

Nachfolgeregelung – die ständige Herausforderung

Die Nachfolge in einer Unternehmung zu regeln, ist ein Bestandteil der strategischen Führungsaufgabe und somit ein permanenter Prozess. Es gibt kaum einen idealen Zeitpunkt für einen Unternehmer, sich von seiner Aufgabe zu lösen. Vielmehr gilt es, sich so gut wie möglich vorzubereiten, um die nötigen Entscheide eigenständig und proaktiv fällen zu können.

Von Konrad Althaus und André Günter*

Viele Unternehmer nennen die langfristige Sicherung von Arbeitsplätzen als eine ihrer obersten Zielsetzungen. Trotzdem gefährden sie mit der Vernachlässigung ihrer Nachfolgeregelung häufig den Fortbestand ihrer Unternehmung und somit auch genau diese Arbeitsplätze. Im Bereich der kleinen (10–50 Mitarbeiter) und mittelgrossen Unternehmen (50–249 Mitarbeiter) sind in der Schweiz rund 35 000 Firmen und damit rund 1,2 Mio. Arbeitsplätze betroffen. Rund 50% der Nachfolgen werden altersbedingt geregelt. In einem bedeutenden Teil der Fälle muss die Nachfolge notfallmässig geregelt werden, aufgrund eines unerwarteten Unfalls, einer Krankheit oder wegen Todesfall. Als Konsequenz resultiert häufig eine negative Entwicklung der Unternehmung und nicht selten die Einstellung der Aktivitäten.

Typische Situation als Beispiel

Hans M. ist 53 Jahre alt und Vater von zwei Kindern im Alter von 21 und 23 Jahren. Vor 25 Jahren hat er die Firma M. AG gegründet, welche er seither erfolgreich führt. Die persönlichen Beziehungen zu den wichtigsten Lieferanten und Kunden sind eng, haben sie doch sämtliche Höhen und Tiefen miterlebt und erfolgreich überstanden. Über die Zeit haben die langjährigen Mitarbeiter ihren Patron respektieren und schätzen gelernt. Hans M. ist stolz darauf, dass er die Firma mit einem viel geringeren Aufwand führen kann als mancher Manager einer börsenkotierten Unternehmung, da er die ganzen Prozesse und den Betrieb in- und auswendig kennt. Als hauptsächliches Führungsinstrument verlässt sich Hans M. auf seine langjährige Erfahrung und seinen Instinkt. Der langjährige Buchhalter ist mittlerweile zum Leiter Finanz und Administration avanciert und ist gleichzeitig verantwort-

lich für den Bereich IT und Personaladministration. Er liefert monatlich die wichtigsten Eckdaten, wie Debitoren/Kreditoren, Auftragseingang und -bestand. Die jährlichen Abschlusszahlen werden jeweils kurz mit dem Treuhänder besprochen. Ein rudimentäres Budget wird erstellt, dient es doch den Zielsetzungen für die Verkäufer und als Basis für deren Bonuszahlungen am Jahresende. Eine mehrjährige Finanzplanung existiert nicht, da sich das heutige Umfeld sehr schnell verändert und die Planung schnell an Gültigkeit verlieren würde. Urlaub nimmt Hans M. selten und wenn, ist er permanent erreichbar, um die wichtigsten Fragen zu beantworten und Entscheidungen zu treffen. Alle Mitarbeiter der M. AG wissen: Seit 25 Jahren hat Hans M. alles im Griff.

Hans M. weiss, dass die Abhängigkeit der Unternehmung von ihm zu gross ist. Doch die Herausforderungen des operativen Geschäftes geben

ihm keine Zeit, das Projekt der Nachfolgeregelung gezielt anzugehen. Der Wettbewerbsdruck nimmt ständig zu. Die Kunden verlangen bessere Leistungen zu tieferen Preisen. Für eine gezielte Weiterbildung der Schlüsselmitarbeiter im Bereich der Unternehmensführung stehen weder Mittel noch Zeit zur Verfügung. Wie kann Hans M. das Dilemma der Nachfolgeregelung angehen?

Bekanntnis zum Projekt Nachfolge

Den wichtigsten Grundstein kann Hans M. legen, indem er die Wichtigkeit einer geregelten Nachfolge anerkennt. Als extremste Form sollte Hans M. das Worst-Case-Szenario durchgehen, was mit der Unternehmung passieren würde, wenn er ab dem nächsten Tag plötzlich nicht mehr zur Verfügung steht. Dabei hilft es, sich diese Gedanken zu notieren und mit einer Vertrauensperson zu diskutieren. Der ernsthafte Austausch mit einer aussenstehenden Person sowie das Zulassen einer neutralen Meinung sind der erste Schritt zur Initiierung eines der wichtigsten Projekte im Leben von Hans M. Je nach Situation kann er sich in einem nächsten Schritt entscheiden, seine Gedanken auch mit den Schlüsselmitarbeitern innerhalb der M. AG zu diskutieren. Damit kann Hans M. gegenüber diesen Mitarbeitern zeigen, dass die Sicherung der Arbeitsplätze und der Fortbestand der Unternehmung

oberste Priorität genießen, und gleichzeitig kann das Verantwortungsbewusstsein innerhalb des Führungsteams gestärkt werden. Die Involvierung von zusätzlichen Personen wird in den meisten Fällen den Start und die Umsetzung des Projekts Nachfolge auslösen. So wird die Nachfolgeregelung zu einem sehr wichtigen Teil der strategischen Führungsaufgabe, welcher ebenfalls immer wieder neu beurteilt werden muss.

Strukturiertes Vorgehen

Zur optimalen Regelung seiner Nachfolge teilt Hans M. das Projekt in drei Phasen. In einer ersten Phase werden seine persönlichen Zielsetzungen und jene der Familie genau definiert. Die zweite Phase beinhaltet eine Analyse der Ist-Situation seiner Unternehmung, und in einer dritten Phase folgen das Aufzeigen von möglichen Lösungen sowie ein Massnahmenplan.

1) Definition von persönlichen Zielsetzungen

Hans M. fühlt sich aufgrund seines noch jungen Alters von erst 53 Jahren noch lange in der Lage, die Unternehmung in die Zukunft zu führen. Mit seiner Ehefrau hat er jedoch schon öfter darüber diskutiert, wie es wäre, mit 60 Jahren die operative Verantwortung abzugeben und sich dann vermehrt anderen Interessen zu widmen, welche bis

heute nur am Rande Platz hatten. Mit dem Bekenntnis zum Nachfolgeregelungsprojekt legt Hans M. nun das wichtige Ziel fest, die operative Führungsverantwortung definitiv abzugeben, und bestimmt einen Zeitpunkt. Er weiss nun, dass er sieben Jahre Zeit hat, für sich und seine Familie sowie die Unternehmung die optimale Lösung zu finden. Bis dann werden seine Kinder 28 und 30 Jahre alt sein. Heute weiss Hans M. noch nicht, ob das Interesse seiner Kinder an einer Übernahme der M. AG vorhanden ist und ob sie überhaupt die Fähigkeiten haben, die Firma in die Zukunft zu führen. Aber immerhin wird durch dieses Projekt die Nachfolgeregelung auch zu Hause als Thema auf den Tisch gebracht.

Sieben Jahre scheinen auf den ersten Blick lang zu sein. Gleichzeitig werden durch dieses Projekt jedoch Schritte ausgelöst und Massnahmen ergriffen, welche einen bedeutenden Einfluss auf die Firma haben. Nicht zu unterschätzen ist die häufige Tatsache, dass Unternehmer wie Hans M. mit diesem Schritt erst feststellen, dass sie über die Jahre praktisch «nur» gearbeitet haben und somit kaum mehr Hobbys vorhanden sind. Nur sehr selten erkennen Unternehmer die Wichtigkeit, sich zum Ausgleich ganz bewusst und diszipliniert anderen Interessen zu widmen. Viel häufiger kommt es vor, dass ihnen die Bedeutung dessen durch einschneidende tragische Ereignisse vor Augen geführt wird.

2) Analyse der Ist-Situation

Im Rahmen des Projekts Nachfolgeregelung kommt der Beurteilung des Managements und der Schlüsselmitarbeiter, der Organisationsstruktur und den Führungsinstrumenten sowie der Bilanz/Erfolgsrechnung eine besondere Bedeutung zu. Natürlich sollten im Rahmen der Analyse auch die aktuelle Marktpositionierung, die Konkurrenz sowie die allgemeinen Entwicklungen der Branche, der Stand der Produktentwicklung sowie die Ertragskraft der Unternehmung berücksichtigt werden. Für die Wahl einer optimalen Lösung ist es wichtig zu erkennen, in welcher Phase des Lebenszyklus sich eine Unternehmung befindet (Start-up, Wachstum, Erneuerung).

Grundsätzlich besteht für Hans M. die Möglichkeit, eine Analyse der Ist-Situation intern vorzunehmen oder externe Unterstützung beizuziehen. Wegen der vermeintlich hohen Kosten wird häufig davon abgesehen, mit externen Beratern zusammenzuarbeiten. Heute bieten jedoch viele Spezialisten pragmatische und zweckmässige Beratungsleistungen an und können mit einer neutralen und unabhängigen Beurteilung Empfehlungen abgeben, die frei von Interessenkonflikten sind. Als Beispiel kann hier das Instrument einer sogenannten «Pre-Sale Due Diligence» erwähnt werden, welche die Unternehmung auf

die Verkaufsfähigkeit hin überprüft. Die Erfahrung zeigt, dass die Betroffenen bei der Durchführung einer solchen Pre-Sale Due Diligence einen grossen Lernprozess durchlaufen und mit viel grösserer Sicherheit in einen Ablösungsprozess einsteigen können. Zudem erhält der Unternehmer die Möglichkeit, die aufgedeckten Schwachstellen rechtzeitig zu adressieren und entsprechende Massnahmen einzuleiten.

Zusätzlich kann sich ein Unternehmer bei einem externen Spezialisten darauf verlassen, dass auch unangenehme Aspekte offener und direkter kommuniziert werden. Die interne Kritikfähigkeit lässt häufig – aus teilweise verständlichen Gründen – zu wünschen übrig und in das Projekt involvierte interne Mitarbeiter werden durch diesen Umstand bewusst oder unbewusst verunsichert, selbst wenn es sich um Geschäftsleitungsmitglieder handelt. Die Wichtigkeit eines solchen Projektes lässt keine halbherzigen Lösungen zu und Unternehmer wie Hans M. sollten sich deshalb sehr gut überlegen, ob sie eine neutrale Unterstützung beiziehen wollen. In einem optimalen Fall kann sich Hans M. auf einen guten Verwaltungsrat abstützen, welcher im Rahmen dieses Projektes den nötigen Input geben kann. Leider ist es heute nach wie vor häufig so, dass der Verwaltungsrat von kleinen und mittelgrossen Unternehmen mit dieser Fragestellung selbst überfordert ist.

Im Beispiel von Hans M. und der M. AG wurden durch die Ist-Analyse folgende hauptsächlich Schwachstellen aufgedeckt, welche eine gute Nachfolgeregelung verunmöglichen oder zumindest erschweren:

- Innerhalb des Management Team von M. AG hat gemäss Hans M. keiner das Potential, die Rolle des Geschäftsführers zu übernehmen. Obwohl die sogenannten Schlüsselmitarbeiter ihre jeweilige Funktion sehr gut wahrnehmen, fehlt ihnen einerseits der Blick fürs Ganze, andererseits haben sie weder die Persönlichkeit noch das nötige selbstbewusste Auftreten, eine solche Funktion auszuüben.
- Es existieren keine Führungsinstrumente, welche es einem Dritten erlauben würden, die aktuelle Situation sowie die Entwicklung innerhalb der Unternehmung zu erfassen. Hans M. führt seine Firma auf der Basis seiner langjährigen Erfahrung und ist nicht auf ein regelmässiges Reporting angewiesen. Die halbjährlichen Abschlusszahlen sowie die wenigen monatlichen Eckdaten reichen ihm aus, die notwendigen Entscheidungen zu treffen.
- Die aktuelle Bilanz weist einen sehr hohen Substanzwert aus. Über die Jahre hat Hans M. praktisch keine Gewinnausschüttungen vorgenommen. Mit einem hohen Salärbezug hat er versucht, die steuerliche Situation der Unternehmung zu optimieren. Zusätzlich hat er gleichzeitig drei Geschäftsfahrzeuge, welche

er teilweise auch privat braucht. Die Familie wohnt in den obersten zwei Geschossen des vierstöckigen Bürogebäudes, welches ebenfalls im Eigentum der M. AG ist.

Zu einer Analyse der Ist-Situation gehört ebenfalls, eine Unternehmensbewertung vorzunehmen. Es ist wichtig, dass sich ein Unternehmer Gedanken über den Wert der Unternehmung macht, bevor mit aussenstehenden Parteien Gespräche geführt werden. Dazu gehören die meistens subjektiven Preisvorstellungen wie auch eine objektive Berechnung eines Unternehmenswertes auf der

Basis von marktüblichen und anerkannten Bewertungsmethoden wie z. B. Discounted Cash flow (DCF), Ertrags- und Substanzwert (Mittelwert- oder Praktiker-Methode) etc. Einerseits werden so die eigenen Erwartungshaltungen entweder bestätigt oder angepasst, andererseits kann der Unternehmer mit grösserer Selbstsicherheit in entsprechende Diskussionen und Verhandlungen einsteigen. Falls die Nachfolgeregelung früh genug angegangen wird, ist es für einen Unternehmer dadurch auch möglich, Werttreiber zu erkennen und noch vor dem Verkauf spezifische Wertsteigerungsmassnahmen einzuleiten.

3) Aufzeigen von Lösungen

Grundsätzlich bietet sich einem Unternehmer ein sehr grosses Spektrum von verschiedenen Lösungen zur Nachfolgeregelung an. Dabei ist es jedoch sehr wichtig, Klarheit über die persönlichen Zielsetzungen zu haben sowie mittels einer Analyse der Ist-Situation die Rahmenbedingungen zu kennen, welche die Vielzahl der verschiedenen Lösungen einschränken können. In einem optimalen Fall wird sich ein Unternehmer entscheiden, mittels bestimmter Massnahmen die Rahmenbedingungen für eine bevorzugte Lösung zu schaffen oder zu verbessern. Allerdings ist das praktisch nur möglich, wenn

Nachfolgelösung	Hauptkriterien
Familieninterne Nachfolge	Kompetenter und williger Nachfolger vorhanden, Auszahlung anderer Erben gesichert, Rückhalt in Familie
Externes Management mit Familienkontrolle	Familie möchte weiterhin engagiert bleiben, kann sich jedoch aus operativem Geschäft zurückziehen
Management-Buy-out (MBO)	Kompetentes und williges Management Team vorhanden, mit starkem potentielltem Geschäftsführer, Finanzierung des Kaufpreises möglich
Management-Buy-in (MBI)	Kompetentes und williges Management Team vorhanden, ohne starken potentiellen Geschäftsführer
Publikumsöffnung (IPO)	Mindestgrösse der Unternehmung, Branche im Verhältnis zur Attraktivität an Finanzmärkten, Familie bleibt engagiert (mindestens über eine gewisse Zeit)
Beteiligung durch Finanzinvestor	Starkes Wachstum kann nicht selbst finanziert werden, intaktes Management Team vorhanden
Fusion mit anderem Unternehmen	Strategische Priorität (hohe Synergien), Familie will an neuem Konstrukt beteiligt bleiben
Verkauf an strategischen Partner	Strategisch sinnvoll (Synergiepotential), Familie will sich ganz von Firma trennen
Stille Liquidation (Aufgabe des Unternehmens)	Geringe Zukunftschancen

Tabelle 1: Übersicht Nachfolgelösungen

die Fragestellungen frühzeitig erkannt und angepackt werden.

Gleich wie bei den persönlichen Zielsetzungen sollte sich der Unternehmer ein möglichst klares Bild davon machen, wie die Unternehmung im Idealfall weitergeführt wird. Dabei geht es vor allem um die beste Strategie für das Unternehmen selbst.

Dies ist abhängig von weiteren Faktoren wie Positionierung der Produkte, aktueller Marktsituation, Investitionsbedarf, Branchenentwicklung etc.

Fazit

Als wichtigster Schritt kann die Einsicht des Unternehmers bezeichnet werden, die Frage der Nachfolgeregelung als Pro-

jekt aufzugleisen und sie so zu einer strategischen Führungsaufgabe zu machen. Äusserst selten ist es für diesen Schritt zu früh, sehr oft jedoch zu spät, um die beste Lösung für alle Beteiligten zu realisieren. Ein frühzeitiges Anpacken dieser nicht immer sehr angenehmen Fragestellungen bietet einem Unternehmer jedoch am meisten Optionen.

Wann immer dann der Entscheid für die Umsetzung gefällt wird, die betroffenen Parteien sind bestens vorbereitet, haben klare Zielsetzungen und können mit viel grösserer Selbstsicherheit in den Prozess einsteigen, unabhängig von der anzustrebenden Lösung.

Dabei können beträchtliche positive Nebeneffekte eintreten, welche nicht zu unterschätzen sind. Erstens durchläuft der

betroffene Unternehmer selbst sehr häufig einen grossen Lernprozess, welcher neue Wünsche und Ziele offen legen kann.

Weiter wird ein professioneller Umgang mit dieser Herausforderung heute von den kreditgebenden Banken mit einem besseren Rating honoriert, was sich in tieferen Fremdkapitalkosten niederschlägt. Die Kreditwürdigkeit des Eigentümers/Unternehmers steigt innerhalb der Firma, da die Arbeitsplatzsicherheit und die Kontinuität der Firma wirklich ernst genommen werden.

Eine Nachfolge ist dann zum richtigen Zeitpunkt geregelt, wenn keiner damit rechnet.

* André Günter, dipl. Wirtschaftsprüfer, Executive MBA IMD, und Konrad Althaus, dipl. Wirtschaftsprüfer, NDS Corporate Development FH