



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
Main Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2007

---

## **Nachfolgeplanung als strategische Herausforderung : frühzeitige Zielsetzung und sorgfältige Situationsanalyse unerlässlich**

Wehrli, Hans Peter ; Kirenz, Jan

**Abstract:** Die Planung und Umsetzung einer Nachfolge stellt für einen Unternehmer aufgrund des enormen Regelungsbedarfs eine grosse Herausforderung dar. Dieser Beitrag zeigt Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge auf und identifiziert diese insbesondere in einer umfassenden und frühzeitigen strategischen Planung.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174194>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Wehrli, Hans Peter; Kirenz, Jan (2007). Nachfolgeplanung als strategische Herausforderung : frühzeitige Zielsetzung und sorgfältige Situationsanalyse unerlässlich. *Der Schweizer Treuhänder*, 81(5):319-322.

**Die Planung und Umsetzung einer Nachfolge stellt für einen Unternehmer aufgrund des enormen Regelungsbedarfs eine grosse Herausforderung dar. Dieser Beitrag zeigt Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge auf und identifiziert diese insbesondere in einer umfassenden und frühzeitigen strategischen Planung.**

---

HANS PETER WEHRLI

JAN KIRENZ

---

# NACHFOLGEPLANUNG ALS STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNG

## Frühzeitige Zielsetzung und sorgfältige Situationsanalyse unerlässlich

### 1. PROBLEMFALL NACHFOLGEREGELUNG

Folgt auf die Gründungs- und Pionierphase einer Unternehmung ein gesundes, organisches Wachstum, so können sich tragende Strukturen und Kulturen entwickeln, die sich idealerweise in einer stimmigen Kombination aus Risikobereitschaft und Durchsetzungsvermögen manifestieren. Das individuelle Wertesystem des Gründers (Normen, Leitbilder usw.) hat einen massgeblichen Einfluss auf diesen Prozess und wirkt sich prägend auf die entstehende Unternehmenskultur aus. Ergibt sich im Laufe der Zeit – beispielsweise ausgelöst durch eine erhöhte Wettbewerbsintensität – die Notwendigkeit von Kooperationen, so sind zusätzliche Fähigkeiten wie Kooperationsbereitschaft und -kompetenz gefragt. Im Laufe jeder Unternehmertätigkeit stellt sich jedoch auch zwangsläufig die Frage nach einer zweckmässigen Vorbereitung der Unternehmensübergabe an einen internen oder externen Nachfolger zwecks langfristiger Sicherung des Unternehmungsfortbestandes. Unabhängig von dem letztendlich angestrebten Zielzustand (Unternehmensfortführung oder Unternehmensliquidation) ergeben sich eine Vielzahl unterschiedlicher Problemstellungen und Handlungsmöglichkeiten. Eine frühzeitige Strategieformulierung, deren Umsetzung strukturiert zu einem anvisierten Zielzustand führt, ist daher unerlässlich. Die ungenügende Berücksichtigung dieser komplexen Problemstellung ist die Ursache zahlreicher Unternehmungsniedergänge. Angesichts des enormen Regelungsbedarfs und der engen Verflechtung von Unternehmung und Eignerfamilie können die Grundlagen für eine erfolgreiche Unternehmungsübergabe und -fortführung nicht früh genug geschaffen werden.

### 2. ERFOLGSFAKTOR STRATEGIE

In der Mehrheit der Fälle liegt eine Unternehmensübergabe in einem altersbedingten Ausscheiden des Eigners aus der Unternehmung begründet und ist nicht Konsequenz einer wirtschaftlichen Krise. Damit besteht in der Regel ein relativ gut überschaubarer und kalkulierbarer Zeithorizont für die Planung und Umsetzung der Nachfolge zur Verfügung. Realistischerweise ist für den gesamten Nachfolgeregelungsprozess ein Zeitraum von fünf bis zehn Jahren einzuplanen, wobei die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung teilweise lange im Voraus erfüllt sein müssen. Für die Gewährleistung einer erfolgreichen Unternehmensübergabe und langfristigen Unternehmungsexistenzsicherung ist die frühzeitige Entwicklung einer Strategie unabdingbar. Doch was genau wird unter einer Strategie verstanden und auf wen oder was bezieht sie sich? Nur auf die Unternehmung oder auch auf den Unternehmer – oder gar auf die gesamte Eignerfamilie? Strategie wird in diesem Zusammenhang als die Beschreibung eines Zielzustandes (Wo will ich hin?) und des strukturierten Weges zu diesem Ziel (Wie komme ich dort an?) verstanden. Wessen Ziele dabei verfolgt werden und wie diese erreicht werden können soll nachfolgend genauer untersucht werden.

#### 2.1 Zielanalyse

**2.1.1 Unternehmerziele.** Um sich über die Ziele des Unternehmers klar zu werden, empfiehlt es sich, einige grundsätzliche Gedanken anzustellen: Aus welchem Beweggrund wird eine Unternehmung überhaupt gegründet? Theoretisch sind hierbei diverse Motive denkbar, doch in den meisten Fällen ist es



HANS PETER WEHRLI,  
PROF. DR., INSTITUT FÜR  
STRATEGIE UND UNTER-  
NEHMENSÖKONOMIK,  
UNIVERSITÄT ZÜRICH,  
ZÜRICH



JAN KIRENZ, DIPL.-KFM.,  
INSTITUT FÜR STRATEGIE  
UND UNTERNEHMENS-  
ÖKONOMIK, UNIVERSITÄT  
ZÜRICH, ZÜRICH

möglich, verschiedene Zielgrössen auf ein übergeordnetes Ziel zu verdichten, da von der Verfolgung dieses einen Zieles die Realisierung vieler anderer Zielgrössen abhängt. Daher wird bei den folgenden Überlegungen unterstellt, dass ein Unternehmer seine Unternehmung zwecks Erzielung eines Geldeinkommens durch Betätigung im Wirtschaftsleben gründet. Anders formuliert liegt der primäre Zweck der Unternehmung aus Sicht des Unternehmers in der Erzielung eines Gewinns, durch welchen er eine Vielzahl individuell verfolgter Interessen (Konsum, Vorsorge für die Nachkommen, Arbeitsplatzsicherung usw.) realisieren kann. Die Unternehmung ist hierbei ein Mittel zur Erzielung eines Einkommens und verfolgt kein Eigeninteresse. Mögliche Zielgrössen des Unternehmers sind in diesem Zusammenhang vor allem in einer Einkommens-, Vermögens- und Wohlstandsmaximierung zu sehen.

Aufgrund bestehender Familieninteressen können sich im Rahmen dieser Zielstellungen Restriktionen (z. B. bei der Rekrutierung geeigneter Führungskräfte) ergeben, weshalb auch die Berücksichtigung der Zielsetzungen der Familie des Unternehmers notwendig ist.

**2.1.2 Ziele der Unternehmerfamilie.** Neben den unternehmerbezogenen Zielsetzungen sollten bei Existenz eines Partners und Nachkommen deren unternehmensbezogenen Ambitionen und Ansprüche geklärt und in Form eines Zielzustandes beschrieben werden. Die Zielsetzungen können als eine Art Nebenbedingung verstanden werden, unter welchen die Unternehmerziele verwirklicht werden sollen. Diese Nebenbedingungen sind beispielsweise die Einbindung der Nachkommen in die Unternehmensführung, die Gleichbehandlung aller Nachkommen oder sonstige innerfamiliäre Zielsetzungen.

**2.2 Analyse der strategischen Ausgangssituation.** Nachdem Klarheit bezüglich möglicher Zielstellungen besteht, ist für eine zukunftsgerichtete Strategiefestlegung zunächst eine sorgfältige Analyse der Ausgangssituation erforderlich. Dafür müssen unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

→ Wer sind die relevanten Wettbewerber und wie ist die Unternehmung im Vergleich zu diesen aufgestellt? → Welche Anforderungen haben die Kunden? → Worin liegen die Kernkompetenzen der Unternehmung? → Wird eine familieninterne oder -externe Nachfolgeregelung angestrebt? → Welche Ansprüche bestehen von Seiten der Familienmitglieder?

Für die systematische Beantwortung dieser Fragestellungen ist eine getrennte Analyse der Unternehmens-, Umwelt- und Familiensituation vorzunehmen.

**2.2.1 Unternehmensanalyse.** Für die Bestimmung der Unternehmenssituation (Stärken/Schwächen) ist es von zentraler Bedeutung, dass der Eigner seine Unternehmung als Teil seines Vermögensportfolios betrachtet und dieses konsequent vom Familienvermögen trennt. Nur auf dieser Grundlage ist eine exakte Ermittlung der tatsächlichen Unternehmenssituation

möglich. Neben der Führung einer Bilanz und einem darauf basierendem periodischen Ausweis von Erfolgskennzahlen (Gewinn, Cashflow usw.) bietet sich für die Beurteilung der Wettbewerbsposition der Einsatz einer kennzahlengestützten Situationsanalyse an: Als besonders aussagekräftig erweist sich dabei die Ermittlung des relativen Marktanteils und der relativen Produktqualität (jeweils relativ zu den grössten Konkurrenten). Zusätzlich ist für spätere Strategieüberlegungen eine Evaluation der Management- und Mitarbeiterfähigkeiten hilfreich. Hierbei ist zu klären, welche Fähigkeiten de facto und potentiell vorhanden sind und durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen noch ausgebildet werden können. Ebenfalls sollte eine kritische Analyse der gegenwärtigen Unternehmenskultur nicht fehlen, da das Verhalten und die Motivation der Mitarbeiter in einer Unternehmung stark von den bestehenden Werten und Normen beeinflusst werden.

Der Aspekt einer periodischen, transparenten und nachvollziehbaren Unternehmensanalyse ist auch vor dem Hintergrund der späteren Unternehmensbewertung im Rahmen der Unternehmensübergabe von grosser Bedeutung: Durch die Bereitstellung aussagekräftiger Performancezahlen kann die Informationsasymmetrie zwischen Eigner und potentiellen Kaufinteressenten massgeblich verringert werden, wodurch die Wahrscheinlichkeit einer objektiven und beidseitig einvernehmlichen Preisfindung erheblich gesteigert werden kann. Ausserdem werden auf diese Weise Vergleiche der Unternehmensperformance zu unterschiedlichen Zeitpunkten möglich, also Gegenüberstellungen aktueller und vergangener Leistungen, wodurch auftretende Diskontinuitäten (Strukturwandel, Trends usw.) schnell erkannt und frühzeitig geeignete Massnahmen eingeleitet werden können.

**2.2.2 Umweltanalyse.** Durch die Analyse der relevanten Umwelt (Markt, Branche, Kunden) werden Informationen über bestehende Chancen und Risiken gewonnen. In diesem Rahmen ist eine Bewertung hinsichtlich marktbezogener Faktoren wie des Marktpotentials (Marktgrösse und Marktwachstum), der wirtschaftlichen Faktoren (Zinsentwicklung, Einkommensentwicklung usw.) und technologischer Faktoren vorzunehmen. Gleichermassen ist zu klären, wer die bestehenden und anvisierten Kundengruppen sind und in welche Richtung sich deren Bedürfnisse entwickeln.

**2.2.3 Familienanalyse.** Die Analyse der Familiensituation bezieht sich, soweit Partner und Nachkommen vorhanden sind, auf alle Mitglieder der Eignerfamilie. Dabei spielen deren finanziellen und führungsbezogenen Ansprüche und Ziele eine besonders wichtige Rolle. Liegt eine familieninterne Nachfolgeregelung im Interesse der Eignerfamilie, so ist es vor allem bei Vorhandensein mehrerer Nachfolgekandidaten entscheidend, bereits lange im Vorfeld eindeutige und transparente Kriterien für die Beurteilung und Auswahl eines Kandidaten festzulegen. Die Bewertungskriterien sollten möglichst objektiv sein und sich an den zukünftigen Aufgabenstellungen orientieren. Folgende Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale der Kandidaten scheinen für eine

Beurteilung in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung zu sein:

→ der Ausbildungshintergrund; → Erfahrungen in der Unternehmenspraxis und dort erzielte Leistungen; → Führungskompetenz; → Affinität zur bestehenden bzw. angestrebten Unternehmenskultur.

Mit dieser Vorgehensweise wird die Gefahr einer sachlich unbegründeten Bevorzugung eines Kandidaten vermieden, was andernfalls in der Folge zu Unstimmigkeiten innerhalb der Familie und simultan negative Effekte auf die erfolgreiche Führung der Unternehmung nach sich ziehen könnte: Die Familie ist in diesem Fall Ressource und Risiko zugleich. Bei familieninternen Nachfolgeplanungen ist es zudem bedeutend, bereits im Vorfeld zu klären, ob die finanziellen Möglichkeiten für Abfindungen von nicht in die Unternehmung eintretenden Familienmitgliedern (Erbberechtigten) überhaupt vorhanden sind und in welcher Weise die Allokation der Besitzverhältnisse möglichst einvernehmlich geregelt werden kann.

**2.3 Strategieentwicklung – der Weg zum Ziel.** Basierend auf den strategischen Zielvorgaben und den in der Ausgangsanalyse gewonnenen Informationen über bestehende unternehmensinterne Stärken und Schwächen, umweltbezogene Chancen und Risiken sowie die Familiensituation, ist es nun möglich, mit der strategischen Wegplanung zu beginnen.

Wird beispielsweise eine Vermögensmaximierung unter der zusätzlichen familiären Zielsetzung (Nebenbedingung) einer familieninternen Nachfolge angestrebt und hat die familienbezogene Situationsanalyse ergeben, dass von Seiten der Nachkommen Interesse an der Führung der Unternehmung besteht, kann eine strukturierte Strategie formuliert werden.

Das Mittel zur Erreichung der Zielstellung Vermögensmaximierung stellt die Unternehmung dar. Aus diesem Grund muss ein Weg gefunden werden, die Unternehmung in zweckmässiger Weise auf die Erreichung dieser Zielstellung auszurichten. Oder anders formuliert: Es muss eine

#### Abbildung: **VIER VORAUSSETZUNGEN EINER ERFOLGREICHEN NACHFOLGE**

##### **1. Competence**

Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen und den langfristigen Unternehmungsfortbestand zu sichern, sind die unternehmerischen (Kern-)Kompetenzen geklärt.

##### **2. Commitment**

Die verfolgte Strategie ist präzise formuliert, offen kommuniziert und wird von den Mitarbeitern unterstützt und konsequent umgesetzt.

##### **3. Communication**

Die Nachfolgeregelung ist eindeutig nach innen und ausser kommuniziert.

##### **4. Company**

Das Familien- und Unternehmensvermögen ist für die objektive Bestimmung des Unternehmenswertes klar voneinander getrennt.

Strategie entwickelt werden, mit der das anvisierte Ziel mit Hilfe der Unternehmung möglichst effizient erreicht werden kann. Basierend auf einer langfristig orientierten Zielsetzung – wie der einer Vermögensmaximierung – kann die Unternehmensstrategie beispielsweise die geographische Expansion des Geschäfts, Innovationen, die Rekonfiguration des Geschäftsportfolios oder die Ausschöpfung von Konsolidierungspotentialen im Wettbewerb und Entwicklung neuer Strukturen der Zusammenarbeit (Akquisitionen/Desinvestitionen, Zusammenschlüsse, strategische Allianzen usw.) zum Ziel haben [1]. Die Unternehmensstrategie ist dabei jeweils von der individuellen Ausgangssituation und Zielsetzung abhängig und kann nicht losgelöst von diesen Vorgaben formuliert werden. Mit jeder Unternehmensstrategie sind

unterschiedliche Realisierungszeiträume, Anforderungen an das Management und die Mitarbeiter und verschiedenartige Chancen und Risiken verbunden, womit sie sich jeweils als mehr oder weniger geeignet für die Erreichung der Eigenerziele erweist.

Familiäre Zielsetzungen sind bereits bei der Festlegung der unternehmensbezogenen Strategie in Form von Nebenbedingungen miteinzubeziehen. So ist beispielsweise bei einer angestrebten familieninternen Nachfolge festzulegen, in welchem Zeitraum und anhand welcher Kriterien die Bewertung der potentiellen Nachfolgekandidaten stattfinden soll, in welchem Umfang bereits vor der endgültigen Unternehmensübertragung Führungsverantwortung übertragen wird und ob für einen festgelegten Zeitraum eine Doppelführung (Senior/Junior) vorgesehen ist. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Sicherstellung, dass innerhalb der Familie klare Vorstellungen und Absprachen bezüglich der Nachfolgeregelung bestehen und Meilensteine gesetzt werden. Anhand der Meilensteine (z. B. Prüfung der Führungsfähigkeiten der Kandidaten), deren Erreichung zu bestimmten Zeitpunkten überprüft wird, wird die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie auf den Prüfstand gestellt. Sollte sich bei einer Überprüfung herausstellen, dass

sich die potentiellen Kandidaten momentan als ungeeignet für die anstehenden Aufgaben erweisen, müssen umgehend geeignete Schritte eingeleitet werden (z. B. Weiterbildungsmaßnahmen).

### 3. FAZIT

Werden grundlegende strategische Richtungsfragen bereits frühzeitig geklärt, so können bedeutende Fragestellungen einer späteren Unternehmenübergabe lange vor der eigentlichen Nachfolgeplanung beantwortet werden. Dadurch wird gewährleistet, dass wichtige Voraussetzungen einer erfolgreichen Nachfolge bereits vor der Initiierung einer Nachfolgeplanung geschaffen werden (*Abbildung*).

Der Eigentümer und dessen Familie müssen daher rechtzeitig die für eine Strategieentwicklung nötigen Voraussetzungen (Zielformulierung, Situationsanalyse usw.) schaffen, um die im Rahmen einer Unternehmenübergabe anfallenden Aufgaben erfolgreich lösen zu können. ■

**Anmerkung:** 1) Rall/König, 2006, S. 9.

**Literatur:** ► Rall, W., König, B. (2006): Branchen von morgen. Wie sich die wichtigsten Industrien neu erfinden, Heidelberg, 2006.

## RÉSUMÉ

### Planification de la succession, un défi stratégique

La question de la préparation adéquate de la transmission d'entreprise à un successeur interne ou externe en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise se posera inéluctablement dans toute activité au sein de celle-ci. La formulation d'une stratégie précoce permettant d'atteindre l'objectif fixé est indispensable. Le manque d'attention porté à un tel problème est souvent à l'origine de nombreuses disparitions d'entreprises.

La garantie d'une transmission d'entreprise réussie et de sa consolidation à long terme implique la mise en place d'une stratégie à un stade précoce. Mais qu'entend-on par stratégie et à qui ou à quoi se réfère-t-elle? Dans ce cas précis, la stratégie se définit en relation avec la description d'un objectif (que veut-on atteindre?) et la mise en place de la voie poursuivie pour atteindre ce but (quels sont les moyens pour atteindre cet objectif?). Dans ce contexte, les enjeux prioritaires sont l'augmentation du revenu, de la fortune et de la prospérité du propriétaire de l'entreprise. Ces en-

jeux peuvent toutefois être sujets à certaines restrictions (intégration des descendants dans la gestion de l'entreprise, égalité de traitement de tous les héritiers et autres données familiales), raison pour laquelle il est nécessaire de tenir compte des objectifs des membres de la famille du chef d'entreprise.

Une fois les objectifs clairement définis, une analyse minutieuse de la situation initiale s'impose afin de permettre la mise en place d'une stratégie axée sur l'avenir. Pour cela, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes: qui sont les concurrents sérieux et comment se situe l'entreprise dans ce contexte? Quelles sont les exigences des clients? Quelles sont les compétences-clés de l'entreprise? La solution recherchée est-elle interne ou externe au cadre familial? Quelles sont les attentes des membres de la famille? Afin d'apporter des réponses systématiques à ces questions, il est nécessaire de procéder à des analyses séparées de la situation de l'entreprise, de l'environnement et de la famille.

En se fondant sur les objectifs stratégiques fixés et sur les informations obtenues grâce à l'analyse de la situation initiale relative aux atouts et aux faiblesses de l'entreprise, aux opportunités et aux risques liés à l'environnement ainsi qu'à la situation familiale, il est enfin possible de procéder à la planification stratégique. Si les questions fondamentales d'orientation stratégique sur le plan familial sont élucidées suffisamment tôt, il devient possible d'apporter une réponse aux questions importantes liées à la transmission ultérieure bien avant la planification proprement dite de la succession. Une «Family Governance» qui fonctionne joue un rôle décisif dans la recherche d'une solution qui fasse l'unanimité. Le propriétaire et sa famille doivent créer le plus rapidement possible les conditions nécessaires (définition de l'objectif, analyse de la situation, etc.) pour être à même de remplir les tâches qui se présentent et de prendre les décisions adaptées dans le cadre d'une transmission d'entreprise.

HPW/JK/AFB