

«Es braucht von beiden Seiten her eine gewisse Toleranz»

Seit rund 20 Jahren ist Robert Sutter als Betriebsökonom tätig und berät Unternehmen über Möglichkeiten bei der Nachfolgeregelung.

Interview: Nicole Öhri-Elkuch
Bilder: Nils Vollmar
Video: Jamie Wirth

Herr Sutter, in Liechtenstein gibt es über 5500 Unternehmen, darunter viele Familienbetriebe, die sich bereits in zweiter und dritter Generation befinden. Die Erwartungen sind hoch, dass diese Unternehmen auch an die nächste Generation weitergereicht werden. Wie realistisch ist dieser Wunsch in der heutigen Zeit?

Robert Sutter, Betriebsökonom: Glücklicherweise ist es auch in der heutigen Zeit sehr realistisch, dass Familienbetriebe innerhalb der Familie übergeben werden. Unsere Wirtschaft ist stark geprägt von KMU und Familienbetrieben. Immerhin sind über 99 Prozent unserer Unternehmen KMU, von denen viele familienintern geführt werden. Insgesamt betrachtet ist die familieninterne Nachfolge immer noch das am häufigsten angewendete Nachfolgeformat: Jede zweite Nachfolge findet familienintern statt!

Was braucht ein Unternehmen, um für die nächste Generation attraktiv zu sein?

Ich denke, das Wichtigste für die nachfolgende Generation ist es zu sehen, dass sie einen gut funktionierenden Betrieb übernehmen kann, der Zukunftspotenzial und Chancen aufweist. Die nachfolgende Generation muss sich zudem mit dem Unternehmen identifizieren können. Eine gewisse Verbundenheit zum Unternehmen ist deshalb auch sehr wichtig. Das kann durch bestehende Branchenkenntnisse oder auch durch bestehende Tätigkeiten entstehen, die man schon im Unternehmen gemacht hat und so auch Mitarbeiter oder Kunden kennengelernt hat. Das gibt ein gewisses Vertrauensgefühl, welches notwendig ist, um einen solchen Schritt überhaupt machen zu können.

Wie sieht es mit möglichen Risiken aus?

Eine Nachfolge anzutreten, hat immer mit Risiken zu tun, die eingegangen werden. Es ist deshalb wichtig, dass die Risiken kalkulierbar sind. Gerade bei Familienbetrieben ist es häufig so, dass die Abhängigkeit eines Unternehmens vom Vorgänger oder einem bestehenden Eigentümer relativ hoch ist. Dort müssen Lösungen geschaffen werden, um Risiken für den Nachfolger möglichst zu minimieren.

Entscheidend ist sicher auch die Finanzierbarkeit.

Einen Betrieb zu übernehmen, ist in der Regel nicht gratis. Die Finanzierbarkeit stellt somit eine Hürde für die Übernahme dar, denn sie muss für den Nachfolger finanzierbar sein, ohne zu hohe persönliche Risiken für die Zukunft eingehen zu müssen. Bei Familienbetrieben können zwar einerseits erbrechtliche Massnahmen helfen, um eine Finanzierung sicherzustellen. Auf der anderen Seite stellt sich in der Familiensituation vielfach die Schwierigkeit, dass es mehrere erbberechtigte

Personen gibt und deshalb eine für alle faire und gleichberechtigte Lösung geschaffen werden muss.

Was braucht es, damit überhaupt mit der Planung zur Übergabe begonnen werden kann?

Aus unserer Sicht ist der erste und wichtigste Schritt, dass die Initiative oder der Startschuss für den Nachfolgeprozess von dem Unternehmer oder der Unternehmerin selbst kommt. Die Nachfolgebereitschaft muss da sein. Dieser Schritt ist nicht immer ganz einfach, oft ist es ein sehr emotionaler Prozess, da die abtretende Person das Unternehmen über Jahrzehnte aufgebaut, geprägt und entwickelt hat. Dadurch entsteht eine extreme Bindung. Irgendwann kommt aber der Zeitpunkt, an dem es wichtig ist, sich gezielt Gedanken über seine eigene Nachfolge zu machen, langsam loszulassen, die Kontrolle abzugeben und schliesslich das Unternehmen zu übergeben. Das ist gar nicht so einfach.

Wann ist dieser Zeitpunkt?

Das ist sehr individuell. Es gibt Unternehmen, die schneller im ganzen Prozess sind und andere, die mehr Zeit brauchen. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass im Durchschnitt von der Initialisierung bis zur Umsetzung rund sechs bis sieben Jahre vergehen. Es ist also doch ein relativ langer Zeitraum, der beansprucht wird. Wir raten dazu, den Prozess möglichst frühzeitig in Angriff zu nehmen und dann wirklich auch konkret zu lancieren. Spätestens aber zwischen 55 und 60 Jahren sollte mit dem Nachfolgeprozess begonnen werden, damit genügend Zeit vorhanden ist, die Übergabe entsprechend vorzubereiten. Nicht immer funktioniert nämlich der Nachfolgeplan so, wie er im Kopf zu rechtgelegt wurde. Gerade dann

braucht es genügend Zeit, eine Alternative zu schaffen und zu verfolgen.

Was sind die einzelnen Schritte von der Idee, den Betrieb weiterzugeben, bis zur definitiven Übergabe?

Zuerst muss der Unternehmer bereit sein, den Prozess zu starten. Im nächsten Schritt geht es dann darum, ein Zielbild zu erarbeiten, hingehend zu Themen wie: Was sind die persönlichen Ziele des Unternehmers oder auch der Unternehmerfamilie? Welche Pläne hat der abtretende Unternehmer oder die abtretende Unternehmerin für die Zeit, die nach der Übergabe folgt? Was sind die Ziele für das Unternehmen? Wie soll das Unternehmen in Zukunft weiterfunktionieren und sich weiterentwickeln können? Welche Personen kommen für die Übernahme in Frage? – Ist dieses Zielbild erarbeitet, geht es darum, die Ausgangslage umfassend zu analysieren, und mittels einer Auslegung die geschäftliche wie die private Situation – beides ist oft verknüpft – zu erfassen. Auf dieser Basis kann anschliessend ein Nachfolgeplan erstellt werden, der definiert, welche Massnahmen in einem weiteren Schritt zu treffen sind, um das Nachfolgeziel möglichst in der angestrebten Variante zu erreichen.

Gibt es den perfekten Zeitpunkt für die Übergabe?

In der Theorie gibt es diesen natürlich. Aus meiner Sicht ist es dann, wenn sowohl der abtretende Unternehmer reif ist, loszulassen, als auch das Unternehmen als Organisation bereit für diesen Schritt ist. Und natürlich muss auch der Nachfolger vorbereitet sein, diese Aufgabe zu übernehmen und das Unternehmen entsprechend weiterzuführen.

Aber Erkennungsmerkmale dafür gibt es nicht.

Nein, die gibt es nicht. Letztlich ist es das Wichtigste, überhaupt mit dem Prozess zu beginnen. Dann gilt es, Lö-

sungen zu erarbeiten und sich auf die Übergabe vorzubereiten. Natürlich ist am Ende des Tages ein gewisser Reifeprozess auf allen Seiten nötig. In der Theorie sind alle zu diesem Zeitpunkt voll bereit, während die Realität in der Praxis natürlich nicht immer so ist. Der Nachfolgeprozess ist nicht zu 100 Prozent perfekt planbar, was ihn auch spannend macht. Gleichzeitig ist viel gegenseitiges Verständnis und Offenheit gefragt, um lösungsorientiert mit nicht geplanten Situationen umgehen zu können.

Stellen Sie sich vor, ich habe ein Unternehmen, das ich weitergeben möchte. Mein Zielbild ist bereits erarbeitet und die Ausgangslage erfasst. Die Nachkommen zeigen aber kein Interesse am Betrieb und schon gar nicht an einer Übernahme. Was nun?

Das kommt natürlich auch immer häufiger vor, auch wenn die familieninterne Nachfolgeregelung aktuell noch stark präsent ist. Darum braucht es Alternativen. Die zweithäufigste Variante einer Nachfolgeregelung ist, das Unternehmen einem oder mehreren leitenden Mitarbeitenden zu übergeben. Studien zufolge sind es fast 25 Prozent der Nachfolgen, die so stattfinden. Der Vorteil einer solchen Lösung ist – ähnlich wie bei einer familieninternen Nachfolgeregelung – dass diejenigen, die die Nachfolge antreten, in der Regel schon mehrere Jahre im Betrieb tätig sind. Sie kennen das Unternehmen und können so auch eine gewisse Stabilität für die Zukunft sicherstellen. Daneben gibt es noch die Variante, das Unternehmen an eine Drittperson zu verkaufen. Dies kann eine Person sein, die selbst unternehmerisch tätig werden möchte, oder an ein anderes Unternehmen, beispielsweise an einen Mitbewerber, bei dem es aus strategischen Gründen Sinn machen kann, den Betrieb zu übernehmen.

Wo liegen die grösste Herausforderungen und wie können diese

bewältigt werden?

Hier möchte ich vor allem die persönliche, emotionale Ebene hervorheben. Denn in der Regel übergibt jemand sein Unternehmen nicht von einem Tag auf den anderen, sondern es ist ein Prozess, bei dem der abtretende Unternehmer die Aufgaben der Geschäftstätigkeiten seinem Nachfolger während einer gewissen Zeitspanne immer mehr und mehr überträgt. Und da braucht es eine gute Kommunikation, einerseits untereinander, aber auch innerhalb des Unternehmens. Zudem ist eine klare Rollenverteilung notwendig. Für den abgebenden Unternehmer ist es natürlich eine Herausforderung, nach 20, vielleicht sogar 30 Jahren zurückzutreten und andere machen zu lassen. Auf der anderen Seite braucht aber auch der Nachfolger oder die Nachfolgerin genügend Freiraum, um in diese Rolle hineinzuwachsen und sich gegenüber den Mitarbeitenden und dem Unternehmen generell zu positionieren, um eine gewisse Akzeptanz zu erreichen. Es ist eine Gratwanderung, bei der beide Parteien am gleichen Strang ziehen müssen.

Ist das Loslassen ein Problem bei der älteren Generation, wenn die Nachkommen eine andere Vorstellung haben?

Das kann es natürlich immer wieder geben, gerade in einer Familiensituation. Denn hier kommt eine familiäre Ebene hinzu, was zusätzliche Herausforderungen herbeiführen kann. Es wird nicht nur die gemeinsame geschäftliche Vergangenheit oder Erfahrung geteilt, sondern eine, die wesentlich tiefer geht. Deshalb ist das Wichtigste bei einer Unternehmensübergabe eine gute und transparente Kommunikation untereinander. Vielfach erweist es sich als hilfreich, wenn eine ausserstehende Person zu den Gesprächen zugezogen wird und dafür sorgt, dass die Emotionen nicht zu stark überhandnehmen.

Wo liegen die Schwierigkeiten für die abtretende Generation?

Die abtretende Generation würde vielleicht Dinge anders anpacken, als es die nachfolgende Generation tut. Gerade am Anfang ist das oft schwierig zu begreifen. Trotzdem muss es immer ein Miteinander sein. Vielleicht braucht es manchmal sogar eine Auseinandersetzung zwischen den Parteien, um reinen Tisch zu machen. Aber es ist genauso wichtig, auch zurücktreten zu können und die Situation mit Abstand zu betrachten.

Und mit welcher Schwierigkeit kämpft die antretende Generation?

Für sie ist es ebenfalls nicht ganz einfach, vor allem wenn die Erwartung besteht, in die Fussstapfen des Vorgängers zu treten. Zudem ist das Umfeld noch vom Vorgänger geprägt. Hilfreich kann sein, wenn der Nachfolger sich und seinem Umfeld Zeit einräumt und einfach einmal ankommt. Um sich mit der Zeit positionieren zu können, braucht es von beiden Seiten her – sowohl von den Mitarbeitenden als auch vom Nachfolger – eine gewisse Toleranz.

Es ist also viel Kompromissbereitschaft nötig.

Ja, schlussendlich muss das Unternehmen als Ganzes weiter funktionieren.



«Vielleicht braucht es manchmal sogar eine Auseinandersetzung zwischen den Parteien, um reinen Tisch zu machen»



Zur Person:

Robert Sutter ist seit rund 20 Jahren als Unternehmensberater tätig und berät seine Kunden zu den Möglichkeiten bei einer anfallenden Geschäftsübergabe. Der Betriebsökonom ist Geschäftsführer/Mitglied der Axalo Unternehmensberatung AG.



Das Unternehmen hängt von den Menschen ab, die darin arbeiten. Darum wäre eine aggressive Kommunikation am Anfang nicht zielführend. Sie könnte zu Unruhe sowie Unverständnis bis hin zu Demotivation führen. Und das will schliesslich kein Unternehmer. Viel eher sollte das Ziel sein, positive Stimmung zu verbreiten, um gemeinsam neue Ziele zu entwickeln. Deshalb mein Tipp: als Nachfolger nicht schon am ersten Tag 100 Dinge zu ändern, sondern kleine Schritte zu machen, wenn neue Dinge eingeführt oder verändert werden sollen. Schliesslich müssen sich auch die Mitarbeitenden an die neue Situation gewöhnen. Es ist ganz wichtig, dass man mit einer gewissen Offenheit an das Ganze herangeht und ehrlich miteinander kommuniziert.

Kommunikation ist also das Wichtigste.

Themen müssen offen auf den Tisch gelegt werden – vor allem diejenigen, die einem Bauchweh bereiten – und zwar relativ früh im Prozess. Heute ist es nicht mehr selbstverständlich, dass die eigenen Kinder einen Betrieb weiterführen. Umso wichtiger, dass möglichst früh darüber gesprochen wird. Schwierig wird es dann, wenn sich der Nachwuchs verpflichtet fühlt, in den Familienbetrieb einzusteigen, eigentlich aber nicht will.

Das stelle ich mir schwierig vor, wenn die Eltern mit Herzblut ein Unternehmen führen, ich aber andere Ziele habe?

Ja, das ist natürlich nicht einfach, vor allem auch, weil man sieht, was die Eltern mit viel Engagement aufgebaut haben. Aber am Ende des Tages muss man auch in die Zukunft schauen und überlegen, was im Sinne des Unternehmens ist. Für das Unternehmen ist es langfristig sicher nicht die beste Lösung, wenn jemand ein Unternehmen führt, weil er das Gefühl hat zu müssen. Darum: Je früher man sich damit beschäftigt und das auch anspricht, desto besser.

Was ist Ihr Wunsch für die Unternehmen in unserem Land?

Grundsätzlich ist es mein Wunsch, dass Unternehmen sich über Generationen hinweg weiterentwickeln können. Man sollte aber auch realistisch bleiben in Bezug auf die Idee, dass Familienunternehmen innerhalb der Familie bleiben werden. Aus meiner Sicht ist es deshalb wichtig, dass Unternehmerinnen und Unternehmer für das Thema Generationswechsel sensibilisiert sind und sich frühzeitig damit beschäftigen. So bleibt genügend Zeit, um gute Lösungen zu schaffen, damit das Unternehmen weitergeführt werden kann.



Zur Serie

Eine Firma in neue Hände zu geben, ist kein leichtes Unterfangen. Jeder Unternehmer und jede Unternehmerin wird sich schon einmal gefragt haben, wie der eigene Betrieb in zehn, zwanzig oder dreissig Jahren aussehen wird. Gibt es überhaupt eine Zukunft? Was braucht es, damit ein Generationswechsel erfolgreich ist? Wer könnte die Nachfolge antreten und wann ist der richtige Zeitpunkt gekommen, um loszulassen?

Mit «Generationenwechsel» stellen wir Unternehmen vor, die sich mitten in diesem Prozess befinden oder den Betrieb bereits erfolgreich an die nächste Generation übergeben konnten.