

Den Generationenwechsel meistern



Von Dr. André C. Wohlgenuth
CMC (Certified Management Consultant)
Inhaber
Arcom Unternehmensberatung Zürich

«Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bey Nacht ruhig schlafen können.» Das Leitbild der Familie Buddenbrooks in Thomas Manns berühmtem Roman gerät beim Generationenwechsel unter Druck, der einsetzende tragische Niedergang führt zum Totalverlust des Familienvermögens. Auch heute ist die Nachfolge in einem Familienunternehmen eine Phase von grösster Bedeutung für alle Betroffenen. In der Schweiz ist das Familienunternehmen die häufigste Unternehmensform. Meist steckt der grösste Teil des Vermögens im Unternehmen, welches das laufende Einkommen der Familienangehörigen sicherstellen muss.

Der Generationenwechsel ist eine komplexere Angelegenheit als die Nachfolge auf oberster Ebene im managergeführten Unternehmen. Die Besitzverhältnisse im Familienunternehmen bringen zusätzliche emotionale Aspekte in den Prozess, die heikel sind und bei negativer Aufladung verheerende Auswirkungen auf den Fortbestand des Unternehmens haben können. Jeder Unternehmer, jede Unternehmerin weiss das. Und trotzdem ist es eine ungewohnte Situation, wenn die eigene Nachfolge ansteht. Der jahrelange Geschäftserfolg ist kein Garant für die Meisterung dieser einmaligen Herausforderung. Die bisherigen

Erfolgsrezepte können sogar den Blick für Lösungsmöglichkeiten trüben. Beim Generationenwechsel kommen viele neue Faktoren ins Spiel, die sich nie völlig kontrollieren lassen; der Nachfolger oder die Nachfolgerin ist keine Maschine, die man einfach auf den Chefsessel setzt.

Jeder Generationenwechsel ist einmalig, es gibt kein Patentrezept. Aufgrund unserer Erfahrungen als Berater in Nachfolgesituationen empfehlen wir, das Augenmerk auf die folgenden *drei Schlüsselfragen* zu lenken: Kann es die Nachfolgerin oder der Nachfolger? Wie lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit des Generationenwechsels verbessern? Wie werden die finanziellen Ansprüche der Beteiligten geregelt?

Ich konzentriere mich hier auf die Frage «Kann es die Nachfolgerin oder der Nachfolger?», denn diese ist im Familienunternehmen grundlegend. Die definitive Antwort kennen wir leider erst im Nachhinein, das hilft also beim Nachfolgeentscheid nicht weiter. Was hilft, sind Gespräche zwischen der älteren und der jüngeren Generation, eine gute Ausbildung sowie die Möglichkeit, Erfahrungen ausserhalb des Familienunternehmens sammeln zu können. Beobachtung und Einbezug der Meinung unabhängiger Personen sind sehr wichtig. Über die Jahre kann so ein zuverlässiges Bild entstehen, inwieweit das Nachfolgepotenzial und der Wille zur Verantwortungsübernahme vorhanden sind. Der Generationenwechsel ist ein längerer Prozess.

Beispiel 1: Der (einzige) Sohn zeigt kein Interesse am elterlichen Grosshandelsbetrieb. Das Informatikstudium bricht er ab und engagiert sich in einer Wassersportschule in Thailand. Der Vater gerät unter Druck. Der beigezogene Unternehmensberater empfiehlt, die Option Verkauf zu prüfen und den Sohn über den Fortgang regelmässig zu informieren. Überraschend meldet dieser nach einiger Zeit Interesse. Ein Assessment weist auf unternehmerisches Talent. Der Berater entwickelt ein massgeschneidertes Einführungsprogramm und begleitet den Nachfolgeprozess durch regelmässige Gespräche bis zum Ausscheiden des Vaters aus der operativen Verantwortung. Der Sohn führt zunehmend erfolgreich.

Beispiel 2: Bei einem Nahrungsmittelhersteller besteht die nachfolgende Generation aus vier Kindern: Tochter, Sohn, Tochter,

Tochter. Die ersten drei kommen aufgrund völlig anderer Interessen und Neigungen für die Nachfolge nicht in Frage. Die Eltern – beide im Unternehmen tätig – sind verunsichert. Die jüngste Tochter ist 10 Jahre jünger als die zweitjüngste. Der als unabhängiger Gesprächspartner beigezogene Unternehmensberater rät vom geplanten Verkauf zum jetzigen Zeitpunkt ab und schlägt eine Interimslösung mit einem externen Manager vor. Und er nimmt Einsitz im Verwaltungsrat. Die jüngste Tochter entpuppt sich später als unternehmerisch talentiert und wird schrittweise in das Unternehmen eingeführt. Die Eltern bleiben im Besitz der Aktien und regeln die Vermögenssituation sinnvoll durch Erbvertrag.

Beispiel 3: In einem hochspezialisierten Hitech-Unternehmen, das vom jetzt 70-jährigen Vater gegründet wurde, arbeiten auch die beiden Söhne. Der eine ist Ingenieur und für die Produktion sowie den technischen Verkauf zuständig, der andere ist Ökonom und leitet den Finanzbereich sowie die übrigen Dienste. Beide sind sehr verschieden, ehrgeizig und stehen in einem Rivalitätsverhältnis. Der Vater möchte die Gesamtleitung abgeben, zögert aber noch immer aufgrund der Sorge, die Bevorzugung des einen führe zum Auszug des andern. Der Beizug eines externen Beraters, seine Einzelgespräche und Aussprachen mit allen Beteiligten führen schliesslich zu einer allseits akzeptierten Lösung: Der Ökonom wird Präsident des Verwaltungsrates und kümmert sich zusätzlich um die erheblichen weiteren Vermögenswerte der Familie, zusammen mit dem Vater. Der Ingenieur wird operativer Gesamtleiter und Mitglied des Verwaltungsrates in dem u.a. die deutlich jüngere Mutter verbleibt.

In den Beispielen war der Weg zu einer nachhaltigen Lösung anstrengend und nicht so gradlinig wie es die kurze Darstellung vielleicht suggeriert. Eine gute Lösung beim Generationenwechsel zu finden, ist aber eine spannende und dankbare Aufgabe. Vom Berater wird Engagement, Kreativität und Verschwiegenheit verlangt. Die ältere Generation signalisiert durch den Beizug einer neutralen Person Ernsthaftigkeit und den Willen zur bestmöglichen Lösung. Dazu gehört auch der Grundsatz «Tritt zurück solange es andern noch leid tut».

wohlgenuth@arcom.ch / www.arcom.ch