

WRB-Blog Nr. 6/14: Karl Zimmermann zum Thema: «Nachfolge in einer Familienfirma»



Bei jeder Nachfolgeregelung ist es wichtig, dass die Familienmitglieder sich **frühzeitig** untereinander und auch mit allen Betroffenen auseinandersetzen. So können die verschiedenen Meinungen und Möglichkeiten ausgelotet werden. Das Thema Nachfolge ist immer mit grossen Emotionen und unterschiedlichsten Auffassungen der Betroffenen behaftet und kann in diesem Stadium bereits zu Streit oder Blockaden führen.

Gerade deshalb muss die Nachfolgeregelung, eine Zukunftswerkstatt einer Familien-AG, meistens in mehreren Schritten stattfinden. Aus den gewonnenen Einsichten und Ansichten gilt es jeweils, weitere Schritte abzuleiten, darüber wieder zu diskutieren – bis man eine für möglichst alle Beteiligten tragbare Lösung findet. Dies benötigt Zeit und Raum. Erst dann sollte die detaillierte, strukturierte und zahlenorientierte Umsetzung in Angriff genommen werden.

Ein Beispiel aus der Praxis

Drei von vier Brüdern, welche auch die einzigen Aktionäre der Firma sind, stehen kurz vor der Pensionierung. Zwei der Brüder leiten je zwei gleichwertige Abteilungen. Alle Geschwister haben selber Familien und Kinder im Alter zwischen 17 und 30 Jahre. Ihnen würde sich eine Übernahme der Firma anbieten. Die geschäftsführenden Brüder wussten voneinander nicht, was sie zur Zukunft der Firma dachten und beitragen möchten/könnten. Es wurde deshalb eine ‚Zukunftswerkstatt‘ mit sämtlichen Mitgliedern der vier Familien einberufen. Man traf sich auf neutralem Boden zum Gespräch. 13 von 16 Mitgliedern der Unternehmerfamilien fanden sich ein. Zu Beginn musste sich jeder Teilnehmer im Plenum darüber äussern, wie er sich selbst im Jahr 2020 sieht.

Die Vertreter der jüngeren Generation mussten zudem noch Stellung beziehen, ob sie sich vorstellen könnten, in der näheren oder späteren Zukunft im Unternehmen eine Rolle einzunehmen oder ob ihre Zukunftsvorstellungen in eine ganz andere Richtung gehen. Jedes Familienmitglied erfuhr so direkt, was die anderen bezüglich der Zukunft des Unternehmens dachten.

Das Resultat dieser Umfrage: Die beiden Leiter der Firma sowie auch ihre Brüder möchten sich in den nächsten Jahren ganz oder teilweise aus dem Unternehmen zurückziehen. Von ihren Kindern haben die meisten andere Zukunftspläne und möchten das Unternehmen nicht übernehmen. Lediglich zwei der Jüngeren konnten sich vorstellen, den Betrieb eventuell einmal fortzuführen. Sie wiesen allerdings zu wenig Berufserfahrung auf, um diese Verantwortung zu übernehmen. Unter den Angestellten hatte es Mitarbeiter, welche sich sehr gut für eine Übernahme eignen würden - mit oder ohne Jungmannschaft der Familien.

Dies war der Beginn eines aktuellen Falles, welcher die Komplexität einer Nachfolge in einer Familienfirma aufzeigt. Es werden weitere Meetings mit den Beteiligten folgen, wobei als Beispiel noch anschließende Fragen gestellt und geklärt werden müssen:

- Wer übernimmt die Leitung der Firma bis sich die potentiell interessierten Familienmitglieder entschieden haben?
- Bis zu welchem Zeitpunkt müssen sich diese entschieden haben?
- Wie kann die Unternehmung einen Exodus der bestehenden Mitarbeiter bis zu diesem Zeitpunkt verhindern?
- Braucht es organisatorische Anpassungen? Wenn ja, welche?
- Wie und was wird intern und extern kommuniziert?

Wichtig ist auch die Zukunftssicherung der ausscheidenden Unternehmer, welche sich folgende Fragen stellen müssen:

- Wer übernimmt den Lead im Nachfolgeprozess?
- Wurde für den dritten Lebensabschnitt finanziell richtig vorgesorgt? Wenn nein, was ist zu tun?
- Bestehen Regelungen/Verträge für die Aktienbewertung, sowie Aktionärsbindungs-, Ehe-, Erbvertrag usw.?
- Wie stellt sich der Übergeber die Zusammenarbeit mit den Übernehmern vor?

Das Beispiel zeigt deutlich auf, dass die Unternehmensnachfolge nicht nur viele betrifft, sondern auch mit grossen Emotionen verbunden ist. Dieses komplexe Thema muss frühzeitig aufgegriffen und angegangen werden. Kommen die Betroffenen nicht weiter, kann ein Coach die Nachfolgeregelung professionell begleiten.



Karl Zimmermann, KMU Nachfolgezentrum, Bern