

KINDER SIND KEINE GEBORENEN NACHFOLGER! – DIE ZEHN GEBOTE DER NACHFOLGEREGELUNG IN DER FAMILIE.

In den nächsten 10 Jahren stehen tausende von touristischen Betrieben vor einer Nachfolgeregelung. Viele von diesen Betrieben denken an eine familieninterne Lösung. Es ist toll, wenn sich ein Kind für den Betrieb interessiert, aber nicht selbstverständlich!

1. Die Betriebsübergabe als ein langfristiges Thema sehen

- Zumindest 10 Jahre bevor Sie den Betrieb übergeben möchten – also allerspätestens mit 55 Jahren – sollten Sie einen groben Übergabeplan mit Terminen erarbeiten und diesen familienintern besprechen.
- Das Thema „Betriebsübergabe“ regelmässig ansprechen.
- Vorbildlich agieren und handeln!

Wenn Sie nicht sicher sind wie „reif“ Sie für die Nachfolge sind, beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Mag ich / mögen wir noch?
- Bin ich / sind wir noch interessiert wie früher?
- Bin ich / sind wir noch innovativ?
- Haben wir eine Altersvorsorge aufgebaut?
- Wo stehen wir finanziell – welchen Anteil am Vermögen hat unser Betrieb?
- Haben wir familieninterne Lösungen? Sind diese nicht nur von uns gewollt?

2. Nur finanziell gesunde Betriebe können übergeben werden!

- Eine genaue Analyse der betriebswirtschaftlichen Situation des Betriebes ist notwendig.
- Die Betriebsübergabe ist kein Sanierungskonzept!
- Ist die richtige Geschäftsform gewählt (steuerliche Aspekte geprüft)?
- Den Betrieb nicht mit Startbelastungen überfordern (die betriebliche Ertragskraft wird oft überschätzt)!

3. Kinder sind keine geborenen Nachfolger!

- Geschieht die Übernahme aus freien Stücken, weil Kompetenz und Motivation vorhanden sind oder gibt es familiäre Zwänge (Weiterführung der Tradition)?

- Es ist schön, wenn ein Kind sich für den Betrieb interessiert, aber nicht selbstverständlich!
- „Drängeln“ Sie niemanden – schon gar nicht Ihre Kinder – das zu tun was Sie wollen!
- Das Beispiel der „Alten“ prägt die Entscheidungen der „Jungen“!
- Familienbetriebe sind keine Nachfolger-Aufzucht-Anstalten! – Das gemeinsame Blut ist zu wenig Qualifikation!

4. Viele Betriebe lassen sich nicht teilen!

- Das Teilen der Unternehmenssubstanz ist oft schwierig und selten sinnvoll!
- Der Substanzwert von Betrieben darf nicht überschätzt werden! Entscheidend ist der Ertragswert!

5. Die echte Übergabebereitschaft des Inhabers ist unabdingbar!

- „Dir gehört einmal alles!“ Mit diesem Satz versuchen die Inhaber die Jungen oft zu beruhigen ... und tun nichts!
- Drohender Machtverlust oder fehlende Vorstellungen über die persönliche Zukunft können dazu führen, dass der Übergabeprozess hinausgezögert wird! Kaufmännisches Kalkül ersetzen.

6. Eine gute Ausbildung des Nachfolgers gewährleisten

- Die Nachfolger sollen gut vorbereitet, gut ausgebildet und über genügend Erfahrung verfügen, um den Betrieb zu übernehmen. Hierfür sollte reichlich Zeit eingeplant werden.
- Der Übernehmer soll über die notwendigen fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen verfügen!
- Auswärts lernen: „Die Jungen sollen die Fehler auswärts machen, das ist billiger als im eigenen Betrieb!“

7. Respekt vor den Eltern, Vertrauen in die Nachfolger!

- Nachfolger sollten ihren Eltern mit Respekt begegnen, ihre Aufbauleistungen anerkennen und im Bewusstsein handeln, dass sich ihre Eltern bei der Betriebsübergabe in einer psychisch schwierigen Phase befinden.
- Die Eltern sollten gegenüber den nicht den Betrieb übernehmenden Geschwistern klar Stellung beziehen, keine faulen Kompromisse schließen und die volle Kompetenz an den Nachfolger übergeben.
- „Es könnte ja sein, dass die Jungen es besser können ... rein theoretisch natürlich!“
- Eine ehrliche Partnerschaft zwischen „Alt“ und „Jung“ aufbauen!

8. Klare finanzielle Absicherung für die Übergeber!

- Die finanzielle und materielle Absicherung der Übergeber sind Voraussetzungen, dass es überhaupt zur Betriebsübergabe kommt!
- Klare Vereinbarungen bezüglich Leibrente, Unterhaltspflicht etc. sind ebenso notwendig wie klare Vereinbarungen bezüglich Wohnrecht, Spesen, „Selbstverständlichkeiten“ etc.

9. Unternehmenskonzept für die nächsten Jahre festschreiben!

- Das Unternehmensleitbild, Marketing- und Investitionspläne, Umsatz- und Cash-Flow-Ziele für die nächsten fünf Jahre sollten ausführlich

diskutiert und schriftlich festgehalten werden.

- Keine revolutionären Veränderungen sofort nach der Übernahme!
- Die Übergabe feiern / zelebrieren und ein „Zeichen“ setzen, wo alle spüren, da ist jetzt etwas neu / anders.

10. Klare Vereinbarungen für den Umgang miteinander nach erfolgter Betriebsübergabe!

- Die Rollen der Senioren nach der Betriebsübergabe müssen genau definiert werden wie z.B. Seniorberater, zeitweiliger Einsatz nach Absprache etc.
- Regelmässige Besprechungen über die Betriebsentwicklungen zwischen den „Generationen“ sind sehr hilfreich.

Dienstleistungen im Bereich der Nachfolgeberatung von Kohl & Partner

Für diese schwierige Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens hat Kohl & Partner ein eigenes und erfolgreich eingesetztes Modell entwickelt, das die Interessen der Übergeber und Übernehmer berücksichtigt und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gewährleistet. In Einzelgesprächen und gemeinsamen Klausuren wird der Übergabeprozess entwickelt und begleitet.

Ihre Ansprechperson



André Gribi
Managing Partner

Kohl & Partner (Schweiz) AG
Thurgauerstrasse 72
8050 Zürich
Tel. +41 44 533 50 40
Fax +41 44 533 50 41
Natel +41 79 250 36 06
andre.gribi@kohl-int.ch
www.kohl-int.ch