

Tips für familieninterne Unternehmensnachfolger: Prüfung der Zukunftsfähigkeit



Von **Edy Fischer**
IfW Niggemann, Fischer & Partner

Ein Generationenwechsel in Familienunternehmen birgt vielfältige Herausforderungen. Um den Übergang erfolgreich zu gestalten, ist es wichtig, den Wechsel rechtzeitig zu planen und umzusetzen. Ein Einstieg in die Nachfolgeplanung kann die Betrachtung folgender Aspekte sein:

1.) Ist der Nachfolger bereit und geeignet, die Verantwortung für das Familienunternehmen zu übernehmen?

Die Bereitschaft, ein Unternehmen zu führen, ist die Voraussetzung für die Nachfolge. Auch wenn eine hochwertige berufliche Qualifikation, verbunden mit gutem kaufmännischem und betriebswirtschaftlichem Wissen vorhanden ist, muss sich der Übernehmende sicher fühlen, dass er das Unternehmen in die Zukunft führen kann. Eine persönliche Stärken- und Schwächenanalyse kann helfen, den richtigen Weg einzuschlagen. Hier einige Fragen, die der Nachfolger für sich positiv beantworten sollte:

- Habe ich eine Vision in Bezug auf das Unternehmen und will ich diese verwirklichen?
- Verfüge ich über Führungsqualitäten und Verhandlungsfähigkeit?
- Bin ich bereit, zugunsten des Unternehmens auf Freizeit zu verzichten?
- Kann ich auch in Stresssituation einen kühlen Kopf bewahren?

- Bin ich durchsetzungsfähig? Auch in einer teamorientierten Umgebung müssen Entscheidungen getroffen werden.

2.) Ist das Unternehmen zukunftsfähig oder was muss dafür verändert werden?

Leider wird bei vielen familieninternen Übergaben auf die Erstellung einer Strategie- und Risikoanalyse verzichtet. Auch eine Due-Diligence-Prüfung findet nicht statt, obgleich diese Instrumente eine entscheidende Hilfe für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens darstellen. Zur Prüfung können z.B. folgende Fragen herangezogen werden:

- Wie ist die relative Marktstärke des Unternehmens?
- Können Marktanteile ausgebaut werden?
- Sind die dafür notwendige Technologie und die entsprechenden Mitarbeiter vorhanden?
- Reicht die vorhandene Innovationskraft, um auch Produkte mit immer kürzeren Innovationszyklen zu entwickeln?
- Sind genügend Finanzmittel vorhanden, um die Pläne umzusetzen?

Grundsätzlich wird es immer wichtiger, auf neue Trends zeitnah zu reagieren und die eigene Strategie schnell anzupassen.

3.) Gibt es einen Business Plan, der sämtliche mit dem Unternehmen verbundenen Ziele, Strategien und Aktivitäten erfasst?

Das Ergebnis eines Business Plans sollte eine realistische Abbildung des Unternehmens und des Marktes sein und auch eine Stärken-/Schwächen-(SWOT)-Analyse beinhalten. Dabei werden so viele Informationen wie möglich erfasst und sowohl interne als auch externe Faktoren untersucht. Die SWOT-Analyse kann dem Übernehmenden dabei helfen, Annahmen zu hinterfragen und Schwachstellen aufzudecken. Die Analyse bietet neue Erkenntnisse darüber, wo sich das Unternehmen derzeit im Vergleich zu den Mitbewerbern befindet und hilft, die richtige Strategie zu entwickeln.

Stärken: Viele Unternehmer sind sich der Stärken ihres Unternehmens bewusst. Aber erst, wenn diese mit den Schwächen

und Bedrohungen verbunden werden, wird aufgedeckt, wie unzuverlässig diese Stärken möglicherweise sind. Aus der Analyse können sich Chancen ergeben, die zuvor übersehen wurden.

Schwächen: Schwächen wie Stärken sind inhärente Merkmale einer Organisation. Hierbei sollte ein Nachfolger das Augenmerk auf die Mitarbeiter, Ressourcen, Systeme und Verfahren legen. Er kann überlegen, was er verbessern und welche Praktiken er vermeiden will.

Chancen: Chancen entstehen in der Regel aus Situationen ausserhalb des Unternehmens. Deshalb ist es wichtig, die Marktentwicklungen zu verfolgen und Zukunftstrends zu erkennen. Die Chancen können sich aus neuen Technologien, Veränderungen in sozialen Mustern und Lebensstilen oder politischen Umwälzungen ergeben. So hat die Corona-Pandemie gezeigt, dass Unternehmen mit einem hohen Flexibilitätsgrad in der Lage waren, schnell Chancen zu ergreifen.

Risiken: Zu den Bedrohungen gehört alles, was ein Unternehmen von aussen negativ beeinflussen kann, z.B. Probleme in der Lieferkette, veränderte Marktanforderungen oder Personalmangel. Für den Nachfolger ist es wichtig, Bedrohungen zu antizipieren und dagegen vorzugehen.

Fazit

Aus Sicht der potenziellen Nachfolger sind sowohl der Weg zur Unternehmensübernahme als auch die Nachfolge an sich eine grosse Herausforderung. Egal, ob der Junior ein ausgeprägtes unternehmerisches Selbstvertrauen besitzt und sich in der Lage fühlt, das elterliche Unternehmen erfolgreich zu führen oder ob ihn Selbstzweifel plagen: Eine rationale Analyse seiner Lebensvorstellungen und eine sorgfältige Prüfung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sollten unerlässlicher Bestandteile seiner Planung sein. Nur wenn er sein Können und seine Motivation sowie die wirtschaftlichen Voraussetzungen und Möglichkeiten des Unternehmens richtig bewertet, wird er erfolgreich in die Fussstapfen seiner Vorgänger treten.

e.fischer@ifwniggemann.ch
www.ifwniggemann.ch