

Unternehmensentwicklung: Begleiten, aber nicht improvisieren

Die Unternehmensnachfolge darf nicht improvisiert erfolgen, sondern muss systematisch entwickelt werden. Anhand der Themenfelder «Ich-Strategie», «Familien-Strategie», «Unternehmensstrategie» und «Vermögensstrategie» kann ein anstehender Generationenwechsel, der für alle Beteiligten mit grossen Chancen verbunden ist, systematisch und ungezwungen angegangen werden.

Text: Rolf Brunner* Bild: zVg.

Die Regelung der eigenen Nachfolge ist ein schwieriges Unterfangen. Die Statistik zeigt, dass der Übergang von der ersten zur zweiten Generation nur bei jeder dritten Regelung gelingt, von der zweiten zur dritten gar nur jede zehnte. Damit die unternehmerische Substanz bei der Stabsübergabe nicht leidet bzw. Kunden, Mitarbeitende und Geschäftspartner sich nicht enttäuscht abwenden, gilt es, frühzeitig, offen und gradlinig eine individuelle Lösung zu erreichen. Dabei ist es hilfreich, wenn der Unternehmer, zusammen mit seiner Familie seine Work-Life-Balance und seine Vermögensstrategie schon erarbeitet hat. Deshalb: Die Unternehmensentwicklung ist zügig, systematisch und strukturiert an die Hand zu nehmen.

«Ein herausfordernder Prozess, mithin die Königsdisziplin des Unternehmers mit seiner Familie.»

Dieser Prozess ist idealerweise und erfahrungsgemäss zu begleiten, z. B. durch einen Coach, der eine neutrale Position einnimmt. Dabei soll das nachhaltige Wachstum des Unternehmens der Gradmesser aller Entscheidungen sein. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge sind vier Vorgehensweisen empfehlenswert:

Die Schlüsselpersonen ordnen frühzeitig ihre Work-Life-Balance

Es ist vorteilhaft, wenn der Eigner schon früh – etwa Mitte seiner 40er Jahre – beginnt, seine Lebensprioritäten zu ordnen und sich darum kümmert, seine Tätigkeiten neben der Firma zu gestalten: Was macht Spass? Was macht Sinn? Was macht mich und das Umfeld stark? Welche Spielwiesen können auch in späteren Jahren eine Herausforderung darstellen? Eine konsequent und täglich praktizierte Ausgewogenheit

zwischen Arbeit und übrigen Leben ist Grundlage für das Lebenskonzept in der Zeit danach. Denn die Work-Life-Balance ist nicht das Nacheinander, sondern das Nebeneinander von Beruf und Privatleben – und damit der Schlüssel zu einem erfüllten Leben.

Die Familie setzt den unternehmerischen Zielkorridor fest

Ein Familienleitbild 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 Mit-eigner 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. Damit ist auch zu prüfen, ob die Nachfolge familienintern, aus dem bisherigen (erfolgreichen) Management oder mit externen Kräften erfolgen soll oder kann. Das Familienleitbild ist eine gut durchdachte Konzeption und damit Grundlage dafür, dass die emotionalen Aspekte («Nicht-Loslassen-Können», «Familienzank», «Verlust der persönlichen Macht» und «Überschätzung der eigenen Fähigkeiten» sowie «Unterschätzung der Potenziale möglicher Nachfolger/-innen») gebührend berücksichtigt werden.

Das Unternehmen gibt den finanziellen Spielraum vor

Das Unternehmen und der Eigner stehen in einem sehr engen wechselseitigen Verhältnis. Veränderung in der persönlichen und familiären Dimension bewirken mögliche Gefahrenherde auf der unternehmerischen Seite. Wie die zwei Hälften eines Apfels braucht es daher unbedingt einen entsprechenden Fit. Insbesondere bei kleinen und mittelständischen Familienunternehmen tritt häufig erst bei



** Rolf Brunner ist Partner und Mitglied des Verwaltungsrates der Continuum AG, St. Gallen*

der Durchleuchtung der Zahlen im Zuge 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 Zündstoff und doppelt kritisch, denn gerade bei einem anstehenden Generationenwechsel muss genügend Ertragskraft erwirtschaftet werden. Ausreichend frei verfügbare Erträge (free cash flow) aus dem Unternehmen sind erforderlich, um allfällige Erbenansprüche oder einzugehende Zinslasten (aus Neufinanzierungen) bedienen zu können, die das Betriebsergebnis zumindest vorübergehend belasten. Dem Management dient ein solcher Gap dann als Richtgrösse für die Festlegung der zukünftig gewünschten und erzielbaren unternehmerischen Eckwerte. Die Unternehmensentwicklung: Ein sorgfältiges Unternehmenskonzept soll das (neue) erfolgsgerichtete Geschäftsmodell widerspiegeln.

Das Vermögen regelt die nicht nur finanziellen privaten Verhältnisse der Familie

In vielen Familienunternehmen ist das (materielle) Vermögen zu sehr auf das Unternehmen fokussiert. Jahrelang haben mitarbeitende Familienmitglieder keinen marktgerechten Lohn erhalten, und oft wurden aus Steuergründen keine Dividenden ausbezahlt. Daneben wurde grosses ideelles Vermögen erschaffen: Reputation; Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten; gelebte Unternehmenskultur; Umgang mit sich selber und der Umwelt; Fürsorge; Philanthropie etc.. Unternehmerfamilien sollten sich deshalb auch konzeptionell mit der Ausgestaltung der materiellen und ideellen Vermögensverhältnisse befassen: einer Gesamtkonzeption für die Weiterentwicklung aller Besitztümer des Unternehmers und seiner Familie.

Dieser als Vermögensstrategie (auch Eignerstrategie) bezeichnete Baustein steht für die systematische integrierte Vermögensplanung der Familie, die Koordination des Mitteleinsatzes sowie die Abstimmung mit der persönlichen Risikoneigung aller Beteiligten. Die Bildung von strategischen Investitionseinheiten (SIE): «Don't put all your eggs in one basket» oder – Risikodiversifikation als weiteren Schlüssel zu einer erfolgreichen Nachfolgeregelung.

Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge – ein herausfordernder Prozess, mithin die Königsdisziplin des Unternehmers mit seiner Familie. Es bedingt ein erfolgreiches Veränderungsmanagement und keine solitäre Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen, sondern deren gemeinsame Erarbeitung und intensive Kommunikation. Dies wiederum erfordert die Bildung eines Teams: der Unternehmer oder die Unternehmerin und der Coach, ein Begleiter mit neutralem und unabhängigem Gedankengut.