

Unternehmensnachfolge, Teil 7/9

Übergabe regeln und loslassen lernen

Eine erfolgreiche Nachfolge ist das Ergebnis eines meist längeren Entwicklungsprozesses. Neben finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Überlegungen spielt ein weiterer zentraler Aspekt für eine gelungene Übergabe eine wichtige Rolle: die Kommunikation. Sie bestimmt massgeblich das Verhältnis unter den Parteien.

› Arthur Buck, Pascal D. Staub

Die Regelung der Nachfolge beschäftigt praktisch jeden Inhaber. Solche Nachfolgeprozesse sind komplex und mit vielen Emotionen verbunden. Änderungen in der Unternehmensführung sind immer von Unsicherheiten begleitet, gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen, in denen der «Patron» Herz und Seele des Geschäfts ausmacht. Betroffen sind in erster Linie die Angehörigen der Eigentümerfamilie, aber auch die wichtigsten Mitarbeitenden, insbesondere das Kader sowie die Kunden, die Geldgeber, die Lieferanten, das politische Umfeld und natürlich der oder die potenziellen Nachfolger. Wenn sich etwas Eingespieltes ändert, wollen diese Gemeinschaften die Auswirkung der Veränderung verstehen. Eine offene und direkte Kommunikation beim Nachfolgeprozess ist neben den rechtlichen, finanziellen und steuertechnischen Belangen der wichtigste Faktor für ein gutes Gelingen.

Change Communication

Die sogenannte Veränderungskommunikation (Change Communication) ist Teil der Unternehmenskommunikation und ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung. Das heutige Wirtschaftsle-

ben ist bestimmt von immer schneller stattfindenden Veränderungen. Es ist wichtig für die Unternehmensführung, diese Veränderungen zu erkennen und die daraus folgenden Konsequenzen allen Sozialpartnern verständlich zu erklären. Der Generationenwechsel ist eine klare Veränderung, für alle Betroffenen eine Herausforderung und zuweilen mit Bedenken verbunden. Es ist das Ziel von Change



kurz & bündig

- › Es empfiehlt sich, bereits zu einem frühen Zeitpunkt mit der Kommunikation zur anstehenden Veränderung zu beginnen.
- › Die Veränderungskommunikation sollte systematisch erfolgen.
- › Gut verständliche Antworten zu allen möglichen Fragen der Sozialpartner beugen den Ängsten vor und verhindern die Entstehung von Gerüchten.
- › Unternehmensführer sollten sich gleichzeitig auch mit «der Zeit danach» beschäftigen und neue Herausforderungen suchen.

Communication, Einfluss auf weiche Faktoren (Stimmungen, Ängste, Widerstände etc.) zu nehmen, die den Erfolg hemmen oder vorantreiben können.

Veränderung ist ein Prozess, vor dem sich viele Menschen fürchten. Die Ungewissheit, was die Zukunft bringt, kann einerseits den Familienmitgliedern Sorgen bereiten. Eine umfassende Klärung bezüglich der Übergabe und der neuen Ziele, die sich der abtretende Firmeninhaber im Anschluss an die Übergabe gesetzt hat, sowie eine mögliche Einbindung von Familienangehörigen in anstehende Projekte führt zu einer Situation, die Ruhe schafft. Andererseits sind Mitarbeiter, Kunden wie auch Lieferanten von KMU wichtige Ansprechgruppen, die umfassend informiert sein sollten. Nicht zu wissen, wie es um den Arbeitsplatz steht, welche Zukunft für den (langjährigen) Arbeitnehmer bevorsteht, erzeugt Ängste. Auch Lieferanten und Kunden können von der Ungewissheit einer nicht oder ungenügend kommunizierten Unternehmensnachfolge negativ betroffen sein. Hier findet sich das grösste Potenzial für die Entstehung von Gerüchten. Das kann sich für den gesamten Übergabeprozess hinderlich auswirken. Dem können

der Übergebende und der Übernehmende mit einer gezielt eingesetzten, offenen und ehrlichen «change communication» erfolgreich entgegneten.

Wechselnde Schwerpunkte

In den verschiedenen Phasen der Nachfolgeregelung sind denn auch die inhaltlichen Schwerpunkte in der Kommunikation unterschiedlich zu legen. Parallel dazu verändern sich auch die Prioritäten innerhalb der Anspruchsgruppen. Vor und während der eigentlichen Übergabe bzw. -nahme ist der internen, danach der externen Kommunikation das grössere Gewicht beizumessen, um Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln.

Wirtschaftlich betrachtet, verhindert dies einen Verlust an Ertragskraft des Unternehmens. Denn Gerüchte und Unklarheiten sowie daraus entstehende Unsicherheiten können zur Abwanderung wichtiger Mitarbeiter (Know-how, Kundenbeziehungen) wie auch zum Verlust wesentlicher Schlüsselkunden führen. Oft reicht hierfür schon die rein subjektive Wahrnehmung einer Vernachlässigung im Rahmen der Kommunikation. Planen Sie deshalb sorgfältig und ziehen Sie gegebenenfalls Spezialisten hinzu, um die Kommunikation so wirkungsvoll wie auch so subtil wie möglich auszugestalten. Denn eine gelungene Übertragung zentraler Kundenbeziehungen wirkt sich nachhaltig auf den Erfolg der Nachfolgelösung aus.

Kommunikationsmittel

Versetzen Sie sich als Übergeber und/oder als Nachfolger in die Lage der betroffenen Gruppen. Setzen Sie kurze, prägnante Botschaften auf, mit Leitsätzen, die genau diese Gruppen betreffen und von diesen auch verstanden werden. Seien Sie persönlich und erzählen Sie die Geschichte der Veränderung Ihrer Firma. Vermitteln Sie zuversichtlich, wie der Betrieb weitergeführt werden soll.

Das Gehirn der meisten Menschen hat eine Vorliebe für Bilder. Je symbolhafter und



persönlicher erlebbar die Kommunikation ist, desto effektiver ist ihre Wirkung. Gehen Sie auf Ihre Sozialpartner aktiv zu, suchen Sie den direkten Dialog, organisieren Sie z. B. Besuche, Treffen, Workshops, vermitteln Sie ihnen die anstehende Veränderung so erlebbar wie möglich. Die Wirkung, die Sie auf diesem Wege erzielen, wird umso nachhaltiger sein und den Boden für eine erfolgreiche Zukunft ebnen.

Loslassen

Loslassen heisst, den Betrieb übergeben und sich etwas Neuem zuwenden. Loslassen fällt vielen Firmengründern schwer, da sie ihr Lebenswerk übergeben und auf das weitere Geschick der Firma keinen Einfluss

mehr haben. Loslassen sollte folglich sehr früh beginnen, nämlich zu einem Zeitpunkt, an dem noch alles im Lot ist und die Firma floriert. Das beginnt normalerweise einige Jahre vor der geplanten Übergabe. Dafür ist die Planung der Nachfolge gedacht. Der Firmengründer und -inhaber soll sich mit dem Gedanken vertraut machen, sein Werk abzugeben.

Dafür sollte man sich Zeit nehmen, einen oder mehrere geeignete Nachfolger suchen, die Firma von Beständen und Altlasten, die sich finanziell und steuerlich sowohl für den Übergeber als auch den Übernehmer nachteilig auswirken können, erleichtern. Das Unternehmen wird für Nachfolger erschwinglich und, je nach

Fokus-Serie «Unternehmensnachfolge»

2016 startet erstmals ein neu konzipierter Lehrgang zur Nachfolgeregelung in KMU. Übergeber und Übernehmer von Unternehmen werden darin strukturiert auf den als Prozess zu verstehenden Akt der Nachfolgeregelung vorbereitet. Die Dozenten sind ausschliesslich erfahrene Experten und

Unternehmer aus der Praxis. Die vorliegende Artikelserie illustriert und dokumentiert den Nachfolgeprozess in neun Teilen, analog zum Ablauf des Lehrgangs.

Infos hierzu finden Sie unter: www.hkvbs.ch/nachfolgeplanung-kmu.

Marktsituation, für die Zukunft auch lukrativ. Je nachdem, in welcher Form das KMU übergeben wird, innerhalb der Familie oder an andere Nachfolger, bleibt der ehemalige Inhaber dem Unternehmen für eine gewisse Zeit erhalten, als Berater oder als Leiter der Finanzen (CFO). In dieser Zeit kann er der Firma mit wertvoller Unterstützung weiterhin zur Seite stehen. Solche Vereinbarungen sollten vertraglich klar geregelt und zeitlich begrenzt erfolgen. Der stetigen Marktanalyse kommt zudem grosse Bedeutung zu, da sich ein Unternehmen, das floriert, viel profitabler verkaufen lässt. Zum einen hat der Nachfolger eine bessere Basis, auf welcher er seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen kann, zum anderen ist es um die Altersvorsorge und Vermögenssituation des abtretenden Patrons besser bestellt.

Neue Ziele setzen

Die erfolgreiche Übertragung an die nachfolgende Generation eröffnet dem bisherigen Unternehmer oft völlig neue Möglichkeiten. Seine Mittel ermöglichen ihm eine zeitliche und örtliche Ungebundenheit. Er kann sich jetzt neuen Herausforderungen zuwenden, ohne dabei auf ein geregeltes Erwerbseinkommen achten zu müssen.

Loslassen und Übergeben ist ein altersabhängiger und einschneidender Prozess, der umfassende und intensive Vorbereitungsarbeit erfordert. Eine Lebensaufgabe kommt zu ihrem Ende. Plötzlich ist Platz da, der ausgefüllt werden will. Oftmals wird diesem Umstand während der Planung der Nachfolge keine oder zu wenig Beachtung geschenkt. Es ist sehr wichtig, dass sich abtretende Unternehmer grundlegende Gedanken über ihre Zukunft machen. Sei es, dass sie nochmals den Schritt einer Unternehmensgründung wagen, sei es, dass sie endlich Dinge unternehmen, für die bis jetzt keine Zeit frei war. Setzen Sie neue Ziele, freuen Sie sich darauf und kommunizieren Sie diese Freude: Die Freude, einen Lebensabschnitt erfolgreich zu einem Ende geführt zu haben und die Freude, einen weiteren Lebensabschnitt mit neuem Tatendrang zu begehen. «



Serie

Die Teile der Serie «Unternehmensnachfolge»

04/15	Einführung	Herausforderungen
04/15	Finanzen und Steuern	Finanzkraft, Businessplan und Steuerplanung
05/15	Marktanalyse	Markt- und Swot-Analyse
06/15	Bewertung	Unternehmensanalyse und -bewertung
07-08/15	Vorsorge	Nachfolgeprozess und Vorsorgeplanung
09/15	Finanzierungs- und Nachfolgeformen	Abwägung, Beurteilung von Formen und Modellen
10/15	Übergabe und Loslassen	Kommunikation in der Übergabephase, Familienverfassung
11/15	Nachfolge- und Käufersuche	Nachfolgeprofile, Vorbereitungs- und Übergangsphase
12/15	Recht, Vertrag, Verhandlung	Rechtliche Aspekte, Vertragsrecht/-gestaltung, Verhandlungsführung



Porträt



Arthur Buck

Senior Partner Itheca Group

Sanierung, Steuern und Handelsrecht sind seine Spezialgebiete.



Pascal D. Staub

Präsident Brand Focus Group

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Präsident der Brand Focus Group Genossenschaft, einer interdisziplinären Experten-Community für markenfokussierte Unternehmensführung. Mit seinem Beratungsunternehmen PDS Management ist er Mitglied dieser Genossenschaft und konzipiert sowie begleitet als strategischer Markenberater die Entwicklung verschiedener KMU nach dem Prinzip von Holistic Branding. Weiter ist er Senior Partner bei der Itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen.



Kontakt

arthur.buck@itheca.com, pascal.staub@brandfocusgroup.com
www.itheca.com, www.brandfocusgroup.com