

Nachfolgeplanung – Herausforderung und Chance!

Bruno Stadler, lic. oec. HSG, Unternehmensberater in den Bereichen «Nachfolgeplanung» und «Unternehmensentwicklung»



Bruno Stadler

Bei der Regelung der Unternehmensnachfolge gilt es, *drei Akzente* zu setzen: Agieren aus einer *Position der Stärke*, Offenlegen von *Handlungsalternativen* und der damit verbundenen relevanten Verknüpfungen, langfristige *Wertgenerierung* für Familie und Unternehmen. Gleichzeitig stehen die nachhaltige Sicherung des Fortbestandes sowie die Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens im Zentrum.

Mission – um was geht es bei der Nachfolgeplanung?

Jede professionell strukturierte Nachfolgeplanung – basierend auf einer gut durchdachten Eignerstrategie – ist in Rahmenbedingungen und Spannungsfelder (Emotionen) eingebettet. Im Sinne einer vertrauensfördernden «Family Governance» (Führung der Familie) und «Corporate Governance» (Führung des Unternehmens) gilt es vorerst, folgende Fragen einer Einigung zuzuführen:

- Welche materiellen Interessen verfolgt die Familie?
- Welche Ziel- und Wertvorstellungen haben die Familienmitglieder?
- Welche Rolle spielt das Unternehmen für die Familie?
- Welche Rolle spielt die Familie für das Unternehmen?
- Gehen Unternehmensinteressen den Familieninteressen vor?

- Welches sind die Konsequenzen eines solchen Entscheids?
- Wer gehört überhaupt zur Familie?

Fünf Kernfragen: Rahmenbedingungen

Unternehmer
Ist aus Sicht des Unternehmers eine innere Motivation – ein Bewusstsein – für eine Nachfolgeregelung vorhanden?

Familie
Besteht ein Konfliktpotenzial zwischen Familien- und Unternehmenspolitik?

Mitarbeiter
Ist mit dem Abgang des Unternehmers ein zusätzlicher Know-how-Verlust verbunden?

Markt
Verfügt das Unternehmen über die kritische Grösse, um Kernkompetenzen und damit dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu generieren?

Bonität
Liegt eine aussagefähige Strategie mit entsprechenden Eckdaten vor?

Spannungsfelder (Emotionen)

- frühzeitige Nachfolgeplanung mit Einschluss aller legitimen Interessen
- Trennung der Finanzen von Familie und Unternehmen
- Ausarbeitung Eignerstrategie mit alternativen Szenarien
- emotionale Begleitung und rechtzeitige Vorsorgeplanung des ausscheidenden Unternehmers
- Miteinbezug professioneller Hilfe durch unternehmens- und führungserfahrene Berater

Umsetzung

Voraussetzungen

Ziel ist die Sicherstellung der Kontinuität betreffend:

Führung:
klare Ziele, Anpassungsfähigkeit Markt/Kosten, Kommunikation

Nachfolgeplanung als ganzheitlicher Denk- und Handlungsprozess



Vermögen:
Bewahrung Eignervermögen, Vorsorge, Wertsteigerung, Nachfolgebereitschaft – Ertragspotenzial, Free Cashflow – Transparenz

Unternehmen:
Optimierungs-/Innovationsfähigkeit, Technologie, Controlling, Mitarbeiterförderung

Drei Schritte

- Erster Schritt: **IST-Situation** klären bezüglich
- Strategie
 - Prozesse
 - Organisation
 - Finanzen/Controlling
 - Transparenz
 - Information/Kommunikation
 - Kultur

Zweiter Schritt: **Vorbereitung**, d. h.: Unternehmen und MitarbeiterInnen für den Wechsel **fit** trimmen (Verbesserung Ertragskraft/Kultur).

Im Zuge der Unternehmensbewertung steht die Finanzierung im Zentrum der Überlegungen, da Verkaufspreis und Unternehmensbewertung oftmals Diskrepanzen aufweisen. Dies erfordert die Aus-

wahl eines dynamischen, zukunftsorientierten Bewertungsverfahrens – die sog. «discounted-cash-flow»-Methode. Verschiedene Finanzierungsquellen (Käufer, Verkäufer, Investoren, Banken) sind zu prüfen und in einem optimalen Mix – mit Einschluss des Faktors Zeit, des Wachstumspotenzials, der Eigenkapitalbasis, des stabilen Cashflows und der Managementqualität – aufeinander abzustimmen.

Hinzu kommt die sorgfältige Vertragsgestaltung sowie die frühzeitige Auslotung steuerlicher Konsequenzen (Thema «Indirekte Teilliquidation»). Last, but not least sind die Kriterien betreffend Anforderungsprofil des Nachfolgers resp. der Nachfolgerin auszuarbeiten.

Dritter Schritt: **Umsetzung/Begleitung** beinhalten: die zeitgerechte Information / Kommunikation, die klare Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung, die Einarbeitung des Nachfolgers, die Begleitung des Unternehmers, die Prüfung der Einhaltung der Vertragsbestimmungen, das Schnittstellencoaching.

Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren einer gut strukturierten Nachfolgeplanung

1. Klare Ziele und Zukunftsvorstellung von Unternehmer und Familie
2. Offene, sachbezogene Diskussion unter Berücksichtigung aller legitimen Interessen der Beteiligten
3. Realistische Objektivität in finanziellen Belangen mit Einschluss betriebswirtschaftlich fundierter Optionen im Sinne alternativer Denk- und Handlungsweisen

Emotionen fließen – Fakten sprechen

www.stadler-consulting.ch, Telefon 044 741 50 71