

Warum es für den nachhaltigen Erfolg einer Nachfolgeregelung entscheidend ist, den Prozess frühzeitig einzuleiten.

## Der Faktor Zeit bei Nachfolgeregelungen

Mit der Planung der Nachfolge sind vielfältige Herausforderungen verbunden. Es müssen unterschiedliche Interessen vereint sowie Prozessschritte sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Es gilt wirtschaftliche, rechtliche und vor allem auch steuerliche Aspekte in Einklang zu bringen. Die Bedürfnisse der Hauptakteure während des Nachfolgeprozesses sind dabei nicht immer die gleichen und die Emotionalitäten spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Dieser Beitrag zeigt auf, warum es sinnvoll ist, mit der Planung des Nachfolgeprozesses frühzeitig zu beginnen.

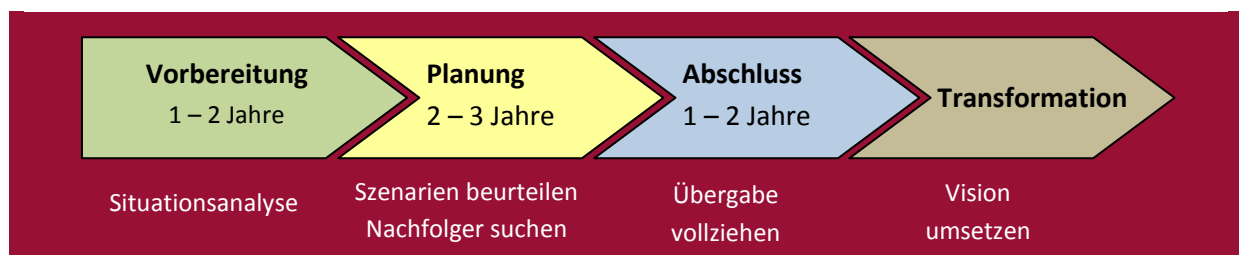
### Ein Praxisbeispiel

Hans Meier ist Mitte Fünfzig. Nach dem frühen Tod des Vaters musste er die Führung des Familienbetriebes in einer Nacht- und Nebelaktion kurz nach dem Abschluss der Ausbildung übernehmen. Der Anfang war harzig. Es fehlte die Praxiserfahrung und das Wissen des Vaters. Mit einigen unternehmerischen Blessuren und viel Fleiss konnte er den Betrieb mit heute fünfundzwanzig Angestellten erfolgreich ausbauen. Das Erlebte hat ihn geprägt und er weiss, dass er für eine nachhaltige Nachfolge-

regelung mehrere Jahre einplanen muss. Dementsprechend ist er bestrebt, das Thema frühzeitig anzugehen. Die eigenen Kinder sind noch in der Ausbildung. Der älteste Sohn schliesst demnächst das Studium an der Uni ab. Das Praktikum absolviert er bei einem namhaften internationalen Unternehmen. Das pulsierende Leben im Grossbetrieb sagt ihm zu. Zudem hat er ein Angebot für eine Stage im Ausland erhalten. Über die eigene Zukunftsplanung mag er noch nicht nachdenken. Gedanken über

eine Nachfolge im elterlichen Betrieb sind auch für die jüngeren Kinder noch in weiter Ferne. Die Hoffnung auf eine familiäre Lösung ist gering. Mit seinem jungen und engagierten Stellvertreter hätte Meier jedoch eine konkrete Option, die Nachfolge frühzeitig aufzugleisen. Was soll er tun? Warten, bis eines der Kinder möglicherweise doch noch Interesse zeigt oder die Planung mit seinem Stellvertreter aufnehmen? Oder soll er sich nach zusätzlichen Alternativen ausserhalb des Unternehmens umsehen?

### Abbildung Nachfolgeprozess



Die Situation von Hans Meier ist fiktiv, entspricht jedoch in der Art und Weise zahlreichen realen Beispielen. Bei jährlich mehreren tausend Nachfolgeregelungen in Schweizer KMU-Betrieben gestaltet sich die Suche nach Lösungen meist schwierig und es fehlt an Möglichkeiten, sei es intern oder extern. In vielen Fällen kommt es zu brancheninternen Übernahmen durch Konkurrenten. In letzter Konsequenz können mangelnde Alternativen sogar zur Auflösung des Betriebes führen.

### Frühzeitig planen

Umso wichtiger ist es für eine probate Nachfolge, die Planung frühzeitig aufzunehmen, Szenarien zu entwickeln und geeignete Kandidaten in den Prozess mit einzubeziehen. Solange jedoch kein eindeutiges Kommitment eines Nachfolgers vorliegt, ist es ratsam, zusätzliche Optionen zu prüfen. Doch die Suche nach geeigneten Personen kann sich aufwendig gestalten. Die Berufung zum klassischen Unternehmertum,

Verantwortung zu übernehmen und Risiken zu tragen ist in unserer Gesellschaft keine Selbstverständlichkeit. Die Vorbereitung, Planung und Einarbeitung nehmen mehrere Jahre in Anspruch. Damit ist ein organisatorischer und emotionaler Hürdenlauf verbunden. Die Bereitstellung des nötigen Kapitals zur Zahlung des Kaufpreises ist nicht zu unterschätzen. Auch mit viel Motivation und Unternehmergeist ist die Beschaffung der Mittel für den Nachfolger oftmals schwierig und mit grossen Opfern verbunden.

**Ist es im Fall des Unternehmens von Hans Meier richtig, die Nachfolgeplanung frühzeitig und mit familienexternen Optionen aufzunehmen?** Sofern die Situation für alle Beteiligten und die Familie transparent ist, kann die Frage mit „Ja“ beantwortet werden. Scheitert nämlich das Vorhaben, kommt es für den Unternehmer in der Regel zu mehrjährigen Zusatzschlaufen. Die Motivation sinkt, neue Nachfolgeprojekte stehen unter Zeit- und Erfolgsdruck, was sich wiederum negativ auf die Entwicklung und den Wert des Unternehmens auswirken kann. Frühzeitige Signale sind auch für einen potentiellen Nachfolger von grosser Wichtigkeit, damit genügend Zeit bleibt, über die eigene Zukunfts- und Lebensplanung nachzudenken und Visionen zu entwickeln. Die Hürden der bereits erwähnten Kapitalbeschaffung dürfen dabei nicht unterschätzt werden. In jedem Fall können bei einem Abbruch des Prozesses die bereits gemachten Erfahrungen beidseits auf neue Projekte adaptiert werden. Der Faktor Zeit ist demnach in Verbindung mit grösstmöglicher unternehmerischer Transparenz von grosser Bedeutung und trägt zum nachhaltigen Erfolg bei.

In der Planung und Umsetzung der Nachfolge gibt es keine einfachen Rezepte. Der Wunsch nach einer familiären Lösung erfüllt sich bei den Schweizer KMU's nur in rund einem Drittel der Fälle. Für alle anderen gilt es, nach einem externen Kandidaten oder einer anderweitigen Alternative zu suchen. Dabei ist es wichtig, in Szenarien zu denken, Massnahmen sorgfältig zu planen und gegenüber den Akteuren transparent zu bleiben. Der rechtzeitige Einbezug der Familie, der Kinder und der eigenen Berater ist die Basis des nachhaltigen Erfolgs. Wer sich zeitgerecht aus seinem Unternehmen zurückziehen will, muss frühzeitig planen.

### Unterstützung annehmen

Das Nachfolgeprojekt hat eine grosse Themenvielfalt und ist dementsprechend komplex. Die zusätzliche Belastung zum Tagesgeschäft

zehrt an der Substanz des Unternehmers. Umso wichtiger ist es, rechtzeitig Hilfe von aussenstehenden Fachleuten anzunehmen, damit der Prozess sorgfältig geplant und umgesetzt werden kann. Hier setzt eine professionelle Begleitung Schwerpunkte. Das Vorhaben wird in einzelne Phasen unterteilt, geplant, umgesetzt und überwacht. Dabei müssen bereits in der Evaluationsphase Prozesse, Rollen, Produkte, Märkte, Kundensegmente etc. überdacht und wo nötig neu definiert werden. Das Unternehmen kann damit in die Zukunft geführt werden, ohne dass das Bewährte verloren geht.

### Coaching im Nachfolgeprozess

Das Coaching ist eine spezielle Form der Beratung. Dabei werden die Regeln der Zusammenarbeit am Anfang genau definiert. Der Coach dient dem Unternehmer als Sparring-Partner. Der Nutzen für

den Unternehmer liegt in einem regelmässigen und vertieften Meinungsaustausch mit einem unabhängigen Experten. In seiner Funktion kann der Coach seine Einschätzung mit viel Erfahrung und objektiv in den Prozess einbringen. Die Basis eines erfolgreichen Coachings ist die gegenseitige Vertrauensbildung, damit auch sensible Themen besprochen werden können. Das Coaching ist eine sinnvolle Ergänzung zur professionellen Leitung und Koordination eines Nachfolgeprojektes.



**Rainer Külling**  
Betriebsökonom FH  
Inhaber und Geschäftsführer der  
külling.consulting gmbh  
rk@kuelling-consulting.ch

### Warum die Nachfolge frühzeitig planen?

#### Damit ....

- .... organisatorische, wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Fragen sorgfältig geklärt werden können und genügend Zeit bleibt, die richtigen Massnahmen einzuleiten.
- .... die persönliche Vorsorge rechtzeitig analysiert, geplant und optimiert werden kann.
- .... genügend Zeit bleibt, das persönliche und familiäre Umfeld einzubeziehen und erbrechtliche Fragen zu klären.
- .... in der eigenen Unternehmung potentielle Nachfolger identifiziert und aufgebaut werden können.
- .... falls nötig externe Nachfolger gesucht und frühzeitig in den Prozess integriert werden können.
- .... bei Bedarf alternative Szenarien entwickelt und beurteilt werden können.
- .... potentielle Nachfolger genügend Zeit haben, sich einzuarbeiten, Kapital zu beschaffen, Visionen zu entwickeln und über die eigene Zukunfts- und Lebensplanung nachzudenken.