Für die Nachfolgeregelung gibt es keinen Königsweg

Die Frage, wer das Unternehmen nach der Pensionierung des Geschäftsinhabers weiterführen wird, ist nicht immer leicht zu beantworten. Oftmals wird die Antwort auf die lange Bank geschoben. Die Erfahrung zeigt, dass die Nachfolgeplanung fünf bis sieben Jahre in Anspruch nehmen kann. Robert Sutter erklärt, welche Schritte wichtig sind, damit das Unternehmen auch in Zukunft «eine gute Falle macht».

«Die Erfahrung zeigt, dass bis zu einer definitiven Nachfolgelösung häufig mehrere Versuche und Ansätze nötig sind», unterstreicht Betriebsökonom Robert Sutter. (Foto: Nils Vollmar)

Die Unternehmenslandschaft in Liechtenstein und der Schweiz ist von KMU und insbesondere Familienunternehmen geprägt. Sie bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft, sind jedoch durch ihre Eigentümerstruktur immer wieder vor besondere Herausforderungen gestellt. Dies trifft auch beim Thema der Nachfolgeregelung zu. Die Nachfolgelösung stellt häufig die letzte grosse berufliche Herausforderung für den Unternehmer dar. Obwohl die frühzeitige Nachfolgeplanung für das generationenübergreifende Fortbestehen eines Familienunternehmens erfolgsentscheidend ist, zeigt die Erfahrung, dass sich viele Unternehmer oft zu wenig oder ►

zu spät mit der Thematik auseinandersetzen.
Viele Familienunternehmen blicken auf eine jahrzehntelange Entwicklung zurück, welche sehr stark durch die treibende Kraft des Eigentümers geprägt war. Der Unternehmer war und ist dabei mit seinem unternehmerischen Denken und Handeln sowie seiner Führungskompetenz meistens der Hauptverantwortliche für das Erreichte. Die Identifikation und die emotionale Verbindung des Eigentümers mit seinem Unternehmen sind daher verständlicherweise meist sehr stark.

«Die Nachfolgelösung stellt häufig die letzte grosse berufliche Herausforderung für den Unternehmer dar.»

Diese starke Verbindung ist aber mit ein Grund dafür, dass sich Unternehmer oft zu wenig oder zu spät mit dem Thema Nachfolgeregelung befassen. Die eigene Firma bedeutet für die Eigentümer Lebensinhalt. Die Vorstellung, nicht mehr gebraucht zu werden, kann Sorge bereiten. Zudem wird das Thema vielfach auf die lange Bank geschoben, weil der Unternehmer immer noch sehr stark im operativen Geschäft involviert ist oder kein geeigneter, familieninterner Nachfolger in Aussicht steht.
Die Erfahrung zeigt, dass es nie zu früh ist, sich mit seiner eigenen Ablösung zu befassen. Idealerweise beginnt der Prozess der Nachfolgeplanung fünf bis sieben Jahre vor dem eigentlichen Rücktrittszeitpunkt. Dabei ist zu beachten, dass eine erfolgreiche Nachfolge viele Aspekte abdecken muss und schlussendlich stets eine Individuallösung ist. Nachfolgend werden mögliche Nachfolgevarianten beschrieben.

Familieninterne Nachfolge

Die familieninterne Nachfolge durch die nächste Generation ist für viele Unternehmer die präferierte Variante. In der Praxis ist diese Lösung jedoch nicht immer umsetzbar, beispielsweise weil die Nachkommen einen anderen beruflichen Weg gehen möchten. Zudem ist es auch bei der familieninternen Nachfolge äusserst wichtig, dass der oder die Nachfolger die erforderlichen Fähigkeiten und den entsprechenden Willen für die Unternehmensführung mitbringen. Diesbezüglich ist eine sachliche Beurteilung der Ausgangssituation entscheidend. Der frühe Einbezug der nachfolgenden Generation ist zudem förderlich für das Gelingen der Nachfolge.

Einsetzung externer Geschäftsführer

Eine weitere Möglichkeit ist die Einsetzung eines externen Geschäftsführers (ohne Eigentumsübertragung). Diese Lösung bietet sich zum Beispiel an, wenn eine familieninterne Nachfolge in Aussicht steht, aber noch nicht umgesetzt werden kann, weil der Nachfolger noch in Ausbildung ist oder weitere externe Erfahrung sammeln möchte. Mit einem aussenstehenden Geschäftsführer kann diese Zeit überbrückt werden. Die Suche nach der passenden Führungskraft ist jedoch gerade bei stark personenabhängigen Unternehmen eine Herausforderung. Ebenfalls von Bedeutung ist die Schaffung von entsprechenden unternehmerischen Anreizen (beispielsweise Erfolgsbeteiligung).

Management-Buy-Out beziehungsweise Management-Buy-In

Eine weitere Option kann der Unternehmensverkauf an eine bereits für das Unternehmen tätige Kaderperson (Management-Buy-Out) sein. Denkbar ist auch die Übertragung an eine oder mehrere externe Führungskräfte (Management-Buy-In). Der Kaufpreis wird in diesen Fällen oftmals über die zukünftige Ertragskraft des Unternehmens beziehungsweise mittels Kreditgewährung des abtretenden Unternehmers finanziert. Die Amortisation der entsprechenden Kredite kann ein Unternehmen dabei über mehrere Jahre hinaus belasten.

«Die Vorstellung, nicht mehr gebraucht zu werden, kann Sorge bereiten.»

Verkauf an ein Drittunternehmen

Die letzte hier dargestellte Nachfolgevariante ist der Verkauf an ein anderes Unternehmen, zum Beispiel einen Mitbewerber. Wenn sich durch den Zusammenschluss betriebliche Synergieeffekte (zum Beispiel Kosteneinsparungen) oder eine bessere Marktpositionierung (zum Beispiel Ausweitung des Marktgebiets oder des Produktangebots) ergeben, lässt sich in der Regel ein höherer Verkaufspreis verhandeln.
Unabhängig von den beschriebenen Nachfolgevarianten berücksichtigt eine gute Nachfolgeplanung stets die Perspektive des Unternehmers und des Unternehmens.

«Der Unternehmer muss sich Gedanken zu seiner zukünftigen Rolle bzw. Lebenssituation machen.»

Perspektive Unternehmer

Einerseits sind zu Beginn die persönlichen Vorstellungen und Wünsche des Unternehmers sowie sein privates Umfeld (beispielsweise Familie, Vermögenssituation) aufzunehmen. Der Unternehmer muss sich Gedanken zu seiner zukünftigen Rolle bzw. Lebenssituation machen. Eine frühzeitige Auseinandersetzung ist wichtig und stärkt letztlich die psychologische Fähigkeit, loszulassen. Andererseits bildet die persönliche Vorsorgeplanung einen weiteren wichtigen Aspekt. Der aus der Unternehmensübertragung zu realisierende Erlös bildet oft einen wichtigen Bestandteil der Altersvorsorge. Zudem ist die Nachfolge bei familieninternen Lösungen meist auch mit erbrechtlichen Fragen verknüpft. Insbesondere, wenn das Unternehmen ein zentraler

So funktioniert die Nachfolge

Schritt 1: Nachfolgeregelung frühzeitig starten und ca. fünf bis sieben Jahre einberechnen.
Schritt 2: Vorstellungen und Wünsche des Unternehmers ins Visier nehmen.
Schritt 3: IST-Situation des Unternehmens gegenüberstellen und Nachfolgevarianten evaluieren.
Schritt 4: Massnahmen zur Zielerreichung definieren und Zeitplan erstellen.
Schritt 5: Vorbereitungsmassnahmen und Nachfolgelösung konsequent umsetzen.

Die Unternehmenslandschaft in unserem Land ist von KMU und insbesondere von Familienunternehmen geprägt. Dabei wird die Eigentümerstruktur immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt, dies vor allem, wenn es um die Nachfolgeregelung geht. (Foto: Liechtenstein Tourismus)

Vermögensbestandteil ist, sind häufig Ausgleichsleistungen an weitere Erbberechtigte nötig. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die Einschätzung des Unternehmenswerts, zu welchem der Nachfolger den Betrieb übernehmen kann. Nicht zu vernachlässigen sind zudem steuerliche Implikationen.

> «Ebenso wichtig ist aber auch, dass der Unternehmer auf qualifizierte Unterstützung von Experten und Aussenstehenden zählen kann.»

Die Perspektive des Unternehmens

Im Rahmen der Nachfolgeplanung darf auch die Perspektive des Unternehmens nicht vernachlässigt werden. Die erfolgreiche Übergabe und die weitere Entwicklung hängen stark von der Wahl des geeigneten Nachfolgers ab. Ebenso wichtig ist aber auch die gezielte Vorbereitung des Nachfolgers auf seine zukünftige Aufgabe. Zudem muss auch die Organisation, beispielsweise mittels transparenter Kommunikation, auf den Führungswechsel vorbereitet werden. Die Erfahrung zeigt, dass bis zu einer definitiven Nachfolgelösung häufig mehrere Versuche und Ansätze nötig sind. In der Vorbereitungsphase muss das Unternehmen so weit strukturiert werden, dass es ein interner oder externer Nachfolger übernehmen kann und will. Oft steht dabei auch die Trennung von Privat- und Unternehmensvermögen im Vordergrund (zum Beispiel Entlastung der Bilanz um nicht betriebsnotwendige Vermögensteile). Für jedes Unternehmen ist eine individuelle Lösung zu entwickeln, welche nebst betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Aspekten auch persönliche Fragen umfassend berücksichtigt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist der frühzeitige Start der Nachfolgeplanung durch den Unternehmer. Ebenso wichtig ist aber auch, dass der Unternehmer auf qualifizierte Unterstützung von Experten und Aussenstehenden zählen kann.

Autor des Artikels

Robert Sutter, MBA, Betriebsökonom FH ist Geschäftsführer und Mitinhaber der AXALO Unternehmensberatung AG. Die AXALO ist eine Gruppe von sechs Unternehmen, welche ihren Kunden bei den Themen Immobilien, Buchhaltung, Unternehmensberatung, Versicherungsberatung, Steuerberatung sowie Unternehmensverkauf beratend zur Seite steht. AXALO Kompetenz aus einer Hand.