



EXPEDITION NACHFOLGE

Innerhalb der nächsten fünf Jahre befinden sich knapp 71 000 KMU in der Schweiz auf der Suche nach neuen Vorreitern. Das ist für viele keine leichte Aufgabe, und mancher Unternehmer lässt sich dazu verleiten, sie in der Hektik des Tagesgeschäfts auf die lange Bank zu schieben.

Dabei stehen die Chancen gut: 70% aller Unternehmen werden erfolgreich weitergegeben. Potenzielle Unternehmer und Unternehmerinnen sollten die Option Betriebsübernahme ernsthaft prüfen. Existiert nach fünf Jahren noch die Hälfte aller Neugründungen, liegt die Überlebensrate von übertragenen Unternehmen im selben Zeitraum bei 95%. Schwierig ist die Situation vor allem für die Inhaber und Inhaberinnen von Kleinunternehmen. Sie entscheiden sich mangels Alternativen am häufigsten für die Betriebsaufgabe. Unabhängig von der Ausgangslage lassen sich die Aussichten, die Unternehmensübergabe erfolgreich zu bewältigen, deutlich steigern, wenn zentrale Erfolgsfaktoren rechtzeitig und systematisch berücksichtigt werden.

Etappenziele definieren

Als Sinnbild für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge wird oft die Übergabe des Staffelstabes verwendet. In der Realität gleicht der Nachfolgeprozess eher einer Expedition in unbekanntes und manchmal unwegsames Gelände als der 4x100-m-Staffel. Die Lösung der Nachfolge ist ein zeitintensiver Prozess. Im Schnitt



Dr. Corinne Mühlebach *



vergehen vier Jahre vom ersten Kontakt zwischen Übergeber und Übernehmer bis zur vollständigen Übertragung der Verantwortung. In den Schweizer KMU wird mittlerweile weniger als die Hälfte der Nachfolger aus der eigenen Familie rekrutiert. Die Gestaltungsoptionen der Nachfolge sind auch in KMU vielfältiger und unübersichtlicher geworden. Geht das Unternehmen an einen oder mehrere Nachfolger? Bleiben Kapital und Führung in einer Hand? Zu Beginn des Prozesses ist oft ungewiss, an wen der Stab einst übergeben werden soll, welche Route ans Ziel führen und wie viel Zeit und Kraft sie kosten wird. Anstatt sich von der Grösse der Aufgabe einschüchtern zu lassen, sind Unternehmer besser beraten, die Route zu etappieren. Sie sollten sich überlegen, wie mögliche Zwischenziele aussehen könnten und an welchen Weggabelungen richtungsweisende Entscheide gefällt werden müssen. Die Komplexität lässt sich auf diese

* Dr. Corinne Mühlebach ist Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz und Geschäftsführerin der Mühlebach AG, Mühle, Würenlingen.

Weise Schritt für Schritt bewältigen. Denn oft kristallisiert sich erst mit der Zeit heraus, welches Lösungsszenario das passendste ist.

Beispiel familieninterne Nachfolge:

Im Rahmen eines Aktionärsbindungsvertrags einigen sich die ältere und jüngere Generation auf einen Fahrplan für die Nachfolge. Zu diesem Zeitpunkt ist offen, ob eine oder zwei der Töchter in die operative Leitung eintreten werden. Der Vertrag sieht deshalb verschiedene Szenarien vor. Er setzt klare Meilensteine, bis wann die Nachfolgerinnen sich für eine Option entscheiden müssen. Weitere Meilensteine betreffen den Zeitpunkt des Mehrheitswechsels und der Übertragung der Führungsverantwortung sowie des Rückzugs der älteren Generation. Die Familienaktionäre gehen die moralische Verpflichtung ein, den Vertrag mit Erreichen jedes Meilensteins kritisch zu überprüfen und sich wo nötig auf Anpassungen für die nächste Etappe zu einigen. Das führt dazu, dass zum Zeitpunkt des Machtwechsels im Vertragswerk Änderungen zugunsten der Nachfolgegeneration vorgenommen werden.

Kondition stärken

Den grössten Stresstest für ein Unternehmen bedeutet es, wenn zum Wechsel in Eigentum und Führung ein wirtschaftlicher Turnaround hinzukommt. Was für Sportler gilt, gilt auch für Unternehmen, es braucht Kondition. Je wettbewerbsfähiger ein Unternehmen ist, desto besser sind die Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung der Nachfolge. Das eigene Unternehmen zur Nachfolgefähigkeit zu führen, seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu stärken, ist die vorrangige Aufgabe von Unternehmern und Unternehmerinnen, unabhängig von ihrem Lebensalter. Besteht im Unternehmen Klarheit über die Strategie? Ist sie schriftlich festgelegt und wird der Fortschritt regelmässig überprüft? Gibt es auf allen Ebenen inklusive Geschäftsleitung klare Stellvertreterregelungen? Könnte das Unternehmen im Notfall einige Wochen oder sogar Monate ohne den Unternehmer, die Unternehmerin auskommen? Ein Unternehmen nachfolgefähig zu machen heisst, es unabhängig zu machen von der Person an der Spitze. Je eigenständiger die Leistungsträger in einer Firma Entscheidungen treffen können und dür-

fen, desto besser ist diese gewappnet bei einem unerwarteten Ausfall der obersten Führungsperson. Gleichzeitig wird sie auch attraktiver für Nachwuchsführungskräfte. Letzteres ist kaum zu unterschätzen, kommt doch bereits jeder fünfte Nachfolger in Schweizer KMU aus dem eigenen Management. Geht es nach dem Willen und den Plänen der Unternehmer, wird diese Quote in Zukunft weiter steigen.

Beispiel Management-Buy-out:

Eine Unternehmerin will die operative Führung ihres Betriebes innerhalb der nächsten zwei oder drei Jahre an zwei erfahrene Führungskräfte übergeben und sich auf das Verwaltungsratspräsidium zurückziehen. Die Führungskräfte sollen sukzessive die Mehrheit am Aktienkapital übernehmen. Als erste Massnahme wird im Unternehmen ein Strategieprozess eingeleitet. Das Management erarbeitet gemeinsam einen Business-Plan für die nächsten fünf Jahre. Diese

Arbeit setzt eine wertvolle Diskussion darüber in Gang, welche Investitionen und Innovationsschritte in naher Zukunft notwendig werden. Die Unternehmerin entschliesst sich daraufhin ausserdem, die Kompetenzen im Verwaltungsrat zu stärken und das Gremium zu verjüngen, um auch auf dieser Ebene optimale Voraussetzungen für die Zukunft zu schaffen.

Kommunikation pflegen

Im Gegensatz zum Staffelläufer befindet sich der Unternehmer nicht alleine auf seiner Bahn. Er führt ein Team von Mitarbeitenden und Führungskräften und ist Ansprechpartner für Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, aber auch die eigene Familie. Nicht nur beim Unternehmer, auch bei Mitarbeitenden, Kunden und der Familie ist die Nachfolge verknüpft mit Erwartungen und Sorgen. Das Thema zu vermeiden oder gar zu tabuisieren hilft nicht weiter. Die Gefahr besteht, dass spätestens ab einem gewissen Alter des Unternehmers Spekulationen

um sich greifen und sich Mitarbeitende im schlimmsten Fall nach einem vermeintlich sichereren Arbeitsplatz umschauchen. Unternehmer sind in der Pflicht, die Nachfolge zum Thema zu machen. Sie sollten sich überlegen, wen sie in diesen Prozess einbeziehen wollen und müssen. Sich externen Rat zu holen ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Verantwortungsbewusstsein. Das gilt für Fachfragen in Sachen Recht, Steuern und Finanzen genauso wie für die Begleitung des Nachfolgeprozesses durch einen Coach oder eine Mediatorin. Wer sich auf eine Hochgebirgs-Expedition begibt, heuert schliesslich auch einen erfahrenen Bergführer oder Sherpa an.

Unternehmen brauchen

Vorreiter

Die erfolgreichsten Unternehmer bewegen sich abseits der ausgetretenen Pfade. Sie erschliessen neue Märkte und Kundensegmente und etablieren neue Produkte, Prozesse und Ge-

schäftsmodelle. Wer sein Unternehmen weitergeben will, muss Raum schaffen für Neues und Veränderungen zulassen. Einen geeigneten Nachfolger zu finden, der Bewährtes erfolgreich weiterführt, ist nicht einfach. Einen Vorreiter zu finden, der andere Menschen für seine Vision zu begeistern und das Bewährte mit der Innovation zu verbinden vermag, ist eine echte Herausforderung. Doch wer rechtzeitig aufbricht und den Weg sinnvoll etappiert, dabei auch auf den Rat von Aussenstehenden hört und die Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen kontinuierlich pflegt, hat die besten Voraussetzungen, die Expedition Nachfolge erfolgreich zum Ziel zu führen. Unterwegs auch andere mal ein Stück weit vorangehen zu lassen, ist dabei nur von Vorteil.

Sämtliche Zahlenangaben sind der Credit-Suisse-Studie «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU: Unternehmensnachfolge in der Praxis», publiziert im Juni 2013, entnommen.



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Praxisorientierte Weiterbildung an zentraler Lage

Sie möchten sich für Ihre aktuelle oder zukünftige Arbeit weiter qualifizieren?

Eine Weiterbildung an der Hochschule für Wirtschaft FHNW fördert Ihre Karriere. Wir bieten 80 massgeschneiderte Diplomlehrgänge (MAS, EMBA, DAS, CAS) im Bereich Wirtschaft an. Unsere bestens qualifizierten Dozierenden aus Praxis und Wissenschaft legen das Hauptgewicht auf den Transfer des Gelehrten in den Arbeitsalltag der Studierenden, innovative Lehrmethoden und moderne Inhalte. Und falls Sie im Anschluss an unsere Masterprogramme ein Doktorat ins Auge fassen, bieten wir Ihnen Brückenangebote zu Doktoratsprogrammen internationaler Partner an (PhD oder DBA). Als erfolgreiches Traditionsunternehmen im Bereich Aus- und Weiterbildung offerieren wir einen Begegnungsort, an dem sich Experten treffen und austauschen.

Sie sind sich nicht sicher, welches Angebot Ihr Bedürfnis am besten erfüllt?

An unseren Standorten Basel, Windisch und Olten, jeweils in unmittelbarer Nähe des Bahnhofs, finden regelmässig unverbindliche Infoanlässe statt. Oder wir helfen Ihnen, die geeignetste Weiterbildung im persönlichen Gespräch zu finden. Wir freuen uns Sie weiter zu bilden!

Ihr Karriereziel

- Management und Führung
- Banking, Finance und Controlling
- Human Resource Management
- Nonprofit- und Public Management
- Unternehmenskommunikation und Marketing
- Online- und Mobile Marketing
- Beratung und Coaching
- Wirtschaftsinformatik und E-Business

www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung

T +41 (0)848 821 011, info.wirtschaft@fhnw.ch

Standorte

Olten, Riggbachstrasse 16
Basel, Peter Merian-Strasse 86
Windisch, Bahnhofstrasse 6

