

Komplex, emotional, individuell

Je nach Statistik steht in den kommenden Jahren für 50'000 bis 60'000 Unternehmen die Nachfolgeregelung an. Den meisten ist bewusst, dass sie rechtzeitig etwas unternehmen sollten, doch wie sollen diese Schritte angepackt werden? Der vorliegende Artikel bezieht Meinungen von Spezialisten ein, um wertvolle Tipps für die Praxis zu geben.

Oft stellt die Nachfolgeregelung einer der grössten und zugleich letzten Herausforderungen des unternehmerischen Handelns dar. Um das höchste Ziel, den Unternehmensfortbestand sowie die Selbstständigkeit und Unabhängigkeit zu sichern, sollte sich der Unternehmer/die Unternehmerin frühzeitig Gedanken machen und die erforderlichen Schritte aufgleisen. Oft wird die Komplexität in Bezug auf erb-, ehe-, steuerrechtliche, betriebswirtschaftliche, finanzielle und insbesondere auch psychologische Aspekte unterschätzt. Nebst der Berücksichtigung der Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Geschäftsleitung, Kunden, Lieferanten, Banken, Treuhänder und weiteren gilt es bei Familienunternehmen oft auch einschneidende, zwischenmenschliche Entscheidungen zu treffen. Dies war auch eine der Beweggründe, weshalb Peter Burri zum Abschluss seines Unternehmertums die Stiftung für unternehmerische Entwicklung (Lebenskonzept Unternehmertum) gründete: «Aus eigenen, vielfältigen Erfahrungen als Nachfolger in dritter Generation und später als abgebender Unternehmer in einem Familienunternehmen entstand der Wunsch, das gesammelte Wissen weiterzugeben.»

Nachfolgevarianten gründlich prüfen

Es bieten sich vier Nachfolgevarianten an: familieninterne Übergabe, unternehmensinterne Übergabe, Übergabe an Dritte, Aufgabe der Geschäftstätigkeit. Alle Varianten haben Vor- und Nachteile, die es sorgfältig zu prüfen gilt. Leider scheitert die Wunschlösung einer familieninternen Übergabe oft an emotionalen Faktoren. Als eine der Herausforderung von unternehmensinternen Übergaben gilt es zu klären, ob die bestehenden Führungskräfte unternehmerisch führen (können) oder nicht. Bei Übergabe an Dritte besteht insbesondere das Risiko, dass das eigene Lebenswerk in eine andere Richtung entwickelt wird. Eine

Aufgabe der Geschäftstätigkeit wird dem Ziel nicht gerecht, den Fortbestand des Unternehmens sicherzustellen.

Bei jeder Variante empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen: 1. Klären, 2. Planen, 3. Gestalten, 4. Handeln, 5. Kontrollieren. Wichtig erscheint insbesondere, nach der Umsetzung loslassen zu können, damit die neuen Kräfte

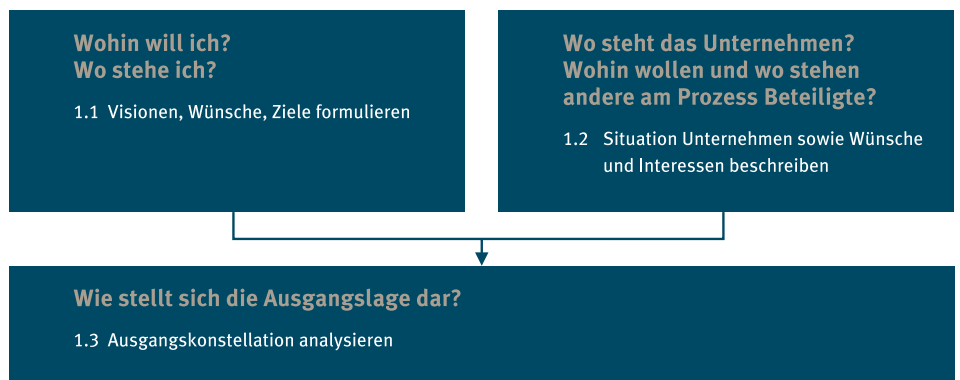
das Unternehmen markt- und zukunftsgerichtet weiterentwickeln können.

Nachfolgeprozess exakt planen

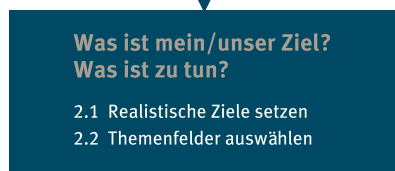
«Mir wurde bei meinem eigenen Nachfolgeprozess bewusst, dass es wichtig ist, die richtigen Leute beizuziehen, dass man den Prozess aber nicht delegieren kann, sondern ihn aktiv

Abbildung: «Systematisches Vorgehen Nachfolgeregelung»

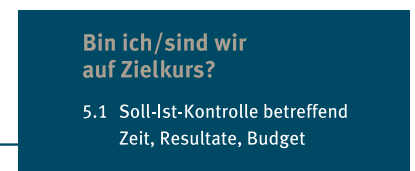
1 KLÄREN



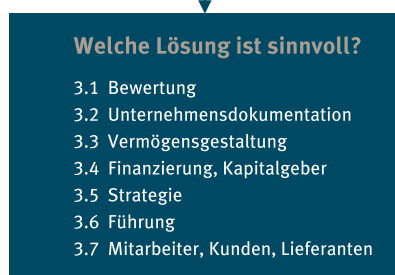
2 PLANEN



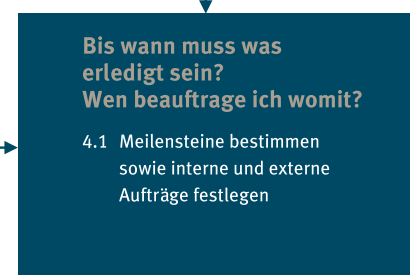
5 KONTROLLIEREN



3 GESTALTEN



4 HANDELN



durchleben muss. Dabei ist es von Vorteil, wenn man am Anfang bereits die wichtigsten Handlungsfelder definiert. Dies ermöglicht es, den Spezialisten klar definierte Aufgaben zu übertragen, was Zeit und Geld spart.» Deshalb hatte sich Peter Burri entschlossen, eine systematische Vorgehensweise, mit Möglichkeit einer angeleiteten Selbsterarbeitung, zu entwickeln. Das in der Praxis bereits mehrfach erfolgreich umgesetzte Vorgehen beinhaltet fünf Hauptschritte, die in der Abbildung «Systematisches Vorgehen Nachfolgeregelung» aufgezeigt sind.

Initialzündung mit Pfiff

Als Ansprechpartner mit hohem Wissen im Bereich Nachfolgeregelung hat sich die Aargauische Kantonalbank auf Anfrage der Wyrsch Unternehmerschule AG entschieden, per Anfang 2013 Workshops zum Thema Nachfolgeregelung zu unterstützen. Im Interview mit André Kühni haben wir nachgefragt, weshalb:



André Kühni, welches sind die wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Nachfolgeregelungen?

Andre Kühni: Man muss unterscheiden zwischen einer internen und externen Nachfolgeregelung. Beim ersten Fall ist v.a. der finanzielle Ausgleich unter den Nachkommen zentral und dabei die Berücksichtigung des höheren Risikos jener Person, welche das Unternehmen von Vater oder Mutter übernimmt. Bei einem externen Verkauf sind die Struktur des Unternehmens sowie die finanzielle Lage wesentlich, da es ums Verhandeln des Verkaufspreis geht. Dazu kommen externe Faktoren wie die Konkurrenz unter den Käufern, die wirtschaftliche Lage sowie die Finanzierungsmöglichkeiten der Banken oder anderer Kapitalgeber.

Umsetzung mutig realisieren

«Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.» Dieses Goethe-Zitat bringt alles auf den Punkt. Unabhängig davon, ob die Umsetzung mit Vertrauten wie einer Bank oder einem Treuhänder, unter Einbezug von unabhängigen Beratern oder z.B. im Kreise der Familie angegangen wird: Es geht darum, diese unternehmerische Verantwortung rechtzeitig anzupacken.

Welches sind die Partner für diese Workshops?

Wir wurden von unserem langjährigen Partner Wyrsch Unternehmerschule AG, mit der wir die «Unternehmerschule KMU/Gewerbe» bzw. das «Unternehmerseminar für Frauen» im Kanton Aargau durchführen, kontaktiert.

Wyrsch wurde seitens des Lebenskonzepts Unternehmertums angefragt, dieses – durch das KTI unterstützte – Workshop-Konzept umzusetzen. Wyrsch ist der ideale Anbieter, weist die Unternehmerschule doch im Bereich Nachfolgeregelung Erfahrung mit verschiedenen Kunden auf und wurde 2008 selbst innerhalb der eigenen Nachfolge von Dr. Edwin Wyrsch auf Pascal O. Stocker übertragen. Wir haben diesen Prozess als professionell und persönlich empfunden. Als weiterer wertvoller Partner ist companymarket.ch mit dabei.

Welcher Nutzen entsteht für Teilnehmende?

Primär geht es darum, sich in 3 kompakten Workshops mit bewährtem Konzept mit der Übergabe bzw. Übernahme eines Unternehmens aktiv auseinanderzusetzen. Nach jeweils kurzen Inputs von Coaches setzen sich die Teilnehmenden mit ihrer eigenen Situation auseinander. Als roter Faden dient ein Arbeitsordner, der als Basis für die Praxisumsetzung dient. Die Workshops dienen somit als Initialzündung, das wichtige Thema aktiv anzugehen. Ein Zusatznutzen kann der Gedankenaustausch untereinander sein.

Weitere Informationen

Workshops: Termine gemäss Agenda in diesen «Business News»



Thomas Schumacher

bringt mehr als 25 Jahre Berufs- und Führungserfahrung im Dienstleistungssektor bei KMU mit. Nach der kaufmännischen Grundausbildung bei einem Reisebüro erhielt er Einblicke in die Informatik- und Versicherungsbranche und leitete Reisebüros als Filial-, Verkaufs-, Regional- und Eigenvertriebsleiter. Vor seinem Einstieg in die Erwachsenenbildung war er Operationeller Leiter Schweiz für ein Familienunternehmen am Flughafen. Seinen Weiterbildungsrucksack füllte er bis zum Reisefachmann HF, Betriebswirtschaftler HF und Malik MZSG Master of Management sowie mit Weiterbildungen im Bildungsbereich.

Er ist für die Wyrsch Unternehmerschule AG als Geschäftsführer tätig. Dazu zählen seine Einsätze als Trainer innerhalb des Lehrgangs «Unternehmerschule KMU/Gewerbe», des «Unternehmerseminar für Frauen» sowie des «Unternehmer-Trainings». Seine Spezialgebiete sind Selbstführung, Mitarbeiterführung, Marketing und Wirtschaft/Netzwerke. Weitere Schwerpunkte der Trainertätigkeit bilden Projektmanagement, Konzepte entwickeln und Sitzungsmanagement. Er zeichnet für die Durchführung der Workshops «Von der Kunst, Verantwortung zu übergeben und zu übernehmen» verantwortlich.

tsc@unternehmerschule.ch
www.unternehmerschule.ch
www.stocker.pro

Als Quelle für diesen Artikel wurde u.a. auch eine Masterarbeit von Pascal O. Stocker, Stocker Unternehmensentwicklung AG, Freienbach SZ, verwendet.