

Unternehmen erfolgreich übergeben

Die auf Nachfolgeprozesse und Unternehmensentwicklung spezialisierte Continuum AG in St.Gallen und Zürich unterstützt und begleitet seit mehr als zwölf Jahren Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Entwicklung und der Übergabe ihrer Firmen. Die Continuum-Partner Rolf Brunner, Thomas Groh und Felix R. Schneebeli erklären, was für sie persönlich wesentlich ist.



Die Continuum-Partner Thomas Groh, Rolf Brunner und Felix R. Schneebeli (von links) sind auf die Entwicklung von Unternehmen bis hin zu Nachfolgelösungen spezialisiert.

Rolf Brunner: «Vertrauen steht am Anfang einer optimalen Nachfolgeregelung. Im Rahmen meiner langjährigen Führungs- und Managementenerfahrung, auch im Coaching von Unternehmern, Kadermitarbeitenden und Familienmitgliedern, durfte ich erfahren, wie wichtig vertrauensbildende Massnahmen in Teams, Organisationseinheiten und unter den Familienmitgliedern sind – und wie solche etabliert werden können. Als Verwaltungsrat, Berater oder Manager bei so wichtigen Schritten wie der Übergabe des

«Für eine gute Nachfolgelösung reicht es nicht, eine solche primär auf das Unternehmen auszurichten.»

meist über Jahre etablierten Unternehmens ist mir ein menschenorientiertes Handeln äusserst wichtig, sind doch auf allen Seiten Menschen involviert, die alle ihre Ziele und Wünsche haben. Diese gilt es, bestmöglich in Einklang zu bringen. Unser breites Repertoire an Lösungsvorschlägen und erprobten Leistungsfeldern ist zum Nutzen unserer Kunden:

der Familienunternehmen und deren Exponenten. Dass ich oft auch für Unternehmen in schwierigen finanziellen Situationen eine gute Lösung erarbeiten konnte und kann, freut mich ganz besonders.»

Thomas Groh: «Innovation ist der «Motor» der Schweizer Wirtschaft! Ein Grossteil der Technologie- und Produkt-Innovationen in unserem Land stammen von unseren KMU. Viele Familienunternehmen sind in ihrer Marktnische internationale Marktführer. Sie haben allerdings einen zunehmend hohen Bedarf an Finanzierungen von Wachstum, Expansion und Restrukturierung – insbesondere zur langfristigen Sicherung ihrer Marktanteile. Ausreichendes Eigenkapital wird auch bei Schweizer Mittelstandsunternehmen zunehmend zum Engpass, speziell bei Generationenwechseln und Nachfolgeregelungen. Meine Erfahrung als Geschäftsführer und Berater hat gezeigt, dass dieser Engpass nur dann nachhaltig gelöst werden kann, wenn alle strategisch relevanten Bereiche sowohl des Unternehmens als auch der Unternehmerin oder des Unternehmers aufeinander abgestimmt sind.»

Felix R. Schneebeli: «KMU bilden die Stütze der Schweizer Wirtschaft. Ihr Erfolg ist oft eng mit der Person des Unternehmers verknüpft, was die Nachfolge auf eine nächste Generation in der Familie oder im Unternehmen besonders anspruchsvoll macht. Für eine gute Nachfolgelösung reicht es daher nicht, eine solche primär auf das Unternehmen auszurichten. Die Persönlichkeit und die Zukunft des Unternehmers und seiner Familie sowie Umfang und Struktur der übrigen Vermögenswerte sind wichtige Aspekte, die es für eine gute, nachhaltige Nachfolge gleichermaßen zu berücksichtigen gilt. In meiner Funktion als Verwaltungsrat, Berater und Manager in familiengeführten Unternehmen musste ich immer wieder feststellen, dass materielle Werte vernichtet werden und Existenzen gefährdet sind, wenn die Nachfolgeproblematik nicht rechtzeitig und gesamtheitlich angegangen wird. Ich freue mich, als Partner von Continuum unsere Kunden in dieser wichtigen Aufgabe zu begleiten und zu unterstützen.»

Familien benötigen eine Strategie

Familienunternehmen wurden über Jahre hinaus durch visionäre Macher geprägt. Firmen, die von der zweiten bzw. dritten Generation geführt werden, haben mehrere Aktionäre, die nicht immer einer Meinung sind. Das führt dazu, dass sich Familienstämme mit der Zeit auseinanderleben.

Familieneigene und familienkontrollierte Unternehmen spielen in der Schweiz eine wichtige Rolle. Doch aufgrund eines unzureichenden Talent- und Generationenmanagements, akzentuiert durch die Euro-Franken-Thematik, haben viele ein latentes Zukunftsrisiko.

Erfolgreiche Familienunternehmen erarbeiten sich zunächst eine gute, glaubwürdige Governance-Basis.

Governance erarbeiten

Klar ist: Familienunternehmen können schnell reagieren, da Kapital, Entscheid und Führung von dieser bestimmt werden. Um diesen Vorteil zu nutzen, braucht es aber einvernehmliche Regelungen innerhalb der Familie, die klare Parameter für die Unternehmensführung setzen. So eine transparente Governance reduziert die inneren Spannungen und erhöht die Glaubwürdigkeit gegen aussen.

Erfolgreiche Familienunternehmen erarbeiten sich zunächst eine gute, glaubwürdige Governance-Basis. Dabei bewahren sie ihre Familien-DNA, arbeiten mit Emotionen, entwickeln sowohl familieninterne als auch -externe Talente und achten auf eine systematische Nachfolgeplanung. Damit erhalten sie die beste Basis für einen Generationswechsel.

Schlüsselfragen beantworten

Eigner und Mitglieder von Unternehmerfamilien sollen, ja müssen regelmässig intensiv kommunizieren, um die Zukunft proaktiv und strategisch anzugehen. Schlüsselfragen sind etwa:

- Welche materiellen Interessen verfolgt die Familie?
- Welche Wertvorstellungen haben die Familienmitglieder?
- Welche Rolle spielt das Unternehmen für die Familie – und umgekehrt?
- Wie werden Unternehmensinteressen und Familieninteressen harmonisiert?
- Wer gehört überhaupt zur Familie?
- Wie sind allenfalls Konflikte zu lösen?
- Sind neue Vermögensteile aufzubauen?
- Was wird von den «Zugeheirateten» erwartet?

Grundsatzentscheidungen auf solche Fragen bilden dann die Rahmenbedingungen für die Unternehmensstrategie.

Viele externe Führungskräfte haben Bedenken, in einem Familienunternehmen zu arbeiten, weil sie dort unklare Governance-Strukturen vermuten. Sie fragen sich: Welches ist der Grad der Selbstständigkeit, gibt es verborgene Agenden, Vetternwirtschaft und/oder irrationale Entscheidungssituationen? – Deshalb wollen sie sich zuerst vergewissern, ob in der Firma wirklich Chancengleichheit im Hinblick auf Weiterentwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten besteht.

Aus Verwandtschaft wird Gemeinschaft

Eine konsistente Familienverfassung macht die Zusammenhänge und Trennungen zwischen Familie und Unternehmung bewusst. Sie sollte ebenso die Erwartungen der einzelnen Familienmitglieder erfassen und sicherstellen, dass jedes weiss, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten es gegenüber dem Unternehmen hat. Letztlich ist es auch eine wertvolle Orientierung für die kommende Generation.

Erfolgreich über Generationen hinweg gedeihen Familienunternehmen nur, wenn sie die Prioritäten in der Trilogie «Unternehmer – Familie – Firma» immer wieder hinterfragen und die Erfolgsmaximen neu ausrichten. Denn nur gesunde Unternehmen sind nachfolgewürdig. Und am besten übergeben Sie das Unternehmen, wenn es erfolgreich ist!

Lassen Sie es also zu, dass eine langfristige Einheit der Familie entsteht und damit der Erfolg des Unternehmens gesichert wird – und aus der Verwandtschaft eine Gemeinschaft wird.

Lösungsansatz Strategie-Quartett

Im Rahmen ihres seit Jahren praktizierten und erprobten Strategie-Quartetts (siehe continuum.ch) bearbeitet die Continuum AG in der Familien- und der Unternehmens-Strategie genau diese Themen: Entwicklung einer konsistenten Familien/Eigner- und Unternehmensstrategie sowie darauf aufbauend die Familien-Governance bzw. -Verfassung.

Continuum AG, Rolf Brunner

Teufener Strasse 25, 9012 St.Gallen

Tel. +41 71 220 99 44, Mobile +41 79 601 74 74

rolf.brunner@continuum.ch, www.continuum.ch