UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Nachfolge im Kreis der Familie

Rund 33 000 Schweizer Unternehmen werden in den nächsten Jahren im Kreis der Familie übertragen.[1] Die zahlreichen Gestaltungsoptionen und die hohe Emotionalität des Themas können Generationenwechsel höchst anspruchsvoll machen. Die nachfolgenden acht Denkanstösse und zwölf Praxistipps vermitteln der abgebenden und übernehmenden Generation einen soliden Einstieg ins Thema.

• **Von Christian Hafner**

Der häufigste Fall bei der Unternehmensnachfolge ist die Übergabe des Betriebs innerhalb der Familie, meist von den Eltern an die Kinder. Das Vorgehen dafür ist bei Weitem komplizierter als die Übergabe an Mitarbeiter oder der Verkauf an Dritte, denn in der Familie herrschen andere Gesetze als im Unternehmen. In der Firma steht die Leistung im Vordergrund, in der Familie Harmonie und Liebe.

Familienunternehmen können leicht an Neid, Eifersucht und Missgunst zugrunde gehen. Wenn aber alle den Prozess der Nachfolge als strategischen Prozess begreifen, kann dieses Risiko tief gehalten werden. Besonders wichtig ist dabei der Start in das Projekt Firmennachfolge. Neben der Festlegung von Zielen und einer ehrlichen Bestandsaufnahme müssen alle Interessenkonflikte identifiziert werden.

Die folgenden acht Denkanstösse und zwölf Tipps aus der Praxis sollen sowohl der abgebenden als auch der übernehmenden Generation den Einstieg ins Thema und das richtige Aufgleisen des Nachfolgeprojekts erleichtern.

Fitness und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

Eine Übertragung des Unternehmens macht nur Sinn, wenn es profitabel ist und intakte Zukunftsaussichten hat. Beide – die übergebende und übernehmende Generation – müssen überzeugt sein, dass das Unternehmen nachfolgefähig und -würdig ist.

Die Nachfolgefähigkeit bezieht sich auf die interne Situation des Unternehmens. Wie steht es um das unternehmerische Klima? Wie stark ist die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen oder Grosskunden? Bei der Beurteilung der Nachfolgewürdigkeit geht es um die Branche und den Markt. Gibt es Entwicklungen, die das Geschäftsmodell gefährden? Sind die Produkte am Markt gefragt? Wie steht es um Entwicklung von neuen Produkten?

• PRAXISTIPP 1

Beziehen Sie Mitarbeiter mit ein und sprechen Sie frühzeitig offen über Ihre Planung, aus dem Unternehmen auszuscheiden. So vermeiden Sie Kündigungen von Schlüsselpersonen aus Unsicherheit.

Eignung und Talent der Kinder

Die Frage, ob ein Nachfolger aus der Familie wirklich geeignet und ausreichend talentiert ist, kann zwischen Eltern und Kindern gegensätzlich eingeschätzt werden. Das birgt Zündstoff, denn nicht zuletzt geht es dabei auch um den Lohn und Einfluss des Unternehmers.

Familienzugehörigkeit ist nicht unbedingt entscheidend. Das fachliche und persönliche Profil des Nachfolgers muss passen.

Klären Sie frühzeitig – in intensiven Einzelgesprächen – Eignung und Motivation der nachfolgenden Generation, denn manchmal besteht in der Familie Interesse am Erbe, nicht aber am Bestand des Unternehmens.

Auch wenn Sie noch so sorgfältig sind, eine Überschätzung der Eignung des Nachfolgers können Sie nie ganz ausschliessen. Was, wenn er oder sie in der Praxis nicht besteht oder sich respektlos und (z.B. aufgrund seiner/ihrer Ausbildung) auch noch besserwisserisch verhält?

• PRAXISTIPP 2

Stellen Sie als abgebende Generation sicher, dass Sie das Ruder in der Übergangsphase noch herumreissen können. Unter anderem eignen sich dazu befristete Nutzniessung anstatt Verkauf der Unternehmensanteile oder befristete, bedingungslose Option auf den jederzeitigen Rückkauf der Aktien in Kombination mit Ausschluss der Verwaltungsräte der eintretenden Generation bei Nominationsentscheiden.

Loslassen können und wollen

Erfolgreiche Unternehmer haben meist mit viel Fleiss, Können und Hingabe ihr Lebenswerk aufgebaut. Nach so vielen Jahren als Alphatier Verantwortung abzugeben und den Stab an eines der Kinder weiterzugeben, fällt nicht leicht. Oft steckt dahinter die Furcht, nicht mehr die erste Geige zu spielen oder gar nicht mehr gebraucht zu werden.

1 NZZ 20.2.2019 «20 Fakten zum Unternehmerland Schweiz».

Ob der Unternehmer tatsächlich loslassen kann und will, zeigt sich spätestens in der Übergangsphase, wenn sich der Senior z.B. immer wieder einmischt, weil er nie einen Plan für die Zeit danach hatte oder ihn nicht umsetzt.

• PRAXISTIPP 3

Beginnen Sie mit der Nachfolgeplanung, wenn sich die abtretende Generation noch fit fühlt.

• PRAXISTIPP 4

Regeln Sie die Rollenteilung der neuen und abtretenden Generation eindeutig und vertraglich.

Gerechte Behandlung und Verteilung

Menschen sind sensitiv gegenüber empfunden ungerechter Behandlung. Für ein erfolgreiches Vorgehen gilt es deshalb, empfundene Gerechtigkeit durch umfassende Integration und Abstimmung aller Themen herzustellen. Sonst besteht das Risiko, dass sich die Beteiligten nicht einig werden.

Damit ein Ablauf von allen Beteiligten als fair empfunden werden kann, braucht es

- von allen anerkannte Spielregeln,
- eine wertschätzende Kommunikation und
- Transparenz im Prozess.

Wenn diese drei Grundsätze beachtet werden, ist für alle Beteiligten eine gute Lösung möglich.

• PRAXISTIPP 5

Wählen Sie ein Vorgehen, das prozess- und lösungsorientiert ist. Obwohl Sie ein hohes Vertrauen in Ihren Treuhänder oder Anwalt haben, eignen sie sich oft weniger dafür, da sie gewohnt sind, resultat- und entscheidungsorientiert zu arbeiten.

Sich viel Zeit für den Prozess nehmen

Für einen erfolgreichen Prozess braucht es eine gute Vorbereitung und die Führung als Projekt mit Verantwortlichkeiten, Meilensteinen, Zeitvorgaben und einem Projektmanagement.

Gehen Sie als austretende Generation ohne fixe Ideen in den Prozess. Machen Sie sich keine konkrete Vorstellung davon, welches Kind was erhalten würde und wer ins Unternehmen eintreten sollte. Solche fixen Ideen bergen immer ein Konfliktpotenzial.

Aber auch die eintretende Generation sollte der Versuchung widerstehen, sich schon vorher die für sie beste «Lösung» auszudenken.

Deshalb ist eine stets offene Kommunikation im Prozess so wichtig, was gleichzeitig einer der Hauptgründe ist, weshalb der Prozess viel Zeit in Anspruch nimmt.

• PRAXISTIPP 6

Beginnen Sie frühzeitig mit der Planung, denn es braucht mehr Zeit, als Sie denken – vor allem bei der nachfolgenden Generation. Die Nachfolger sollten sich nicht gedrängt fühlen, den elterlichen Betrieb zu übernehmen, und müssen sich selbst in die Unternehmerrolle entwickeln können.

• PRAXISTIPP 7

Bei Familiensitzungen müssen immer alle dabei sein. Alles muss offengelegt werden – keine Geheimabsprachen, kein Ausschluss von vermeintlich begriffsstutzigen Familienmitgliedern. Machen Sie detaillierte Protokolle, die alle an der nächsten Sitzung kommentieren müssen.

Konflikte ja, Streit nein

Die absolut häufigste Ursache für Fehler bei der Weitergabe ist Streit in der Familie. Streit muss unter allen Umständen vermieden werden. Er ist der grösste Wertvernichter.

Anstatt kontroverse Punkte immer unter den Teppich zu kehren, sollten Sie besser eine eigene Streitkultur aufbauen, bei der man sich inhaltlich miteinander auseinandersetzt, ohne dass dabei persönliche Verletzungen entstehen. Instrumente dafür sind:

- eine vorausschauende Familienverfassung

- vorab festgelegte Regeln zur Konfliktlösung
- externe Verwaltungs- oder Beiräte, die zwischen den streitenden Parteien vermitteln können

• PRAXISTIPP 8

Thematisieren Sie beide – abtretende und übernehmende Generation – bestehende Konflikte zwischen Familienmitgliedern frühzeitig und beziehen Sie sie in die Planung ein, um Eskalationen zu vermeiden.

• PRAXISTIPP 9

Sorgen Sie beide – abtretende und übernehmende Generation – dafür, dass Ihr Berater und Begleiter gleichzeitig ein guter Moderator ist, der ein gutes Verständnis für die Quellen und die Eskalation von Konflikten hat. Ein gutes Indiz dafür ist, wenn er oder sie die Fähigkeit hat, aktiv zuhören zu können.

Wert, Preis und Finanzierung

Für eine erfolgreiche Firmenübergabe muss der rechnerisch ermittelte Unternehmenswert in einen Kaufpreis und Zahlmechanismus münden, der für Käufer, Verkäufer und – nicht zu vergessen – die Steuerbehörden akzeptabel ist.

Dazu muss ein tragfähiges Finanzierungskonzept gefunden werden – unter Berücksichtigung der steuerlichen und Vorsorge-Implikationen. Dafür lohnt sich eine frühzeitige Klärung der Kreditregeln der Banken. Wenn Sie nämlich z.B. erfahren, dass Ihre Banken maximal bis zum Fünffachen des freien Cashflows finanzieren, wissen Sie, dass der Rest vom Verkäufer oder von einer dritten Quelle kommen muss.

Ein anerkanntes und einheitlich genutztes Schema für die Bestimmung von Kaufpreisen eines KMU existiert nicht. Aufgrund der Vielzahl an Optionen ist die Bestimmung eines «einzig wahren» Wertes kaum möglich. Vielmehr muss es darum gehen, ein ausgewogenes und faires Verfahren umzusetzen.

Da Annahmen zur Bewertung von Unternehmen nie zwingend korrekt sind, müssen mit einem vernünftigen Vorgehen mögliche Bewertungsdifferenzen der Parteien überwunden werden. Das beinhaltet

- gegenseitiges Hinterfragen der Annahmen für die Bewertung und
- Aussprachen zu Risiken und Chancen.

Wenn dieser Prozess durch einen für alle Parteien akzeptierten externen Experten geführt wird, kann besser erreicht werden, dass alle hinter dem Resultat stehen können und damit Streitigkeiten vorgebeugt werden.

• PRAXISTIPP 10

Wenn Sie Familienmitglieder ohne vertiefte ökonomische Ausbildung haben, empfiehlt sich, dass der Berater mit der Familie zunächst ohne konkrete Zahlen arbeitet und sich auf die zugrunde liegenden Methoden fokussiert. Wenn Einigkeit besteht, können die entsprechenden Verträge aufgesetzt werden, und erst ganz am Schluss wird über die konkreten Zahlen gesprochen.

• PRAXISTIPP 11

Es lohnt sich, mindestens grob, alle finanziellen Gesichtspunkte aller Familienäste zu klären. Das Ergebnis kann im Prozess dazu beitragen, Argumentation und Verhalten einzelner Parteien besser zu verstehen. Eventuell braucht es zur Schaffung der Transparenz externe Unterstützung, damit die Vertraulichkeit gewährleistet werden kann.

Begleitung – frühzeitig und über den ganzen Prozess

In Veränderungsprozessen tun sich viele schwer, ihren jeweiligen Befürchtungen Ausdruck zu geben und Unsichtbares für andere sichtbar zu machen. Ohne Begleitung schaffen es nur wenige über Dauer die Erwartungshaltung mit dem Istzustand abzugleichen, zu korrigieren, zu ergänzen und zu thematisieren.

Sollten im Prozess vermeintlich ausweglose Situationen entstehen, können Drittpersonen besser helfen, daraus herauszufinden. Eine neutrale Drittpartei kann (wieder) eine sachliche Kommunikation ermöglichen und erreichen, dass die gegenseitigen Positionen wirklich verstanden werden.

• PRAXISTIPP 12

Mandatieren Sie den Nachfolgeberater nicht im Alleingang – unabhängig davon, ob Sie der abtretenden und übernehmenden Generation angehören. Geben Sie allen Beteiligten individuell die Möglichkeit herauszufinden, ob der Berater passt oder ob jemand Einwände hat. Nur wenn der Berater vorbehaltslos von allen akzeptiert ist, kann er oder sie den Generationenwechsel erfolgreich begleiten.

Zusammenfassung

Familienunternehmen haben wegen der emotionalen Komponenten und der zahlreichen Gestaltungsoptionen eine hohe Komplexität beim Generationenwechsel.

Eine unabhängige professionelle Beratung kann einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Unternehmensübergabe leisten. Oft geht es nicht ohne Vermittler auf Augenhöhe, der Brücken zwischen den Generationen baut.

Reine Fachberater (Rechtsanwälte, Treuhänder etc.) eignen sich für dessen Bewältigung weniger, da sie gewohnt sind, resultat- und entscheidungsorientiert zu arbeiten. Wenn für alle Beteiligten eine gute Lösung gefunden werden soll, braucht es einen Coachingansatz, der umfassend alle Themen integriert und abstimmt sowie prozess- und lösungsorientiert ist.

AUTOR
Christian Hafner ist Finance- & -Governance-Experte bei consulta.swiss und spezialisiert auf die Begleitung von Unternehmensnachfolgen.