

Die Phase 0 im Nachfolgeprozess

Die Regelung der Nachfolge in Familienunternehmen beinhaltet mehr als die Übergabe des bekannten Staffeltabs. Es geht darum, verschiedene Phasen gezielt zu durchlaufen.



0. Klärung der Vermischung von Familie und Betrieb
1. Die Nachfolgefähigkeit herstellen
2. Strategie und Nachfolgeplan erstellen
3. Übergang
4. Wachstum (Qualität) des weiteren Generationenkreises

Der wesentlichste Faktor im gesamten Prozess ist die Phase 0: Denn bei Unternehmerfamilien und Familienunternehmen vermischen sich laufend Themen rund um Familie und unternehmerische Tätigkeit. Unsere Erfahrung zeigt, dass der häufigste Fehler in Familienunternehmen die vermeintliche Unsterblichkeit der Seniorengeneration ist. Wenn ein Unternehmer mit 70 Jahren die Nachfolge noch nicht geregelt hat, hat er mit 60 Jahren begonnen, das Unternehmen zu zerstören.

Ein anderer Fehler ist, wenn die Verschriftlichung fehlt. Unternehmensinterne Rollen, Entscheidungsbefugnisse und selbst Nachfolgeregelungen werden häufig nicht oder nur ungenügend festgehalten. Dadurch entsteht ein Interpretationsspielraum; die Verbindlichkeit geht verloren. Damit sind Konflikte Tür und Tor geöffnet.

Es drängt sich deshalb auf, eine «Familienverfassung» zu erarbeiten. In dieser werden familiäre und unternehmerische Entscheidungsprozesse und Nachfolgeregelungen umfassend und konkret definiert. Die Essenzen daraus sind dann die Basis für die nachfolgende Eignerstrategie, die daraus resultierenden Aktionärsbindungsverträge sowie Ehe- und Erbverträge. Dabei werden die Gerechtigkeiten innerhalb der nachfolgenden Generation thematisiert.

Um zu gerechten Entscheidungen zu kommen, sollen Eigentum und Führung voneinander getrennt werden. Dabei wird eine familienexterne Geschäftsführung zu einer Option. Auch wenn zumeist einer familieninternen Lösung der Vorzug gegeben wird: Eine familienexterne Lösung gibt Raum und Zeit zugunsten der Unternehmerfamilie und der Familienunternehmung. Starten Sie mit Überzeugung mit der Phase 0.

Rolf Brunner
Partner, Continuum AG, St.Gallen
Für weitere starke Worte: www.continuum.ch