Andreas Weber gründete vor 19 Jahren zusammen mit Hans Weber und Karl Zimmermann die KMU Nachfolgezentrum AG. Das Zentrum verfügt über grosse Expertise bei Nachfolgeregelungen und bietet schweizweit Beratungen an.

NACHFOLGE IN UNTERNEHMEN

«Heikel sind die grossen Verflechtungen»

Text: Nicolas Gattlen
Bild: KMU Nachfolgezentrum AG

Die Übergabe eines Familienunternehmens ist eine grosse, oft sehr emotionale Sache. Andreas Weber vom KMU Nachfolgezentrum kennt die Knacknüsse. Er rät, die Nachfolgeplanung möglichst früh aufzugleisen.

Herr Weber, Sie beraten seit bald zwanzig Jahren Familienunternehmen bei der Nachfolgeplanung. Was sind die grössten Knacknüsse?

Heikel sind die grossen Verflechtungen, die es zwischen der Familie und dem Unternehmen gibt. Privates und Geschäftliches fliessen immer wieder ineinander. Auch das Kapital ist in der Regel stark verflochten. Das führt oft zu schwierigen Entscheidungen: Soll die Familie privat zurückstecken, damit Investitionen in

die Firma getätigt werden können? Oder hat mal ein privates Projekt – beispielsweise die Renovation des Eigenheims – Vorrang? Steht dann eine Übergabe der Firma bevor, spitzen sich solche Themen zu. Die vielen Verflechtungen und die unterschiedlichen Rollen, die der Unternehmer auszufüllen hat, sind sehr herausfordernd.

Welche Rollen meinen Sie?

Die Unternehmerinnen und Unternehmer fühlen sich sowohl gegenüber ihrer Firma, den Mitarbeitenden und der Kundschaft als auch gegenüber dem Nachfolger und den Familienmitgliedern verpflichtet. Schliesslich tragen sie auch noch die Verantwortung für ihr eigenes Leben und müssen ihre Zukunft sichern. Gesucht wird nun eine Lösung, die für alle passt und für alle fair ist.

Was ist die wichtigste Voraussetzung für eine gelingende Übergabe?

So banal es tönen mag: Das Allerwichtigste ist, dass die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gegeben ist. Die Firma kommt auf den Prüfstand – und dabei muss sich zeigen, dass sich mit ihr etwas erwirtschaften lässt. Zum einen soll der Nachfolger Geld verdienen können, zum anderen gilt es, die Zukunft des abtretenden Unternehmers zu sichern: über eine einmalige Auszahlung, eine etappenweise Zahlung oder eine Art Rente.

40 Prozent der Schweizer KMU werden innerhalb der Familie weitergegeben. Oft aber haben die Eltern Mühe, loszulassen, was nicht selten zu Streit führt.

Es ist wichtig, dass die ältere Generation bei der Übergabe eine Balance zwischen dem Weitergeben ihrer Erfahrungen und dem Zulassen von Erfahrungen, die der Sohn oder die Tochter macht, findet. Die ältere Generation muss sich fragen: Wann haben wir das Recht resp. die Pflicht zu intervenieren? Etwa, wenn wir zum Schluss kommen, dass sich die Firma in eine völlig falsche Richtung entwickelt? Das muss man gemeinsam klären, sonst kommt es unweigerlich zu Konflikten. Eine offene, ehrliche Kommunikation ist zentral.

Manche Kinder verzichten, weil ihnen die Aufgabe oder die Verantwortung zu gross scheint.

Ein zu grosser Respekt kann durchaus ein Problem sein, gerade wenn es um die Weiterführung eines Traditionsunternehmens geht. Es kann auch sein, dass die Kinder die Vorteile des Unternehmertums zu wenig und die Schattenseiten zu sehr miterlebt haben. Die Eltern müssen solche Bedenken verstehen. Man kann ihnen auch entgegenwirken, beispielsweise über einen schrittweisen Einstieg: Die Tochter übernimmt ein Projekt oder wird in Geschäftsführungsaufgaben einbezogen. Der Sohn kümmert sich um eine Abteilung. So können erste Erfahrungen gesammelt werden.

Und sollte das nicht funktionieren?

Wenn sich familienintern keine Lösung abzeichnet, wird man vielleicht bei den Mitarbeitenden fündig. Hier sollte man die Chance ergreifen, wenn sie sich bietet, und nicht erst kurz vor der Pensionierung mit der Sondierung beginnen. Auch wenn man noch 10, 15 Jahre vor sich hat, kann man dem jungen Kandidaten sagen: «Ich sehe das Potenzial, dass du dereinst den Betrieb übernimmst. Aktuell ist es noch zu früh, gerne möchte ich dich heute schon fördern.» Das können gezielte Weiterbildungen oder eine Minderheitsbeteiligung am Unternehmen sein.

Wann ist es Zeit, die Nachfolge zu planen?

Je früher, desto besser. Die hohe Beanspruchung durch das Tagesgeschäft führt oft dazu, dass das Thema liegen bleibt, bis es dringlich wird. Dann arbeitet die Zeit gegen einen. Oft leidet auch die Firma darunter: Ist die Nachfolge unklar, werden Investitionen und strukturelle Anpassungen hinausgezögert.

Wie ist vorzugehen?

Als Unternehmerin oder Unternehmer sollte man sich regelmässig etwas Zeit nehmen, um die aktuelle Lage zu analysieren und Zukunftsbilder zu entwickeln: für die Firma und für sich selbst. Was ist, wenn das Leben eine andere Wende nimmt als gedacht? Wenn man unerwartet das Geschäft abgeben muss oder die Kinder dereinst nicht einsteigen? Dann sollte ein Plan B greifen. Ist der Betrieb vorbereitet für einen Verkauf? Was würde – als Worst-Case-Szenario – eine Liquidation bedeuten? Für eine erfolgreiche Umsetzung hilft es, in Etappen, Szenarien, Chancen und Risiken zu denken. Acht Jahre vor der Betriebsübergabe stehen andere Aufgaben an als zwei Jahre davor.