

Unternehmensnachfolge

Herausforderung für Familienunternehmen

Frank Halter, Thomas Zellweger, Urs Frey*

Ein stattlicher Teil der Unternehmen in der Immobilienwirtschaft sind Familienunternehmen. Für sie stellt sich über kurz oder lang die Frage der Nachfolgeregelung – ein brennendes Thema, wie die Studien der Autoren zeigen. (Red.)

Familienunternehmen spielen in der Schweizer Wirtschaft eine sehr wichtige Rolle, denn die grosse Mehrheit der Unternehmen ist im Eigentum einer oder mehrerer Familien. Das Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG) hat unlängst herausgefunden, dass 88,4% der 304 700 Unternehmen in der Schweiz als Familienunternehmen bezeichnet werden dürfen (Frey, Halter, Zellweger, 2004). Dieser Anteil darf im Vergleich mit ähnlichen Volkswirtschaften als relativ hoch eingeschätzt werden. Dabei sprechen wir von Familienunternehmen, sobald Familie und Unternehmen massgeblich über Management-, Verwaltungsrats- und Kapitalbeteiligung miteinander verbunden sind.

Mit dem Begriff Familienunternehmen sind bis vor wenigen Jahren häufig negative Untertöne mitgeschwungen. Emotionen, Konflikte und Familienstreitigkeiten oder in Stein oder gar Marmor gemeisselte Stabilität ohne Flexibilität sind die Bilder dazu. Verschiedene Untersuchungen haben jedoch weltweit nachgewiesen, dass Familienunternehmen sehr oft erfolgreicher sind als Nicht-Familienunternehmen – und zwar vor allem dann,

wenn der Untersuchungshorizont mittel- und langfristig angelegt ist. Zum einen konnte nachgewiesen werden, dass die langfristige Performance von börsenkotierten Familienunternehmen in der Schweiz höher ist, als von Nicht-Familienunternehmen (Fueglistaller, Zellweger 2004). Ähnliche Erkenntnisse konnten gleichzeitig auch für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) bestätigt werden (Zellweger, 2006). Allerdings zeigte sich auch, dass Familieneinfluss eine Chance aber auch eine Gefahr für den finanziellen Erfolg von Familienunternehmen darstellt.

Bedeutung der Unternehmensnachfolge

Bei näherer Betrachtung kann festgestellt werden, dass die meisten erfolgreichen Familienunternehmen sich jedoch nicht vollständig auf familieninterne Entscheidungen zurückziehen. Der Erfolg wird vielmehr dadurch gewährleistet, dass eine gesunde Balance zwischen einer marktorientierten Aussensicht und einer stabilitäts- und kontinuierkeitsorientierten Innensicht gefunden wird. Dieses Zusammenspiel wird spätestens im Rahmen einer Nachfolgeregelung auf den

Prüfstand gestellt. Man kann auch vom Moment der Wahrheit sprechen. Von einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge kann dann gesprochen werden, wenn einerseits die oft sehr persönlichen Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmers oder der Unternehmerfamilie realisiert werden können und andererseits das Unternehmen in eine markt- und damit zukunftsfähige Position weiter geführt werden kann. Entsprechend gilt es Kompromisse einzugehen, langfristige Szenarioplanungen vorzunehmen und oft unterschätzte Ablösungsprozesse mit Weitsicht und Durchsetzungsvermögen zu verfolgen. Die Unternehmensnachfolge stellt deshalb die zentrale strategische Herausforderung für das Unternehmen UND die Familie dar.

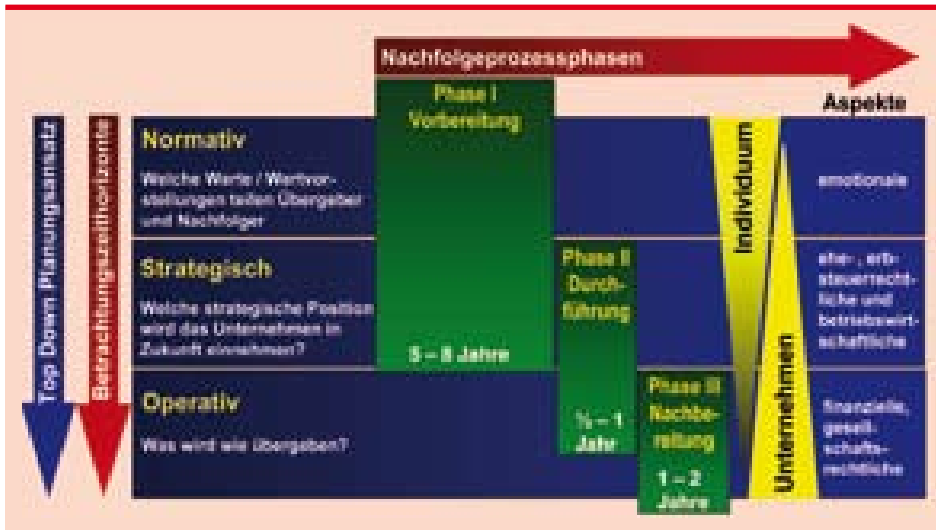
Von der Unternehmensnachfolge sind in den nächsten fünf Jahren rund 57 207 Unternehmen, respektive 452 000 Arbeitsplätze in der Schweiz direkt betroffen (Frey, Halter, Zellweger 2005). Dabei kann festgestellt werden, dass 90% aller Unternehmer im Rahmen einer Selbsteinschätzung darin kein direktes Problem sehen. Gleichzeitig konnten wir im Rahmen unserer empirischen Untersuchung nachweisen, dass der Faktor Zeit nach wie vor oft unterschätzt wird. Dabei sprechen wir bewusst nicht von der operativen Umsetzung wie Steueroptimierung, die Unternehmensbewertung oder den Verkaufsprozess im engeren Sinn. Insbesondere vor dem Hintergrund der immer vielschichtigeren gesetzlichen Anforderungen können, ja müssen diese wichtigen Schritte unter zu Hilfe-nahme von verschiedenen Spezialisten ziel-führend und rasch umgesetzt werden.

Bewusstsein der Unternehmensnachfolge

Obwohl in den vergangenen Jahren das Thema der Unternehmensnachfolge bereits sehr oft thematisiert worden ist, zeigen auch aktuelle Beispiele, dass der Prozess trotzdem häufig unterschätzt wird. Die grosse Herausforderung muss vielmehr darin gesehen werden, dass der Unternehmer oder die Unternehmerfamilie sich bspw. mit den eigenen Interessen, der eigenen Vergänglichkeit,

Ganzheitlicher Nachfolgeprozess (Frey, Halter, Zellweger, 2006)





Nachfolgemodell des CFB-HSG (Frey, Halter, Zellweger, 2006)

Umsetzung der Unternehmensnachfolge

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich aufgezeigt, dass die Unternehmensnachfolge ein langfristiger Prozess darstellt, die Bedeutung für die Schweizer Volkswirtschaft und die betroffenen Unternehmen einen hohen Stellenwert einnimmt, jedoch eine Differenz zwischen wirklich erfolgreich umgesetzten Nachfolgeregelungen zum einen und den an diese gestellten Ziele zum andern formuliert werden. Wir sind deshalb der festen Überzeugung, dass die ersten Überlegungen bereits 10 Jahre vor der vorgesehenen Übergabe gemacht werden müssen. Um die verschiedenen Aufgaben im Rahmen des Prozesses zu betrachten, differenzieren wir idealtypisch zwischen einer Vorbereitungs-, Durchführungs- und einer Nachbereitungsphase, denn in jeder Phase müssen ihre ganz spezifischen Fragen beantwortet werden (vgl. auch Abbildung).

In der Vorbereitungsphase geht es primär um drei Aktivitäten. In einem ersten Schritt gilt es das Bewusstsein zu schaffen, dass die Nachfolgeregelung in den kommenden 5 bis 10 Jahren vollzogen werden muss. In einem zweiten Schritt gilt es die individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen des Unternehmers sowie seiner Familie festzuhalten und mögliche Optionen zu prüfen. Es müssen dabei die Voraussetzungen geschaffen werden, dass das Unternehmen auch für eine vorgesehene Übergabe entsprechend attraktiv ist. Da es für eine Nachfolgeregelung keine Idealösung gibt, empfiehlt es sich, die verschiedenen Formen zu vergegenwärtigen und bezüglich den eigenen Gegebenheiten zu evaluieren. Da der gesamte Nachfolgepro-

mit evt. Statusverlust und vor allem mit Unsicherheiten auseinandersetzen muss. Die strategische Aufgabe ist primär innerhalb der Familie zu lösen, wobei auch vor emotionalen Entscheidungen nicht Halt gemacht werden darf. Besteht die Bereitschaft der Familie diese Themen auch mit einer oder zwei zugewandten Vertrauenspersonen über längere Zeit zu entwickeln, kann die Chance erhöht werden, dass die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge gegeben sind.

Der Familienstrategie kommt eine hohe Bedeutung zu, wenn man die Motive der Nachfolger auf der einen Seite mit den Motiven der abtretenden Unternehmer auf der anderen Seite abgleicht. Denn auf diese Weise wird sichergestellt, dass normativ (bezüglich Wertvorstellungen), strategisch (bezüglich der Ausrichtung des Geschäftes) und operativ (in der technischen Abwicklung der Nachfolge) Einigkeit oder zumindest Kenntnis über fundamentale Vorstellungen bestehen. Untersuchungen haben ergeben, dass 35% aller Familienunternehmen den Sprung in die zweite Generation nicht schaffen. Bei der Übergabe an die dritte Generation bleiben 65% und an die vierte Generation sogar 85% der Unternehmen auf der Strecke. Die Kommission der Europäischen Union macht für jeden zehnten Konkurs von KMU in Europa eine missglückte Nachfolgeplanung verantwortlich.

Die Zahlen zeigen deutlich, dass das Gefahrenpotential gross ist. Auf der einen Seite verfolgen Unternehmer mit einer Übergabe aber auch gewisse Ziele. Untersuchungen am Center for Family Business HSG haben ergeben, dass das höchste Ziel der Unternehmer in der langfristigen Sicherung des

Unternehmensfortbestandes unter Aufrechterhaltung der Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens ist, zwei Ziele die eindeutig das Unternehmen ins Zentrum der Betrachtung stellen. Weitere wichtige Ziele werden jedoch bereits mit der Familie in Verbindung gebracht, denn es folgen die finanzielle Absicherung der Familie, die Vermeidung familieninterner Streitigkeiten und die gerechte Verteilung des Erbes. Die nächsten Ziele sind wiederum mehr unternehmensorientiert und haben mit Risiken und finanzieller Belastung zu tun. So folgt die Erhaltung von möglichst vielen Arbeitsplätzen an sechster Stelle der Bedeutung, dicht gefolgt von der Minimierung der Steuerzahlungen. Es darf deshalb festgehalten werden, dass die beobachtbare Realität mit den Wünschen oder Zielen der Unternehmer und Unternehmerfamilien nicht immer deckungsgleich ist. Damit der Wunsch nach Kontinuität auch wirklich umgesetzt werden kann, müssen die Betroffenen ihre strategischen Aufgaben nicht nur kennen, sondern auch konkret umsetzen.



*lic. oec. HSG Frank Halter ist Assistent, lic. oec. HSG Thomas Zellweger Projektmanager und Dr. oec. Urs Frey Mitglied der Geschäftsleitung am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen.

Das Center for Family Business HSG der Universität St.Gallen (CFB-HSG) engagiert sich stark im Rahmen von Forschung, Lehre und Weiterbildung für Familienunternehmen. Die meisten im vorliegenden Text erwähnten Quellen können auch unter www.cfb.unisg.ch kostenlos abgerufen werden. In regelmässigen Abständen organisiert das CFB-HSG Tagungen, Seminare und setzt sich mit Erfahrungsaustauschgruppen, die sich mit Familienunternehmen und deren Nachfolgeregelung befassen auseinander.

Im Rahmen der St. Galler Seminare für Familienunternehmen besteht für Familienunternehmen die Möglichkeit fokussiert fünf Themengebiete in kleinen Seminargruppen zu bearbeiten. Erfahrene und renommierte Referenten aus Familienunternehmen, Wissenschaft und Beratung stehen zur Verfügung. In fünf Seminaren von je 1,5 Tagen werden die Themen Strategie, Corporate Governance, Finanzmanagement, Nachfolgeregelung und Konflikte behandelt.

Weitere Informationen dazu finden Sie direkt und www.cfb.unigs.ch > Weiterbildung

zess mit Unsicherheiten versehen ist und vor allem über einen längeren Zeitraum dauert, kann eine Szenarioplanung sehr hilfreich sein, um Unvorhergesehenem in entsprechender Form zu begegnen.

In der Durchführungsphase steht die operative Umsetzung der geplanten Nachfolgeregelung im Vordergrund. Auf verschiedenen Ebenen gilt es in dieser sensiblen Phase wichtige und verbindliche Entscheidungen zu fällen, zur richtigen Zeit die passenden Informationen zur Verfügung zu stellen, gut und konsistent zu kommunizieren und die Verhandlungen durchzuführen. In dieser Zeit wird von allen Beteiligten sehr viel Zeit und Energie abverlangt und darf deshalb als die intensivste Phase der Nachfolgeregelung be-

zeichnet werden. Auch wenn diese sehr gut vorbereitet ist, kommt genau hier der gesamte Prozess zu einem Kulminationspunkt. Die Kommunikationspolitik erhält eine zentrale Bedeutung, denn allfällig geheim gehaltene Vorbereitungen werden spätestens in dieser Phase öffentlich. Sobald eine Due Diligence im Unternehmen durchgeführt wird oder Verhandlungspartner ein- und ausgehen wird den verschiedenen Anspruchsgruppen bewusst, dass eine Veränderung unmittelbar bevorsteht, was zu Verunsicherungen führen kann (vgl. auch Abbildung).

Die Nachbereitungsphase ist aus der zeitlichen Betrachtung nicht zwingend als intensiv zu bezeichnen, aber nichts desto trotz wichtig. Zum einen müssen sich die Nachfol-

ger im Unternehmen möglichst rasch einarbeiten (falls noch nicht geschehen) und die Mitarbeitenden, Kunden und weiteren Anspruchsgruppen des Unternehmens für sich gewinnen. Auch wenn in einer ersten Phase der Vergleich mit dem Vorgänger gemacht wird, darf oder soll der Nachfolger auch einen eigenen Weg gestalten und dem Unternehmen seine eigene Handschrift geben. Das primäre Ziel des Nachfolgers muss es sein, das Unternehmen möglichst rasch wieder auf feste Beine zu stellen und zukunfts-fähige Perspektiven vermitteln. Für die übergebende Generation stellt sich aber auch die wichtige Frage, wie die neu zur Verfügung stehende Zeit genutzt und eingesetzt werden soll, wobei in der Praxis unterschiedlichste Modelle gefunden werden können. Wichtig ist dabei vor allem, dass das vereinbarte Verhältnis zwischen Übergeber und dem Unternehmen in der festgelegten Form vollzogen und nicht durch die Hintertür unterlaufen wird.

Die Ausführungen haben gezeigt, dass die Unternehmensnachfolge eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen für das Unternehmen und vor allem die Familie darstellt. Weitsicht, Szenarien, Konsistenz und Konsequenz sind wichtige Erfolgsfaktoren für ein gutes Gelingen. Auch wenn jede Nachfolgeregelung ihre individuelle Note hat, ist es empfehlenswert sich mit anderen Unternehmensfamilien auszutauschen und dadurch den Horizont der Möglichkeiten und Erfahrungen zu erweitern.

ANZEIGE



Oben: das praktische BikeRoof mit Klappmechanismus. Ohne sich zu Bücken versorgen Sie Ihre Velos. Rechts: Geräumig und solide – das BigRoof. Es bietet Platz auch für Roller und Motorräder. Preise, Farben, Abmessung und weitere Modelle im neuen Katalog bei:

UW-Tech.GmbH, 4143 Dornach,
T 061 702 20 25, info@uw-tech.ch
www.uw-tech.ch

velodächer.ch



die Adresse für Velounterstände