

STOLPERSTEINE IN DER PLANUNG

Zahlreiche Unternehmer wollen ihre Nachfolge kurzfristig und ganz pragmatisch lösen. Das ist ein hehres Ziel, funktioniert aber nicht. Die Nachfolgeplanung ist ein langfristiger Prozess, der sich über mehrere Jahre erstreckt. Einer Lösung stehen häufig emotionale Barrieren des Unternehmers im Weg.

TEXT RALF SCHRÖDER

Viele erfolgreiche Unternehmer gehen ihre Nachfolgeplanung mit zwei Fragen an: Was ist mein Unternehmen wert? Und was muss ich tun, um möglichst wenig Steuern zu bezahlen? Die gleichen Unternehmer, die es geschafft haben, ihr Unternehmen erfolgreich am Markt zu positionieren. Die es geschafft haben, dass sich hervorragende Mitarbeiter auf allen Stufen mit Herzblut für das Unternehmen engagieren. Die es geschafft haben, eine einmalige Führungs- und Wertekultur über all die Jahre aufzubauen.

Weshalb erwartet ein Unternehmer bei der Nachfolge eine ad-hoc-Lösung, obwohl er weiss, dass nur langfristiges Denken und Handeln zu nachhaltigem Erfolg führt? Diese Frage wird uns weiter beschäftigen. Denn erst wenn wir verstehen, weshalb viele Unternehmer in diese Falle tappen, können wir diese Fallgrube umgehen.

Nachfolge ist ein Prozess, kein Entscheid

Natürlich braucht es für jede Nachfolgeregelung eine Unternehmensbewertung, und natürlich sollte die Nachfolge-Gesamtlösung steuerlich optimiert werden – aber erst, wenn klar ist, wie die optimale Lösung aussieht. Die Erarbeitung einer Nachfolgeregelung ist ein Prozess und kein Entscheid. Dies ist jedem Unternehmer intuitiv klar, sobald man den Nachfolgeprozess mit einer Produktentwicklung vergleicht (siehe Grafik). Aus diesem Grund ist ein strukturierter Prozess das Kernelement jeder Nachfolgeplanung. Das bedeutet nicht, dass es sich um einen linearen Prozess handelt. Rückschritte und Schlaufen sind Bestandteil der Lösungssuche.

Das Normative wird unterschätzt

Es ist wichtig, dass sich der Unternehmer Klarheit über die Ausgangslage verschafft. Dabei geht es einerseits um die drei Kernbereiche Altersvorsorge, Vermögensnachfolge, Führungsnachfolge und andererseits um die normativen und strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Verständlicherweise haben die normativen Rahmenbedingungen des Unternehmens, die weitgehend vom

Unternehmer oder Patron gesetzt wurden, einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens- und Führungsnachfolge. Insbesondere wenn das Unternehmen in Familienhand bleiben soll. Aber auch bei einem Management-Buy-out braucht es eine hohe Übereinstimmung zwischen Übergeber und Übernehmer auf normativer Ebene. Bei wesentlichen Unterschieden in den Grundwerten wird es selten zu einer erfolgreichen, sprich nachhaltigen Nachfolgelösung kommen.

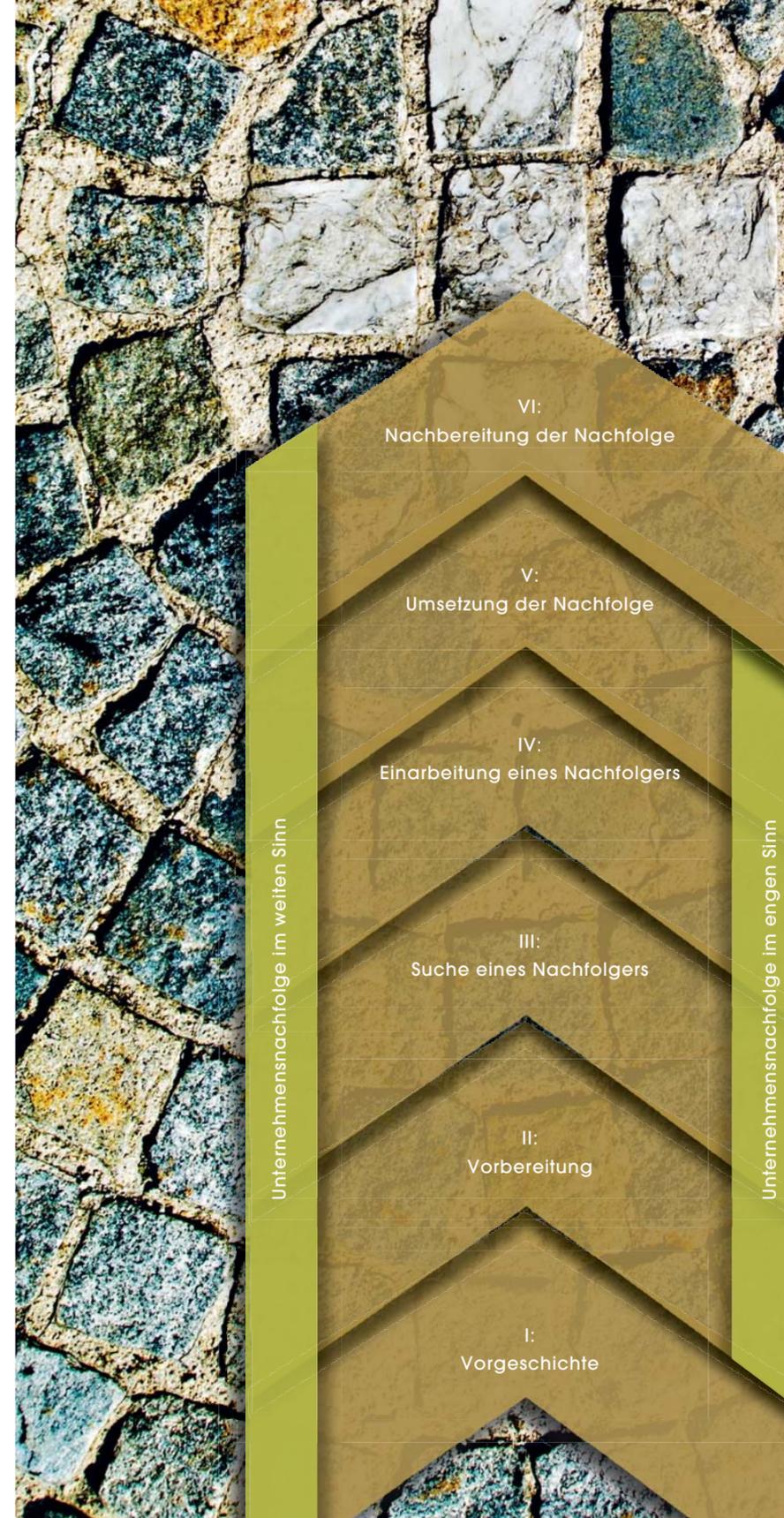
Gefährliche Nichtigkeiten

Kürzlich sind sich bei einer VR-Sitzung Vater und Sohn in die Haare geraten. Und das, obwohl die Vermögensnachfolge vollzogen ist – der Sohn ist Mehrheitsaktionär – und obwohl beide die gleiche Strategie und die gleichen Ziele verfolgen. Vater und Sohn reiben sich wegen Nichtigkeiten aneinander. Sie haben unterschiedliche Ansichten, ob man Mitarbeitern Internetzugang gewähren soll oder wie man einen neuen Partner in Fernost kontaktiert. Aufgrund einer vollkommen unterschiedlichen Kommunikationskultur führt die Summe dieser Nichtigkeiten zu einem explosiven Gemisch, das irgendwann unkontrolliert explodiert. Geschieht dies während einer Transformationsphase, also wenn der Übernehmer noch nicht fest im Sattel sitzt, ist dies keine Nichtigkeit mehr, sondern verunsichert die ganze Führungsscrew und gefährdet das ganze Unternehmen.

Wieso kommt es soweit? Es lohnt sich einen Blick auf die emotionale Lage des zurücktretenden Unternehmers, also des Übergebers zu werfen. Über Jahrzehnte hat er sein Unternehmen aufgebaut. Er hat mehr richtig als falsch gemacht. Er weiss, dass er ein erfolgreicher Unternehmer war. Doch plötzlich kommen Zweifel und Unsicherheit auf: Ist meine Zukunft finanziell gesichert? Wie soll ich die Nachfolge anpacken? Was soll ich nach der Pensionierung mit meiner Zeit anfangen?

Finanzielle und emotionale Unsicherheit

Die Praxis zeigt, dass die meisten KMU-Unternehmer ihrer Altersvorsorge zu wenig Beachtung schenken. Dabei steht nicht allein die Höhe von Alterskapital und Altersrente im Fokus, sondern die Sicherheit



*Idealer Ablauf:
Die Nachfolgeplanung hat
viele Parallelen zur
Produktentwicklung.*

Grafikquelle: zVg/Foto: Bilderbox.de

des Gesamteinkommens. Das Alterseinkommen darf nicht vom Fortbestand des Unternehmens abhängig sein. Dies gelingt nur, wenn sich der Unternehmer rechtzeitig, nämlich ab Alter 50, mit dieser Problemstellung auseinandersetzt.

Neben der finanziellen Unsicherheit erlebt der Übergeber eine Phase starker emotionaler Unsicherheit. Er hat Angst davor, Einfluss, Macht und Sozialprestige zu verlieren. Jahrelang wurde er jeden Tag mit Fragen überhäuft, jeder hat seine Meinung gesucht. Und eines Tages kommt die Angst: Bald muss ich mein Büro räumen. Bald ist meine Mailbox leer. Bald habe ich keine Geschäftsfreunde mehr. Bin ich bald nutzlos wie altes Gemüse? Diese Sinnfragen kommen zu einer Zeit, wo der Unternehmer voll im Saft steht und das Gefühl hat, dass er noch zwanzig Jahre so weiter arbeiten könnte. Genau das macht es ja so schwierig!

Die Zeit danach frühzeitig planen

Ein erfahrener Berater unterstützt den Übergeber dabei, seine Unsicherheiten zu überwinden. Denn mit zunehmender Sicherheit des Übergebers reduzieren sich seine Ängste. Übergeber und Berater sollten gemeinsam nach sinnvollen Aufgaben für die nächste Lebensphase suchen. Reisen und Golfspielen sind nette Hobbies, aber keine sinnstiftenden Aufgaben. Es braucht Aufgaben, die zur Persönlichkeit des Übergebers passen – und es braucht Zeit, solche Aufgaben aufzubauen.

Rund zehn Jahre vor dem Zeitpunkt der angestrebten Betriebsübergabe ist eine erste Standortbestimmung durchzuführen. Diese beinhaltet die Analyse der Vorsorgesituation und eine erste gedankliche Auseinandersetzung mit der «Zeit danach». Fünf Jahre später ist dann der eigentliche Nachfolgeprozess zu starten.

Bei der Nachfolgeplanung zahlen sich langfristiges Denken und Handeln aus. Davon profitieren der Übergeber, der Nachfolger und das Unternehmen. Das sollte Motivation genug sein, den ersten Schritt rechtzeitig zu tun. ●

AUTOR

Dr. Ralf Schröder ist Gründungspartner der HSP Consulting AG, St. Gallen und betreut den Bereich Nachfolge. Er hat in den letzten 15 Jahren über 40 Familienunternehmen in der Nachfolge begleitet. Er ist Co-Autor des Buches «Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis – Das St. Galler Nachfolge Modell».

