung des unternehmerischen Wachstums. Künftig 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 Firma 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% 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 erwähnten Stellhebeln finden sich im Buch des Autors: «Herausforderung Unternehmer-Nachfolge».

5. Zweckmässige Governance – professionelle Unternehmensführung

Unternehmen brauchen 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 – für ein Familienunternehmen, insbesondere 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 Erfahrungen 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 enorm profitiert. Sie bietet die Gewähr, dass der Nachfolgeprozess in einem adäquaten zeitlichen Rahmen abläuft und dass eine für das Unternehmen optimale Nachfolgeplanung umgesetzt wird. 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.

6. Mit Management-Systemen Entscheidungsfindung optimieren

Der Generationenwechsel bietet eine sehr gute Gelegenheit, zeitgleich mit der neuen Vision und Unternehmensstrategie mit tradierten, aber *ineffizienten Führungsroutinen* aufzuräumen und die zukünftigen Management-Werkzeuge gleich mit zu definieren. Besonders bei familieninternen Nachfolgeregelungen, bei denen das Un-



Firmenübernahmen sollen aus einer Position der Stärke erfolgen.

ternehmen im Gegensatz zu einem Management Buy-out (MBO) / Management Buy-in (MBI) keine oder nur geringe Impulse von aussen erhält, ist es sinnvoll, strukturelle CG-Richtlinien mit instrumentellen Festlegungen zu ergänzen.

Denn mit dem Ausscheiden des Altinhabers geht enormes Wissen verloren. 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 Ablösung des heutigen Eigners ist ein Übergang zu einer *stärkeren instrumentellen Führung* in vielen Fällen geradezu essenziell. 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 über die Eckdaten der Firma zu geben.

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 (Balanced Scorecard). Es gilt als sehr wirkungsvoll, weil es ganzheitlich und mehrdimensional ausgelegt, aber trotzdem kompakt und übersichtlich ist.

7. Systematische Nachfolgeplanung – Zukunft

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

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

Für jede Nachfolgelösung ist eine systematische Analyse möglicher Störungen und Problemquellen zu entwickeln. Nur dadurch bekommt der abgebende Unternehmer 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. ■

Leonhard Fopp