

KERTÉSZ

MANAGEMENT & BUSINESS DEVELOPMENT

Wenkenstrasse 96, CH 4125 Riehen (Basel), Schweiz; www.kertesz.com; MwSt. 248705; IBAN CH66 0023 3233 9041 3040 B
Dr. Josef Kertész: josef.kertesz@kertesz.com, +41 (0) 61 641 60 10 / +41 (0) 78 686 06 06

NACHFOLGEREGELUNGEN

11.10.1999

1 / 2

Dr. Josef Kertész

In Familienunternehmen ist die Übertragung der Verantwortung für das Unternehmen vom alten Patron auf seinen Nachfolger zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Person und in der richtigen Weise von grosser Bedeutung für das Unternehmen und die Familie.

Die rechtzeitige und dem Gedeihen des Unternehmens nachhaltig förderliche Regelung der Nachfolge ist eine grosse Herausforderung an die Selbsteinschätzung und die Weitsicht des alten und des neuen Unternehmensleiters.

ÜBLICHE FEHLER

Grundsätzlich ist jede Nachfolgesituation eine einzigartige. Die unternehmerischen Regeln zur Bewältigung der jeweiligen Situation sind aber immer die selben. Der wichtigste, häufig zu beobachtende Fehler ist, dass die Nachfolge des Leiters eines Unternehmens erst auf äusseren Druck (z. B. der Hausbank aber auch von Lieferanten oder gar von Grosskunden) geregelt wird. Ein entscheidender Druck Dritter für einen Wechsel entsteht in aller Regel aber erst, wenn massgebliche und wachsende finanzielle Probleme des Unternehmens bereits offensichtlich sind und dem aktuellen Unternehmensleiter die Problemlösung nicht mehr zugetraut wird. Ist die Nachfolgeregelung nicht (mehr) ein souveräner Akt der Unternehmensorgane, so sind alle Beteiligten Verlierer: Der alte Leiter scheidet mit dem Makel des schliesslich Erfolglesen, und sein wertvolles KnowHow wird künftig ungenutzt bleiben, der Neue startet mit der Hypothek der aufgestauten Probleme, und Lieferanten und Banken bangen um ihr Geld.

OPTIMALER ZEITPUNKT

Aus Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und den Kapitalgebern muss ein Unternehmer grundsätzlich in jeder Phase seines Schaffens für den Fall, dass er plötzlich ausfällt, seine Nachfolge bestmöglichst geregelt haben und so organisiert sein, dass die Funktionsübernahme für seinen Nachfolger so einfach wie möglich wird. Seinen planmässigen Rückzug aus der unternehmerischen Leitungsverantwortung soll er innerhalb jenes Zeitfensters vollziehen, das mit dem Zenith seiner Leistungsfähigkeit in seiner Funktion beginnt und gerade vor dem Moment endet, in dem seine erfolgsentscheidenden Geschäftspartner seinen Rücktritt ins hintere Glied nicht mehr wirklich bedauern. Es gibt Kennzeichen für ein rasches Nahen des Zeitfenster-Endes: Wenn ein Unternehmer

- *beschliesst, eine neue Technologie nicht mehr selbst zu erlernen,*
- *Probleme nicht mehr als Chance versteht, sondern über sie lamentiert und sie auch dann auszusitzen versucht, wenn dies offensichtlich chancenlos ist,*
- *bei der Umsetzung von für das Unternehmen als wichtig und richtig erkannten Massnahmen lange zögert, sei es, weil sie im Widerspruch zu seinen kurzfristigen, persönlichen Interessen stehen, weil er mit ihnen alten Vertrauten Ungemach bereiten würde oder weil ihm Änderungen an sich Mühe bereiten,*
- *im eigenen Unternehmen mit seinen Ideen nicht mehr richtig verstanden wird,*
- *sein Beziehungsnetz infolge Pensionierung und Tod immer dünner wird,*

so drängt die Zeit bereits sehr.

EIGENE KINDER

Eltern neigen dazu, ihre Kinder falsch einzuschätzen. Die Besetzung einer jeden Kaderstellung darf grundsätzlich nur auf Grund einer unvoreingenommenen Eignungsbeurteilung der Kandidaten erfolgen. Und welche Eltern sind bei ihren Kindern schon unvoreingenommen? Steht tatsächlich innerhalb der Familie kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung oder sind zumindest erhebliche Zweifel an der Eignung des besten zur Verfügung stehenden Familienmitgliedes angebracht, so kann das Unternehmen an Mitarbeiter oder an Dritte verkauft werden, oder es kann ein Geschäftsführer mit oder ohne kapitalmässige Beteiligung eingestellt werden.

MANAGEMENT BUYOUT

Im Vordergrund stehen die Zukunftschancen des Unternehmens und die Höhe des Verkaufserlöses: Das Unternehmen wird mit den Mitarbeitern als Eigentümern prosperieren, wenn alle für das Betreiben der Firma erforderlichen fachlichen und finanziellen Ressourcen vorhanden sind und wenn jeder neue Eigentümer alle übrigen als Erfolgserfordernis versteht. Die Mitarbeiter werden (sofern sie können) einen höheren Preis für das Unternehmen zu zahlen bereit sein als Dritte, wenn sie bei einem anderweitigen Verkauf um ihre Arbeitsplätze fürchten oder wenn sie auf Grund ihrer Insiderkenntnisse einen höheren künftigen Gewinn oder kleinere Risiken erwarten können, als sich einem Aussenstehenden aus seiner Analyse ergibt.

KAPITAL UND FÜHRUNG VEREINEN KONTRA TRENNEN

Für den Eigentümer ist die Verlockung gewaltig, die Freiräume des Geschäftsführers übermässig einzuzengen. Dies geschieht jeweils in der besten Absicht, eigene Erfahrungen einzubringen und in der durchaus angebrachten Sorge um das wertvolle Kapital. Ohne hinreichende Freiräume oder bei zu grossem Aufwand zur Erhaltung der erforderlichen Freiräume kann eine Geschäftsleitung das Gewinnpotential eines Unternehmens aber nicht nachhaltig nutzen. Ist der Geschäftsführer nicht oder nur wenig am Unternehmenserfolg beteiligt, wird er wohl relativ rasch resignieren, im anderen Fall wird er in aller Regel ebenso aufwendig wie erfolglos kämpfen.

EXTERNER SUPPORT

Grundsätzlich gilt, dass Externe jene Aufgaben wahrnehmen sollen, für welche einerseits intern die erforderlichen Kenntnisse oder Kapazitäten nicht hinreichend vorhanden sind oder für welche sich wegen ihres nur temporären oder geringen Anfalls die Einstellung eines geeigneten, internen Mitarbeiters nicht lohnt oder aber andererseits Aufgaben, die der Unabhängigkeit bedürfen. In Nachfolgesituationen geht es häufig um

- *das Coaching des bisherigen Inhabers bei der zeitlichen und inhaltlichen Planung und Umsetzung der Nachfolgeregelung,*
- *die Eignungsbeurteilung der Nachfolgekandidaten,*
- *die Optimierung der steuerlichen Aspekte,*
- *das Management des Übergangs zur Sicherstellung eines möglichst reibungslosen Prozesses, bei dem die Nutzung des KnowHows und die Wahrung der legitimen Interessen aller Beteiligten erhalten bleibt,*
- *das Coaching des neuen Inhabers bei der Funktionsübernahme und der Analyse, Planung und Umsetzung neuer unternehmerischer Visionen.*