

# Nachfolgeregelung – oder: Die Kunst des Loslassens

**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. Für jede soziale Ordnung gilt, dass das einzige Permanente der Wandel ist. Veränderungen sind notwendig, weil Märkte, Bedürfnisse, Technologien, Wechselkurse, Distributionen usw. sich anders als erwartet entwickeln.**

**Adrian Peterhans**

Partner der Continuum AG, St.Gallen

## Generell unterscheiden wir drei Kategorien von Nachfolgelösungen:

- Familieninterne Nachfolge
- Nachfolge aus dem bisherigen Management
- Externe Nachfolge

Jeder dieser drei Wege hat Vor- und Nachteile und seine besonderen Eigenheiten. Es gilt, eine Vielfalt unterschiedlicher Interessen zum Wohl der Weiterentwicklung des Unternehmens zu orchestrieren. Sollte keiner der drei aufgezeigten Wege sinnvoll sein, dann verbleibt der Firmenverkauf an ein Unternehmen aus dem eigenen Wirtschaftszweig oder an eine Private-Equity-Gesellschaft. Der frühzeitige Beginn des Projektes «Nachfolgeregelung» ist eine grosse Chance, den Weiterbestand des eigenen Lebenswerkes nachhaltig zu sichern. Dies bedingt aber, die Unternehmung und ihre Strukturen für den anstehenden Veränderungsprozess fokussiert bereit zu machen.

## Im Rahmen der Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolge sind vier Hauptthemen in Einklang zu bringen:

- Vom Ich zum Wir
- Unternehmung
- Familie
- Vermögen

Die Zielsetzungen im Strategie-Quartett definieren die Aufgabenschwerpunkte in den Leistungsfeldern.



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. 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.

Im Leistungsfeld Entwicklung und Wandel liegt der Schwerpunkt auf dem Ablöseprozess des Patrons sowie der damit verbundenen Übergabe. 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 entwickelt werden. Die Nachfolgelösung, wie immer sie auch gewählt wurde,

soll eine Startposition bekommen, die eine Chance zum nachhaltigen Erfolg hat.

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. Strategischen Vermögenseinheiten (SIE)) beinhalten, die steuerlichen sowie erbrechtlichen Aspekte berücksichtigen und zu Ende gedacht werden. Im Laufe der Bearbeitung dieses Leistungsfeldes sind unbedingt alle Familienmitglieder miteinzubeziehen.



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 besprochen 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 Nachfolgere-

gelung mit der aktuellen wirtschaftlichen Situation drängt viele Familienunternehmer an ihre Belastungsgrenze.

**Wir unterteilen die Ist-Situation einer Unternehmensentwicklung hin zur Nachfolgeregelung in drei typische Zustände:**

- Unternehmer von Familienunternehmen, die durchdacht und rechtzeitig Schritte eingeleitet haben
- Unternehmer, bzw. deren Unternehmen, die aufgrund wirtschaftlicher Probleme sofort eine Lösung benötigen
- Unternehmen, bei denen die Nachfolgeregelung geregelt worden ist, die aber (noch) nicht den gewünschten Erfolg erzielen

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 einer Zweitmeinung in Nachfolgeregelungen. Dies nicht zuletzt hervorgerufen durch die aktuelle wirtschaftliche Situation. Wir suchen gemeinsam mit unseren Kunden den idealen Weg, um die Zukunft der Unternehmung zu sichern. Wir analysieren die Lage mit unseren Kunden in den vier Hauptthemen und leiten danach die ersten Sofortmassnahmen ein. Anschliessend bearbeiten wir mit den involvierten Personen gezielt die Hauptpositionen in den beschriebenen Leistungsfeldern.