



Von Andreas Gloor *

Wie gewonnen, so zerronnen

Nachfolge in Familienunternehmen sind nicht selten eine der größten Existenzkrisen eines Unternehmenslebens

MANAGEMENT



Der größte Teil der Unternehmen in der grafischen Industrie sind Familienunternehmen.

Die Nachfolge, ist in allen Fällen gleichzeitig ein Generationenwechsel, der mit sehr viel Unsicherheiten und Risiken verbunden ist und nicht selten einer der größten Existenzkrisen eines Unternehmenslebens darstellt. Erschreckend ist, dass die Hälfte der Familienunternehmen den Sprung in die zweite Generation nicht schafft und nur noch jedes fünfte in die dritte Generation.

Die Nachfolge aus der Familie bedingt vor allem, dass die Unternehmerfamilie voll hinter der Nachfolgelösung aus den eigenen Reihen steht. Wichtig ist auch genügend Privatvermögen, um allfällige andere Erben aus der Familie abgelden zu können. Die große Chance bei einer Nachfolgelösung aus der Familie liegt in der Kontinuität der Besitzverhältnisse. Zudem wirkt sich eine solche Nachfolgeregelung meist sehr motivieren auf den Senior, den Junior und die Familie aus. Die Gefahr bei dieser Lösung besteht allerdings darin, dass keine wirklich neue Dynamik in das Unternehmen kommt, sondern die alten Strukturen verwaltet werden. Auch das Konfliktpotenzial in der Familie darf nicht unterschätzt werden.

Fremd- statt Familiennachfolge

Wenn ein Fremdmanagement die Nachfolge antritt, muss die Bereitschaft der Familie vorhanden sein, das Unternehmen im eigenen Besitz zu halten und dennoch die Führung des Unternehmens an einen fremden Manager, der dann Unternehmerfunktion hat, abzutreten.

Im Gegensatz zu der Familiennachfolge kann das Unternehmen durch neu eingebrachte Ideen dynamisiert werden, die Kontrolle bleibt vorerst in der Familie und eine spätere Nachfolgelösung ist noch nicht präjudiziert. Schwierig ist, qualifizierte Manager für kleinere bis mittlere Druckereunternehmen zu finden. Es

besteht bei dieser Lösung außerdem die Gefahr, dass durch den Managementwechsel oder durch eine falsche Besetzung gravierende Führungs- und Ertragsprobleme entstehen. Problematisch vor allem, wenn sich die Inhaberfamilie in die operative Geschäftsführung einmisch.

Management-Buy-Out

Das Management-Buy-Out (MBO) ist oft die beste Lösung, wenn keine familieninterne Nachfolgelösung (keine direkten Nachkommen) absehbar ist. Bedingung bei der Nachfolgelösung durch MBO ist das Vertrauensverhältnis zwischen Management und Eigentümer und wenn die leitenden Angestellten genügend Risiko auf sich nehmen wollen sowie fähig sind, ein Unternehmen selbstverantwortlich zu leiten.

Die großen Chancen bei einem MBO liegen in der Kontinuität der Unternehmensphilosophie und Mitarbeiterführung. Zudem muss die Nachfolge nicht zwingend nach außen getragen werden, denn das Führungsteam bleibt. Die Gefahr besteht darin, dass der Schritt von einem guten Kadermitarbeiter zum Unternehmer nicht immer gelingt und die finanzielle Belastung langfristig zur Aufgabe zwingt.

Über welche Eigenschaften sollte der Nachfolger verfügen?

Nach Experteneinschätzung (Egon Zehnder International) sollten (unter

anderem) folgende sechs Erfolgskriterien auf den zukünftigen Unternehmer zutreffen:

- Sozialkompetenz (Durchsetzungsvermögen) und Teamfähigkeit
- Fachkompetenz in der Breite und Tiefe
- Führungskompetenz (Zielorientierung und Mitarbeiterorientierung)
- Veränderungskompetenz (Innovationskraft und Risikobereitschaft)
- Interkulturelle Kompetenz (Sensitivität und Internationalität)
- Unternehmerkompetenz (Ergebnis- und Strategieorientiert)

Damit wird klar, dass der unternehmerische Nachfolger verschiedenste Schlüsselqualifikationen mitbringen muss. Es mag eine freundliche Geste sein, dem besten Drucker oder erfolgreichsten Verkäufer im Unternehmen aus Dankbarkeit die Fortführung des Betriebes anzubieten. Doch immer wieder zeigt sich, dass Unternehmertum andere Qualitäten braucht, als sie auf administrativen oder sonstigen leitenden Positionen verlangt werden.

Der richtige Zeitpunkt

Die Vitalität und die noch vorhandene unternehmerische Kraft der Unternehmer spielen eine gewichtige Rolle in Bezug auf den Zeitpunkt der Übergabe. In den meisten Fällen

*Andreas Gloor ist Inhaber der unique people schweiz AG und vermittelt unter anderem Führungskräfte in der Printmediaindustrie.

überschätzen die Inhaber die eigenen Fähigkeiten und veranschlagen die Zeit für die Übergabe zu knapp. Eine Stabübergabe sollte lieber zu früh als zu spät erfolgen. Ein geordneter Prozess zur Übergabe einer mittelgroßen Druckerei kann mehrere Jahre dauern. Es bleibt, wartet man zu lange, kaum Zeit zum Gegensteuern und die Zeit »nach der Arbeit« hat dann weder die Muße noch die Qualität einer Belohnung, die sich viele davon erwarten. Und wenn übergeben worden ist, dann sollte der Abgebende auch wirklich die innere Kraft haben, loszulassen.

Ein strategischer Prozess

Ein Unternehmen kann man nicht einfach so übergeben. Wer sich nicht um die richtige Vorbereitung und einen Zeitplan kümmert, wird oft von den Ereignissen überrollt und verliert jegliche Kontrollmöglichkeit in der Zeit der Übergabe. Ein Detailkonzept für die Übergabe ist ein Muss. In diesem Konzept wird festgelegt, wer zu welchem Zeitpunkt, welchen Beitrag zum Gelingen der Nachfolgeregelung leistet. Das Kon-

zept wird anhand einer Zeitplan-schiene geplant und vorbereitet. Ob das Unternehmen übergabebereit ist, wird durch folgende Fragen geklärt:

- Sind strategische und operative Zielsetzungen klar definiert, verstanden und umgesetzt?
- Sind Organisation und betriebliche Abläufe festgelegt und die
- Verantwortungsbereiche klar abgegrenzt?
- Ist ein starkes Führungsteam vorhanden und sind die Stellvertretungen geregelt?
- Werden die Entscheidungskompetenzen und Entscheidungs-routinen von allen Mitarbeitern (inkl. Unternehmer) eingehalten?
- Sind im VR auch unabhängige Persönlichkeiten vertreten, die kritisch hinterfragen und allenfalls auch vom Unternehmer abweichende Meinungen vertreten?
- Sind geschäftliches, privates und nicht betriebsnotwendiges Vermögen klar abgegrenzt?
- Wird diese Abgrenzung auch bei den Einnahmen und Ausgaben korrekt angewendet?

Schließlich ist auch die Bewertung eines Unternehmens in der Praxis schwierig, gibt es doch sehr verschiedene Bewertungsmethoden. Der erzielbare Preis ist aber immer abhängig von der Verkaufsstrategie. Es liegt auf der Hand, dass bei einer Nachfolge aus der Familie ein niedrigerer Verkaufspreis erzielt werden kann, als bei einer Nachfolge durch-MBO oder einem Verkauf an einen strategischen Investor.

Früh genug daran denken

Mein Rat an die Eigentümer: Die Entscheidung, wem Sie Ihr Unternehmen übergeben, zu welchem Zeitpunkt, zu welchen Konditionen, in welchen Zeitraum etc., kann Ihnen niemand abnehmen. Befassen Sie sich aber früh und gewissenhaft mit diesem Thema. Die meisten Unternehmer verdrängen den Gedanken an den Tag der Übergabe. Wären sie angestellt, würde der Tag der Pensionierung zwangsläufig näher rücken. Aber als Selbständiger bestimmen Sie diesen Tag selber oder hoffen, dass er nie eintreffen wird.

KOMMENTAR

Weltweit werden mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer von familiengeführten Unternehmen beschäftigt. Nach einer Studie von Grant Thornton, die 8.700 familiengeführte Unternehmen in 26 Ländern zu ihren größten Ängsten befragte, stellt die größte Sorge der Familienunternehmer die Werterhaltung des Familienvermögens dar, das in den meisten Fällen im Unternehmen steckt.

Bei einem Verkauf oder auch einer Auflösung der Firma werden, wenn kein adäquater Nachfolger gefunden werden kann, Steuern fällig. Diese fiskalischen Abgaben können im Einzelfall bis zu 50% des Verkaufspreises ausmachen. Damit Sie die Steuerfolgen bei einer Übergabe des Unternehmens auf ein Minimum reduzieren können, ist eine frühzeitige Planung wichtig und der Einbezug eines Finanzplanungsexperten angebracht.

So bleibt Ihnen, was Sie geschaffen haben und Ihnen gehört.



finanzen controlling
banken versicherungen
medien grafische industrie
marketing pr werbung
chemie pharma
tourismus gastro hotel
technik industrie
telekom it e-business
immobilien bau
medizin gesundheit

unique people
andreas gloor
kaderselektion &
personalberatung
ch-8034 zürich
seefeldstrasse 62
fon +41 1 380 53 05
fax +41 1 380 53 06
agr@uniquepeople.ch
www.uniquepeople.ch

Bereit für eine neue Herausforderung?

Verschiedene Kulturen zusammenbringen, Verantwortung übernehmen, verhandeln, verkaufen und führen, das können Sie zukünftig bei unserer Kundin mit Domizil im Grossraum Zürich-Aargau.

Als international erfolgreiches Druckereiunternehmen, das in den letzten Jahren sehr erfolgreich ins Ausland expandierte, wird infolge einer geplanten Nachfolgeregelung, folgende Position durch den Firmengründer neu besetzt.

Geschäftsführer

Direkt dem Verwaltungsrat unterstellt, sind Sie für Ihr Team von rund 80 Fachkräften verantwortlich. Sie stärken die Position unsere Kundin nachhaltig auf dem heimischen und internationalen Markt und führen "Ihr" Unternehmen in eine leistungs- und kundenorientierte Zukunft. Danben sind Sie mit Ihren Führungskräften für eine reibungslose Produktion verantwortlich und sind selber aktiv und erfolgreich bei der Neukundenakquisition sowie dem Ausbau der bestehenden Kundschaft. Neben Ihrer charismatischen und motivierenden Persönlichkeit, verfügen Sie über sehr gute Marktkenntnisse im Bereich des konventionellen Druckes und Spezialitäten wie Finishingarbeiten und/oder Herstellung von Karten. In dieser Position stellen wir uns eine Persönlichkeit vor, welche bereits erste Erfahrungen als Geschäftsleiter oder Verkaufsleiter in einer Druckerei sammeln konnte und geübt ist im Umgang mit internen und externen Stellen. Sie besitzen eine Grundausbildung in der grafischen Industrie und haben sich kontinuierlich weitergebildet. Zudem sind Sie erfolgsorientiert und stecken Ihre Ziele dementsprechend hoch. Eine gepflegte Erscheinung, ein gesundes Durchsetzungsvermögen sowie motivierende Umgangsformen runden Ihr Profil zusätzlich ab. Da unsere Kundin einen grossen Teil Ihrer Geschäfte im Ausland tätigt, sind vertiefte Sprachkenntnisse (neben Ihrer deutschen Muttersprache) in Englisch eine Grundvoraussetzung.

Wagen Sie den nächsten Karriereschritt. Es erwartet Sie eine nicht alltägliche Aufgabe in einem dynamischen und lebendigen Unternehmen mit viel Potenzial für die Zukunft. Andreas Gloor freut sich auf Ihren Anruf oder Ihre vollständige Bewerbung in der von Ihnen gewünschten Form. Sämtliche Unterlagen und Informationen werden streng vertraulich behandelt.