

Die zehn grössten «Sünden»

UNTERNEHMENSNACHFOLGE-PROZESS Die Nachfolgeregelung in einem eigentümergeführten Unternehmen ist oft eine grosse Herausforderung. Denn es sind nicht nur die Unternehmer selbst betroffen: Auch an Familie, Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten geht der Nachfolgeprozess nicht spurlos vorüber. Das sind die 10 grössten «Sünden» im Nachfolgeprozess».

TEXT HANS-JAKOB STAHEL

1

KEINE ALTERNATIVEN ZUM BERUF Unternehmer sind oft mit vollem Herzblut für ihr Unternehmen da und haben keine wirkliche Alternative zum Beruf. Zeichnet sich eine Nachfolgeregelung ab, wird das zum Problem – der Unternehmer fragt sich: «Was werde ich den ganzen Tag tun, wenn ich die Firma nicht mehr habe?» Gibt es darauf keine Antwort, beginnt der Nachfolgeprozess oft erst gar nicht. Deswegen sollte diese Frage ganz am Anfang des Nachfolgeprozesses stehen. Und sie ist zugegebenermassen sehr schwierig zu beantworten, da sie mit dem Altern und der Aufgabe einer liebgewonnenen Rolle zu tun hat. Verhindern lässt sich die Nachfolgeregelung aber nicht: Man kann nur wählen, ob man sie mitbeeinflussen will oder nicht.

2

NACHFOLGE ALS TABUTHEMA Die erste «Sünde» führt oft direkt zur zweiten, nämlich die Nachfolge als Tabuthema zu behandeln: Der Unternehmer signalisiert seinem Umfeld klar, dass über die Nachfolge nicht gesprochen werden darf. Das verkompliziert aber nur die Beziehungen beispielsweise zu den Kunden. Lässt man hingegen einen Dialog zu, entstehen oft Lösungen, an die man selber gar nicht gedacht hätte.

3

ZU SPÄT STARTEN Die Nachfolge sollte wie ein langfristiges Projekt behandelt werden – und

man sollte mit dem Projekt nicht zu spät starten: Ab 50 Jahren sollte man sich die Frage stellen, wer Ansprechpartner sein muss und wessen Interessen es abzuholen gilt, welche Meilensteine es gibt und welche Ressourcen das Vorhaben braucht. Mit ausreichend Vorlaufzeit kann die Nachfolge steuerlich optimiert werden und potenzielle Nachfolger können sich gut vorbereiten.

4

ANSPRUCHSGRUPPEN AUSBLENDEN Nicht einbezogene Personen aus der Familie oder aus dem Management können sich rasch ausgeschlossen fühlen, diese Anspruchsgruppen sollte man also nicht ausblenden. Das kann dazu führen, dass Schlüsselmitarbeitende das Unternehmen verlassen, weil sie nicht mehr an dessen Zukunft glauben. Oder im schlimmsten Fall sind Familienmitglieder zu wenig eingebunden und es entsteht ein Streit innerhalb der Familie.

5

UM DEN HEISSEN BREI HERUMREDEN Niemand verlangt von einem gestandenen Unternehmer, dass er sein Umfeld fragt, wie er seine Nachfolge zu regeln hat. Was aber auch klar ist: Ein ausbleibender Dialog zwischen den Beteiligten führt zu Spekulationen, der Unternehmer sollte nicht «um den heissen Brei herumreden». In der Familie kann ein «Familienrat» helfen, aber auch ein Austausch zwischen Unternehmer und Schlüsselmitarbeitenden sowie Kunden ist wichtig. Da kann

Damit der Weggang aus dem Unternehmen möglichst angenehm gestaltet werden kann, muss man sich früh genug um die Frage kümmern, wer in die eigenen Fussstapfen treten soll.

Foto: BilderBox.com

«WAS WERDE ICH DEN GANZEN TAG TUN, WENN ICH DIE FIRMA NICHT MEHR HABE?»

man auch einmal sagen: «Ich weiss es noch nicht. Bis Ende Jahr entscheide ich darüber, wie ich vorgehen will und wer mitwirken soll.» Eine solche Prozessinformation reicht meistens aus, schafft allerdings auch Verbindlichkeit.

6

BERATER FALSCH EINSETZEN Im facettenreichen Nachfolgeprozess kommen die wenigsten ohne Berater aus. Man muss sich allerdings präzise fragen: Welche Kompetenzen brauche ich, und wer kann sie mir liefern? Wer unsicher ist, ob eines der Kinder die Firma weiterführen soll, kann bei einem Personalberater Hilfe holen. Oder anders gesagt: Der Unternehmensbuchhalter verfügt für diese Frage kaum über das notwendige Fachwissen, auch wenn er die Beteiligten seit zwanzig Jahren kennt. Es gilt also, Berater richtig einzusetzen.

7

VORSORGE VERNACHLÄSSIGEN Mit der Nachfolgeregelung hört der permanente Lohnfluss aus dem Unternehmen an den Patron auf. Das kann Angst machen, insbesondere wenn man die Vorsorge vernachlässigt hat und vielleicht einfach davon ausgegangen ist, dass ein Verkauf des Unternehmens genug Kapital bringen wird. Hier gilt es, mindestens zehn Jahre vor einer geplanten Nachfolgeregelung eine Standortbestimmung vorzunehmen und allfällige Massnahmen zu treffen. Das kostet zwar etwas, kann aber steuerlich sehr attraktiv sein.

8

NICHT BETRIEBSNOTWENDIGES VERMÖGEN ANHÄUFEN Oft behalten Unternehmer die Gewinne als Sicherheitspuffer im Unternehmen zurück und schütten sie nicht als Dividende aus. Was in einem vernünftigen Mass durchaus sinnvoll ist, kann zur Obsession werden: Wenn die kleine Handwerkerfirma auf einmal zur Grossgrundbesitzerin wird, findet sie kaum einen Käufer. Dieser sucht ja das operative Geschäft und hat in der Regel kein Interesse an Vermögensbestandteilen, die er weder benötigt noch finanzieren kann. Ein

zu grosses nicht betriebsnotwendiges Vermögen kann also hinderlich sein.

9

MANGELNDE OBJEKTIVITÄT IN DER ÜBERGANGSPHASE Bei den meisten Nachfolgeregelungen gibt es eine bestimmte Zeitdauer, in der Vorgänger und Nachfolger zusammen in der Firma arbeiten. Diese Zeit ist wichtig, weil Kundenkontakte und Know-how übergeben werden. Beide tun gut daran, für diese gemeinsame Zeit Vereinbarungen zur Zusammenarbeit (wer entscheidet?) zu treffen. Es ist wichtig, in der Übergangphase die Objektivität zu wahren.

10

KOMMUNIKATION NICHT VERGESSEN Eine ausbleibende oder nicht zielgruppengerechte Kommunikation im Nachfolgeprozess kann Probleme verursachen: Kunden oder Finanzierungspartner wenden sich ab, weil die Nachfolgefrage offensichtlich ist, aber keine Schritte zu deren Regelung erkennbar sind. Eine professionelle Kommunikation schafft demgegenüber sogar Vertrauen. ■

DER AUTOR



Hans-Jakob Stahel ist Leiter Unternehmenskunden und Mitglied der Geschäftsleitung von Swiss Life Schweiz. Swiss Life ist im Bereich der beruflichen Vorsorge einziger Vollsortimenter und hat für Unternehmen die

Vollversicherung sowie teilautonome Lösungen im Angebot. Die Tochtergesellschaft Swiss Life Pension Services (SLPS) berät autonome Kassen in allen Belangen der Pensionskassenführung. Über die Anlagegruppen der Anlagengruppe Swiss Life (SL AST) können Personalvorsorgeeinrichtungen ihre Vorsorgegelder anlegen.