

Das Unternehmen für die Nachfolge vorbereiten

Verantwortungsbewusste Unternehmer sorgen dafür, dass ihre Firma jederzeit nachfolgefähig ist und von anderen erfolgreich weitergeführt werden kann. Wenn ein Unternehmen finanziell gesund, vorbildlich organisiert und im Markt gut positioniert ist, findet sich eher eine gute Nachfolgelösung. Diesbezüglich sind längerfristige Massnahmen zu planen und schrittweise umzusetzen.

Vielfach ist es im Hinblick auf die Nachfolge im Unternehmen notwendig, ein bisher vom Unternehmer eher informell geführtes Unternehmen schrittweise besser und systematischer zu organisieren. Die Verantwortungsbereiche im Unternehmen sollten durch Organigramme, Organisationsreglemente und Pflichtenhefte genau definiert sein. Unerlässlich sind auch ein gutes betriebliches Rechnungswesen mit aussagefähigen Kennzahlen (Reporting) sowie eine zweckdienliche interne und externe Vernetzung der Wertschöpfungsprozesse durch effiziente Informationstechnologien (IT).

Die Ertragskraft des Unternehmens nachhaltig steigern

Der Nachfolgewert eines Unternehmens wird weitgehend durch sein Ertragspotenzial bestimmt. Daher sollte bereits lange vor einer geplanten Übergabe oder einem Verkauf alles Notwendige unternommen werden, um die Ertragskraft nachhaltig zu steigern. Dazu braucht es klare, wertschöpfungsorientierte Zielsetzungen. Personelle und finanzielle Ressourcen sollten auf erfolgsrelevante Kernkompetenzen sowie besonders ertragsstarke Geschäftsfelder (Märkte/Produkte) konzentriert werden. Für eine hohe Wertschöpfung müssen Technologien, Produkte und Verfahren auf dem neuesten Stand sein. Ein wettbewerbsfähiges Preis-Leistungs-Verhältnis verlangt auch eine kostengünstige Beschaffung, eine effiziente Logistik, die richtigen Betriebsmittel sowie eine hohe Produktivität der Mitarbeiter in Betrieb und Verwaltung. Gute Kundenbeziehungen sowie ein zielorientiertes Marketing erhöhen die Zahlungsbereitschaft der Kunden und ermöglichen es, gute Margen und steigende Umsätze zu erzielen.

Das Image des Unternehmens pflegen

Das Image eines Unternehmens ist ganz bewusst zu pflegen und konsequent zu verteidigen. Das Erscheinungsbild (Corporate Design) prägt nicht nur das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit, sondern beeinflusst auch die Motivation der Mitarbeiter sowie die Wertschätzung durch Kunden und Lieferanten. Ungepflegte Immobilien, veraltete Arbeitsplätze oder unprofessionell gestaltete Drucksachen sind demotivierend, imageschädigend und wertreduzierend. Im Hinblick auf die Nachfolge im Unternehmen müssen daher die immateriellen Werte permanent gepflegt und wenn notwendig verbessert und geschützt werden. Das ist vor allem bei einem Börsengang (IPO) oder Verkauf an Dritte wertbestimmend.

Immaterielle Werte schützen

Immaterielle Werte können einen bedeutenden Einfluss auf die Ertragskraft einer Firma ausüben. Sie beeinflussen

folglich auch den Unternehmenswert. Trotzdem werden diese oft zu wenig gepflegt und nur ungenügend abgesichert. Das macht sie nicht oder nur schwer übertragbar. Innovative Produkte und Herstellungsverfahren sind, soweit möglich und sinnvoll, durch Patentanmeldungen zu schützen. Für individuelle Produkte beziehungsweise die Produktgestaltung (Industrial Design) ist gegebenenfalls ein Musterschutz zu hinterlegen. Markenrechte sind in allen potenziell wichtigen Absatzmärkten (Ländern) einzutragen und bei Änderungen stets zu erneuern.

Hebel zur Verbesserung der Wertschöpfung



Quelle: UBS Outlook, nach Michael Porter

Das Know-how der Mitarbeiter erhalten

Know-how und Wissen sind vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter verankert. Wenn sie das Unternehmen verlassen, geht es oft verloren. Solche Wertverluste können einerseits durch eine gute Personalpolitik (Human Resources Management), Teamarbeit sowie einen konsequent geförderten internen Erfahrungsaustausch vermindert werden. Vielfach ist es aber auch notwendig, Know-how mit Hilfe von Handbüchern, Zeichnungen, Fotos und Videofilmen zu dokumentieren.

Generationenwechsel auf allen Führungsstufen vorbereiten

Ein qualifiziertes, starkes Kaderteam ist im Hinblick auf zukünftige Nachfolgelösungen besonders wichtig und hat einen erheblichen Einfluss auf die Verkaufbarkeit des Unternehmens und dessen Wert. Dieser Aspekt verdient daher bei der Vorbereitung einer Nachfolge im Unternehmen besondere Beachtung.

Alle leitenden Stellen im Unternehmen sollten optimal besetzt sein. Das Management muss periodisch und im Hinblick auf zukünftige Anforderungen objektiv und kritisch evaluiert werden. Loyalität ist zwar wertvoll, aber

Ist das Unternehmen nachfolgebereit?

Sind die strategischen und operativen Zielsetzungen genau definiert? Werden sie im ganzen Unternehmen verstanden und konsequent umgesetzt?
Sind Organisation (Aufbaustruktur) und betriebliche Abläufe (Wertschöpfungsprozesse) zweckmässig festgelegt? Sind die Verantwortungsbereiche klar abgegrenzt?
Ist ein starkes, dynamisches, verantwortungsbewusstes und eigenständig unternehmerisch handelndes Führungsteam vorhanden? Sind die Stellvertretungen geregelt?
Werden Entscheidungskompetenzen tatsächlich wahrgenommen und Entscheidungsrountinen eingehalten, auch vom Unternehmer selber?
Sind im Verwaltungsrat unabhängige Persönlichkeiten vertreten, welche auch kritische Fragen stellen und vom Unternehmer abweichende Meinungen vertreten?
Arbeitet das Unternehmen, wo erforderlich, erfolgreich mit kompetenten und unabhängigen externen Beratern zusammen?
Ist das Unternehmen genügend transparent? Sind ein aussagefähiges Rechnungswesen sowie andere notwendige Führungsinstrumente vorhanden?
Bestehen Budgets und Zielvereinbarungen? Wird die Zielerreichung laufend überprüft (Controlling)?
Sind geschäftliche, nicht betriebsnotwendige und private Aktiven klar abgegrenzt? Werden diesbezügliche Einnahmen und Ausgaben korrekt verbucht?

Quelle: UBS Outlook, nach Helbling CFT International

Kompetenz und Leistung sind erfolgsentscheidend und daher für das Unternehmen auf Dauer wichtiger. Wenn einzelne Mitarbeiter die an sie gestellten Anforderungen nicht mehr erfüllen können oder wollen, sollte der ausscheidende Unternehmer solche Problemfälle noch vor der Übergabe bestmöglich lösen. Er darf sie nicht seinem Nachfolger überlassen.

Vorsorgliche Massnahmen treffen

Bei einer länger andauernden Handlungsunfähigkeit (Krankheit, Unfall) oder bei einem unerwarteten Todesfall des Unternehmers bzw. des Geschäftsführers ist es extrem wichtig, dass der Betrieb dennoch in einem ordentlichen Rahmen weitergeführt werden kann. In einem Organisationsreglement sind für solche Fälle vorsorgliche Massnahmen festzulegen, welche gegebenenfalls bis zur Realisierung einer definitiven Nachfolge Gültigkeit behalten.

Nachfolgebereitschaft im Verwaltungsrat diskutieren

Der Verwaltungsrat ist dafür verantwortlich, dass das Unternehmen jederzeit nachfolgefähig ist. Er muss die strategischen, operativen, finanziellen und personellen Weichen so stellen, dass ein geplanter oder unvorhergesehener Wechsel in der Führung oder in den Besitzverhältnissen der Firma möglichst problemlos erfolgen kann. Die Nachfolgebereitschaft des Unternehmens ist daher im Verwaltungsrat periodisch zu thematisieren.