

# Schwerpunkt

## «Wir stellen die Fragen, die sonst niemand mehr stellt»

*Die Nachfolge in Familienunternehmen ist oft schwierig. Es fehlt häufig eine Strategie beim Patron, innerhalb der Familie, im Unternehmen und bei der sog. strategischen Vermögensallokation. Eine Sicht von aussen kann einem Patron helfen, seine Unternehmung und das familiäre Umfeld neu zu überblicken.*

### VON THOMAS BERNER

Corporate Governance: Dieser Begriff war und ist vor allem den Grossunternehmen geläufig. Verkannt wird indes, dass jedes Unternehmen eine Governance benötigt – auch familiengeführte Unternehmen. Das Ich des Patrons, seine Familie, sein Vermögen und nicht zuletzt die Firma selbst, bilden die wesentlichen Bereiche, in denen sich ein Familienunternehmen bewegt. Mit diesen vier Themenbereichen befassen sich Rolf Brunner und Adrian Peterhans in ihrer Tätigkeit für und mit Familienunternehmen.

**Ihre Kunden sind vor allem Unternehmen, welche am Scheideweg von «Vergehen» oder «Weitergehen» stehen ...**

**Adrian Peterhans:** 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. Vorbildliche Unternehmer haben schon bei der Gründung an die Nachfolgeregelung gedacht, andere sagen sich: Ich arbeite, bis ich sterbe.

**Das sind wohl die beiden extremen Pole.**

**Adrian Peterhans:** Ja. Und dazwischen findet sich die ganze Bandbreite.

**Rolf Brunner:** Und dabei kommt es nicht darauf an, ob ein Betrieb nun zehn oder tausend Mitarbeitende hat. Dazu folgendes Beispiel aus der Praxis: Ein Unternehmer wollte seine Firma verkaufen. Er hatte alle Prozesse der Firma persönlich im Griff, an Wochenenden hat er selber Maschinen revidiert. Wir haben ihm geraten, die Firma nicht sofort zu verkaufen, sondern sie mit einem Drei-Jahres-Plan für den Verkauf vorzubereiten. Der Verwaltungsrat wurde neu zusammengesetzt und in der Firma haben Nachwuchsteile die Verantwortungs- und Kompetenzgebiete des Patrons übernommen. Nach drei Jahren wurde die Firma sehr erfolgreich verkauft und die Nachwuchskräfte haben einen Teil der Aktien erworben. Wir haben somit Mitarbeiter zu Unternehmern entwickelt.

**Da scheint das «Ich» des Unternehmers also mehr im Vordergrund gestanden zu sein?**

**Adrian Peterhans:** Im Leistungsfeld **Coaching und Weiterbildung** sind beide Generationen optimal auf die Herausforderungen im Eigentümerwechsel vorzubereiten. Der Weg vom Ich (Patron) zum Wir (neues Management) muss präzise und fokussiert beschritten werden. Es gilt, Wissenslücken sukzessive zu erkennen und diese zu schliessen sowie auch bestehende Arbeitsprozesse zu hinterfragen. Bei möglichen Problemen aufgrund wirtschaftlich schwieriger Zeiten (wie z.B. aktuell hervorgerufen durch die Euro-Thematik), gestaltet sich der Ablöseprozess noch komplexer. Hier weisen wir darauf hin, wie wichtig es ist, hochwertige Arbeitsplätze zu erhalten. Die Kombination der Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolgeregelung mit der aktuellen wirtschaftlichen Situation drängt viele Familienunternehmer an ihre Belastungsgrenze.

**Wie gehen Sie nun als Berater auf Ihre Kunden zu? Wie arbeiten Sie mit ihnen?**

**Adrian Peterhans:** Je nach Stand der Ist-Situation der Unternehmensentwicklung benötigen die verantwortlichen Familienmitglieder oft eine Begleitung im Ablöseprozess. Verschiedene Banken signalisieren bereits einen Anstieg des Bedürfnisses nach einer Zweitmeinung in Nachfolgeregelungen; dies wohl im Zusammenhang mit der aktuellen wirtschaftlichen Situation. Wir suchen gemeinsam mit unseren Kunden den idealen Weg, um die Zukunft der Unternehmung zu sichern. Wir analysieren mit unseren Kunden die Situation in den vier Hauptthemen: **Ich zum Wir, Familie, Unternehmen und Vermögen** und leiten danach die ersten Sofortmassnahmen ein. Anschliessend bearbeiten wir mit den involvierten Personen gezielt die Hauptpositionen in den Leistungsfeldern.

**Und wie lauten denn die Fragen, die sonst niemand stellt?**

**Rolf Brunner:** Wenn es um das «Ich» des Patrons geht, stelle ich häufig die Frage: Was sind Ihre persönlichen Lebensziele? Die Beantwortung dieser Frage kann dann einem schon mal unter die Haut gehen. Oder ich frage ihn, wie er den Rückzug aus dem Unternehmen gestalten will, wie er seine künftige Rolle

sieht. Generell führen wir mit allen Familienmitgliedern Einzelinterviews. Anschliessend fassen wir die Ergebnisse neutralisiert zusammen und besprechen die Konflikte. Neulich hat ein Sohn des Inhabers einer Familienunternehmung in einem Interview offen ausgesprochen, dass er die Nachfolge des Vaters gar nicht antreten möchte!

**In welchem Bereich gibt es jeweils für Sie am meisten zu tun?**

**Adrian Peterhans:** Im Leistungsfeld **Entwicklung und Wandel** wird der Schwerpunkt auf den Ablöseprozess des Patrons sowie die damit verbundene Übergabe gelegt. Oft braucht es eine starke Verschiebung von Verantwortung und Kompetenzen und somit eine neue Prozesslandschaft. Diese neuen internen Abläufe müssen mit den geeigneten Führungsinstrumenten und Messgrössen ausgestattet werden. In diesem Teil des Projekts treffen wir wieder auf die Kunst des Loslassens: Oft muss die Firma auch neu ausgerichtet, ja sogar (weiter)entwickelt werden. Die Nachfolgelösung, wie immer sie auch gewählt wurde, soll eine Startposition bekommen, die eine Chance zum nachhaltigen Erfolg hat. Es ist zu empfehlen, die Gestaltung der Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge, basierend auf einem Zeitplan und einer Tätigkeitsliste, umzusetzen. Dabei sind die Kunden, die Ansprechpartner der Banken, das Management sowie die Mitarbeitenden über den anstehenden Ablöseprozess zu informieren und die jeweiligen Zweitmeinungen anzuhören.

**Rolf Brunner:** Im Leistungsfeld **Nachfolge und Bewertung** gilt es die bevorzugte Nachfolgelösung zu erarbeiten. Die grösseren Vermögenswerte sind fachmännisch zu bewerten und unter der Priorität Versorgungssicherheit gezielt einzusetzen.

Im Leistungsfeld **Familie und Vermögen** sind die Themen Familienzusammenhang und die Vermögensstrukturierung zu bearbeiten. Die Diskussion sollte die Wertvorstellungen der Familienmitglieder in einem Familienleitbild abbilden. Die Vermögensstrategie muss alle Vermögensteile (sog. Strategische Vermögenseinheiten [SIE]) beinhalten, die steuerlichen sowie erbrechtlichen Aspekte berücksichtigen und sie muss zu Ende gedacht werden. Im Laufe der Bearbeitung dieses Leistungsfeldes sind unbedingt alle Familienmitglieder miteinzubeziehen.

**Wie steht es in Familienunternehmen denn um das Risikomanagement?**

**Adrian Peterhans:** Das Risikomanagement in vielen Familienunternehmen besteht in der Erfahrung und in der Beurteilung durch den Patron. In der Phase des Loslassens muss zwingend darauf geachtet werden, dass die Nachfolgeneration dieses Wissen des Inhabers in Prozessen und Messgrössen erfassen kann, sodann umsetzt und vor allem «lebt».

**Wir haben nun viel über Probleme und Gefahren gesprochen. Auf der anderen Seite: Wo hat ein Familienunternehmen gegenüber anderen seine Stärken?**

## NACHFOLGE UND UNTERNEHMENSENTWICKLUNG



Rolf Brunner (rechts) und Adrian Peterhans sind Partner der Continuum AG. Sie unterstützen mittlere und grössere Unternehmen in deren langfristigen Weiterentwicklung und helfen Unternehmerfamilien beim gesamten Nachfolgeprozess. Grundlage dazu bilden die Ausarbeitung von Strategien für die Themenfelder «Ich (Wir)», «Familie», «Vermögen» und «Unternehmen» mit anschliessender Umsetzung in den Leistungsfeldern.

[www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

**Rolf Brunner:** Erfolgreiche Familienunternehmen haben folgende Eigenschaften: zufriedene Kunden, kurze Entscheidungswege, Innovationskraft, Pioniergeist und Mut.

Auch Leidenschaft und Flexibilität sind solche Eigenschaften. Es braucht halt schon auch ein bisschen von «Yes we can» und «Trial and Error».

**Wenn es einen entscheidenden Führungstipp für solche Firmen gäbe: Wie würde dieser aus Ihrer Sicht lauten?**

**Rolf Brunner:** Eines meiner Lieblingsbücher trägt den Titel «From Good to Great», verfasst von Jim Collins. Seine Botschaft: Wenn man schon gut ist, nicht aufhören, gut zu sein, sondern sogar noch besser werden.

**Adrian Peterhans:** Der Patron sollte einen grossen Teil seiner Arbeitszeit in die Zukunft der Firma investieren, sein Kader coachen und ausbilden. Wenn ein Patron sein Management auf seine Weitsicht und sein Wissen hin ausbildet, dann wird sich das Problem der Nachfolge kaum stellen.

**Rolf Brunner:** Unternehmer von kleineren Firmen können dies auch tun. Er kommt nicht umhin, einen Teil seiner Zeit zu nutzen, um sich zu überlegen: Was kommt als Nächstes? Was passiert in der nächsten, ja übernächsten Geländekammer? Im täglichen Prozess fällt das zwar bestimmt schwer; jedoch: Just für solche Überlegungen muss man sich auch mal zurückziehen.