

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen im familieninternen Nachfolgeprozess



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

In Familienunternehmen steht etwa alle 25 bis 30 Jahre ein Generationenwechsel an. Damit dieser erfolgreich verläuft, sollten Übergeber und Nachfolger den Übergang frühzeitig planen. Dabei spielen nicht nur wirtschaftliche Aspekte eine Rolle, sondern auch persönliche Erwartungen, Ziele und Belastungen.

Wenn Nachfolgepläne scheitern

Nicht jede Nachfolge verläuft wie geplant. Ein Unternehmer bereite seinen Sohn über Jahre auf die Unternehmensübernahme vor. Als der Vater jedoch unerwartet schwer erkrankte, musste der Sohn kurzfristig die Führung übernehmen. Erst in dieser Situation erkannte er, dass die Unternehmensleitung nicht seinen persönlichen Vorstellungen entsprach. Nach gemeinsamer

Beratung entschied sich die Familie schliesslich für den Verkauf des Unternehmens.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, potenziellen Nachfolgern ausreichend Zeit zu geben, ihre eigene Motivation und Eignung kritisch zu hinterfragen. Die Übernahme eines Unternehmens sollte eine bewusste Entscheidung sein und nicht allein aus familiären Erwartungen entstehen.

Persönliche Voraussetzungen des Nachfolgers

Die Bereitschaft, ein Unternehmen langfristig zu führen, ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Nachfolge. Fachliche Qualifikationen allein reichen nicht aus. Entscheidend ist, ob die unternehmerische Verantwortung zum eigenen Lebensentwurf passt.

Dabei sollte auch das private Umfeld einbezogen werden. Unternehmerische Verantwortung geht häufig mit hoher Arbeitsbelastung und erheblichem Entscheidungsdruck einher. Ein stabiles familiäres Umfeld kann deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor sein.

Hilfreich ist eine ehrliche Analyse der eigenen Stärken und Schwächen. Dabei sollten unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

- Habe ich eine klare Vision für das Unternehmen?
- Verfüge ich über Führungs- und Entscheidungsstärke?
- Kann ich mit Belastungen und Unsicherheiten umgehen?
- Bin ich bereit, Verantwortung für Mitarbeiter und Unternehmen zu übernehmen?

- Passt die Unternehmerrolle langfristig zu meinen persönlichen Zielen?

Erst wenn diese Fragen überwiegend positiv beantwortet werden können, sollte die Übernahme ernsthaft in Betracht gezogen werden.

Prüfung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

Neben der persönlichen Eignung muss auch das Unternehmen selbst kritisch bewertet werden. Der Nachfolger sollte die Situation ähnlich analysieren wie ein externer Investor oder Käufer. Dazu gehören insbesondere eine Strategie- und Risikoanalyse sowie eine umfassende Bewertung des Geschäftsmodells. Ziel ist es festzustellen, ob das Unternehmen auch künftig erfolgreich am Markt bestehen kann. Wichtige Fragestellungen sind:

- Ist das Unternehmen innovativ und anpassungsfähig?
- Verfügt es über ausreichende finanzielle Ressourcen?
- Wie stark ist seine Marktposition?
- Bestehen Wachstumschancen?
- Sind die notwendigen Technologien und Fachkräfte vorhanden?

In einer zunehmend dynamischen Wirtschaft wird die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren, immer wichtiger. Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens hängt daher nicht nur von aktuellen Kennzahlen, sondern auch von seiner Flexibilität und Widerstandsfähigkeit ab.

Der Businessplan als Entscheidungsgrundlage

Ein Businessplan hilft dabei, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens systematisch zu beurteilen. Er beschreibt die Geschäftsidee, die strategischen Ziele sowie die geplanten Massnahmen zu deren Umsetzung. Für Nachfolger bietet ein Businessplan eine wichtige Grundlage, um Chancen und Risiken realistisch einzuschätzen. Gleichzeitig dient er als Kommunikationsinstrument gegenüber Banken, Investoren und weiteren Geschäftspartnern.

Markt- und Umfeldanalyse

Unternehmen agieren in einem sich ständig verändernden Umfeld. Deshalb sollte der Nachfolger die Markt- und Wettbewerbssituation genau analysieren. Von besonderer Bedeutung sind:

- Marktgrösse und Wachstumspotenzial
- Entwicklung der Marktanteile
- Kundenbedürfnisse und Markttrends
- Aktivitäten von Wettbewerbern
- Technologische Entwicklungen

Ein gutes Marktverständnis ermöglicht es, Chancen frühzeitig zu erkennen und innovative Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich zu entwickeln.

SWOT-Analyse als Bewertungsinstrument

Ein bewährtes Instrument zur Beurteilung der Zukunftsfähigkeit ist die SWOT-Analyse. Sie untersucht die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) eines Unternehmens.

Stärken

Stärken sind Eigenschaften, die dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dazu können qualifizierte Mitarbeiter, effiziente Prozesse, besondere Marktkenntnisse oder einzigartige Ressourcen gehören.

Schwächen

Schwächen sind interne Faktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Sie können beispielsweise in veralteten Prozessen, fehlenden Kompetenzen oder organisatorischen Defiziten liegen.

Chancen

Chancen entstehen meist durch Entwicklungen im Marktumfeld. Technologische Innovationen, neue Kundenbedürfnisse oder gesellschaftliche Veränderungen können neue Wachstumsmöglichkeiten schaffen.

Risiken

Risiken umfassen externe Einflüsse, die den Unternehmenserfolg gefährden können. Dazu zählen etwa Lieferengpässe, Fachkräftemangel, neue Wettbewerber oder veränderte Marktanforderungen.

Eine realistische SWOT-Analyse unterstützt Nachfolger dabei, fundierte strategische Entscheidungen zu treffen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einzuschätzen.

Wissenstransfer als Erfolgsfaktor

Das im Unternehmen vorhandene Wissen stellt eine zentrale Ressource dar. Häufig ist es eng mit einzelnen Mitarbeitern oder dem bisherigen Unternehmer verbunden. Für einen erfolgreichen Generationenwechsel sollte daher geprüft werden:

- Ist das vorhandene Know-how aktuell?
- Finden regelmässige Weiterbildungen statt?
- Wird Wissen systematisch dokumentiert und weitergegeben?
- Unterstützt die Unternehmenskultur den Wissensaustausch?

Ein strukturierter Wissenstransfer erleichtert die Übergabe und reduziert Risiken während des Führungswechsels.

Fazit

Die familieninterne Unternehmensnachfolge stellt sowohl für den Übergabe als auch für den Nachfolger eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Neben der persönlichen Motivation und Eignung des Nachfolgers ist vor allem die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens entscheidend.

Eine sorgfältige Analyse der eigenen Fähigkeiten, des Geschäftsmodells, der Marktposition sowie der Chancen und Risiken schafft die Grundlage für fundierte Entscheidungen. Wer diese Aspekte realistisch bewertet und gleichzeitig Offenheit für Innovationen und Veränderungen mitbringt, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge erheblich.

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