

Die Nachfolge rechtzeitig planen

Gute Nachfolgelösungen brauchen genügend Zeit. Der richtige Nachfolgezeitpunkt für die Ablösung hängt von der individuellen Situation des Unternehmens, des Unternehmers und des vorgesehenen Nachfolgers ab. Je früher der Unternehmer sich damit befasst, desto mehr Handlungsfreiraum hat er für die Planung und Umsetzung zur Verfügung. Das ist nicht zuletzt auch darum wichtig, weil sich erfahrungsgemäss nicht alle anvisierten Lösungen wie geplant realisieren lassen oder auf Anhieb erfolgreich sind.

Die Situation des Unternehmers berücksichtigen

Ein Unternehmer muss wissen, wann und wie die Übergabe des Unternehmens erfolgen sollte. Gesundheit und persönliche Dynamik sowie anderweitige Interessen spielen in der Praxis eine grosse Rolle. Eine konkrete Nachfolgeplanung ist in der Regel angebracht, sobald der Unternehmer das 50. Altersjahr überschritten hat. Als frühzeitige Ablösung gilt allgemein Alter 60, als normal Alter 62 bis 65. Ab Alter 68 wird von einer verspäteten Ablösung gesprochen.

Die Situation der Firma berücksichtigen

Ein idealer oder aber ein eher ungeeigneter Übergabezeitpunkt ergibt sich vielfach aufgrund von internen oder externen Gegebenheiten. Das kann z.B. der Abschluss oder die Inangriffnahme grösserer Reorganisations- und Investitionsprojekte, die Implementierung neuer Technologien oder die Markteinführung neuer Produkte sein. Auch die allgemeine Wirtschafts- und Branchenkonjunktur kann den optimalen Zeitpunkt mitbeeinflussen. Manchmal gilt es aber auch, besondere Situationen oder Angebote spontan für eine Nachfolgelösung zu nutzen.

Die Sicht des Nachfolgers respektieren

Die Übernahme des Unternehmens hat für den Nachfolger meistens sehr einschneidende persönliche, berufliche und finanzielle Konsequenzen. Entsprechend wichtig ist es, dass er von der vorgesehenen Nachfolgelösung ab-

solut überzeugt ist. Wenn das nicht der Fall ist, sollte er ohne irgendwelchen Druck von Seiten der Unternehmerfamilie auf die Nachfolge verzichten können. Der für den Nachfolger richtige Übernahmzeitpunkt ergibt sich aufgrund der Ausbildung, Erfahrung und familiären Situation. Für die Übernahme einer unternehmerischen Gesamtverantwortung gilt in der Regel ein Idealalter zwischen 35 und 45 Jahren.

Immer auf eine unerwartete Nachfolge vorbereitet sein

Nachfolgeprobleme entstehen oft unerwartet und manchmal weitaus früher oder aus ganz anderen Gründen als erwartet. Ein schwerer Unfall oder eine längere Krankheit des Unternehmers kann nicht nur die Unternehmerfamilie stark belasten, sondern auch das Unternehmen in arge Bedrängnis bringen. Vorsorgliche Massnahmen wie Stellvertretungen, Organisationsreglemente und Unterschriftenregelungen in der Firma sowie Versicherungen, Vollmachten und Absprachen in der Unternehmerfamilie können wesentlich dazu beitragen, in solchen und anderen unerwarteten Situationen das Schlimmste zu vermeiden.

Nachfolgerisiken nicht unterschätzen

Nicht alle Nachfolgelösungen erfüllen die in sie gesetzten Erwartungen. Unrealistische Vorstellungen über die Zukunftschancen des Unternehmens, nicht beachtete Gefahren oder das Versagen des Nachfolgers sind meistens die Ursache dafür.

Selbst wenn eine Nachfolgelösung gut vorbereitet und umgesetzt wurde, verbleibt meistens eine Vielzahl nicht zu unterschätzender Nachfolgerisiken. Erfüllt der Nachfolger wirklich alle in ihn gesetzten Erwartungen? Ist er unternehmerisch genügend fähig und voll motiviert? Wird er als Unternehmer anerkannt? Kann er seine Strategien erfolgreich durchsetzen? Kann er die hohe Arbeitsbelastung sowie die grosse unternehmerische Verantwortung physisch und psychisch auf die Dauer ertragen?