

Der Weg zum Erfolg

Die Unternehmensnachfolge ist ein meist langwieriges und intensives Vorhaben. Mag das Wort für den einzelnen und nicht involvierten Betrachter lediglich ein Ausdruck für eine Aktion sein, so ist es für die betroffenen Personen ein langer Prozess von grösster Tragweite.

Die automatische interne Übernahme des Familienunternehmens durch die Nachkommen ist heute nicht mehr zum Vornherein festgeschrieben. In einer ersten Phase der Nachfolgeregelung überlegt sich deshalb der Übergeber, ob eine familieninterne Übergabe realistisch ist oder er mangels (interessierter oder geeigneter) Nachfolger eine familienexterne Nachfolge verfolgt werden sollte. Wichtig ist dabei, eine gewisse Flexibilität zu wahren. Die Nachfolgeregelung nimmt i.d.R. mehrere Jahre in Anspruch und Wünsche und Ansichten der Kinder, des Kaders oder externer Kandidaten können sich im Laufe der Zeit ändern. Auch kann sich ein Nachfolger oder das Kader, welches für ein Management Buy-out in Frage kommt, als weniger tauglich als erhofft erweisen. Deshalb ist es bei der Eruierung der Nachfolgeform wichtig, gleich zu Beginn in Varianten zu denken und mehrere Wege zu prüfen. Neben der beabsichtigten Übergabe an die Tochter oder den Sohn können durchaus mit möglichen anderen interessierten erste Gespräche geführt werden. Dies vermittelt unter anderem auch ein Gespür für die aktuelle Marktlage des Unternehmens.

Erfolgskriterien prüfen

Wie bei jedem Vorhaben sieht sich der Unternehmer auch bei der Nachfolgeregelung mit verschiedensten Herausforderungen konfrontiert. Dieses Bewusstsein bereits beim Start des Nachfolgeprozesses kann helfen, die Umseglung dieser Klippen frühzeitig zu planen, um die folgenden Erfolgskriterien einer Nachfolgeregelung erfüllen zu können:

Erfolgskriterien Übergeber

In Varianten denken

Verschiedene Nachfolgevarianten in Betracht ziehen: Familieninterne Übergabe innerhalb der Familie, Übergabe an das bestehende

oder ein externes Management, Verkauf an einen Finanzinvestoren, je nach Branche und Grösse die geordnete Schliessung etc.

Objektiv bleiben

Nicht immer ist die offensichtliche Lösung die für das Fortbestehen des Unternehmens geeignete Variante. Der familieninterne Nachfolger erweist sich allenfalls als ungeeignet oder desinteressiert.

Frühzeitige Vorsorgeplanung

Das Unternehmen ist nicht die Vorsorge! Diese sollte ausserhalb des Unternehmens erfolgen, um das Unternehmen nicht unnötig mit nicht betriebsnotwendiger Liquidität schwer zu machen. Zudem fliesst bei einer familieninternen Regelung mangels Solvenz des Nachfolgers oftmals kein Verkaufserlös an den Übergeber.

Erfolgskriterien Übernehmer

Finanzielle Ressourcen haben

Die Auszahlung des Übergebers sowie bei der familieninternen Übergabe der erbrechtlichen pflichtteilgeschützten Geschwister stellt den Übernehmer oftmals vor Schwierigkeiten. Frühzeitige Gespräche mit den involvierten Parteien und Finanzierungspartnern sind empfehlenswert.

Aus dem Schatten treten

«Der Mensch wird als Original geboren und endet oftmals als Kopie». Der Übernehmer sollte seine eigenen Werte und Ansichten einbringen, um aus dem Schatten des Vorgängers zu treten.

Offene Kommunikation

Bei der Belegschaft hinterlässt eine Unternehmensnachfolge Unsicherheit und Angst um die eigene Stelle. Eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitenden und Betroffenen trägt

dazu bei, dass die Übergabe operativ wenige Reibungsverluste erzeugt.

Beizug von Spezialisten

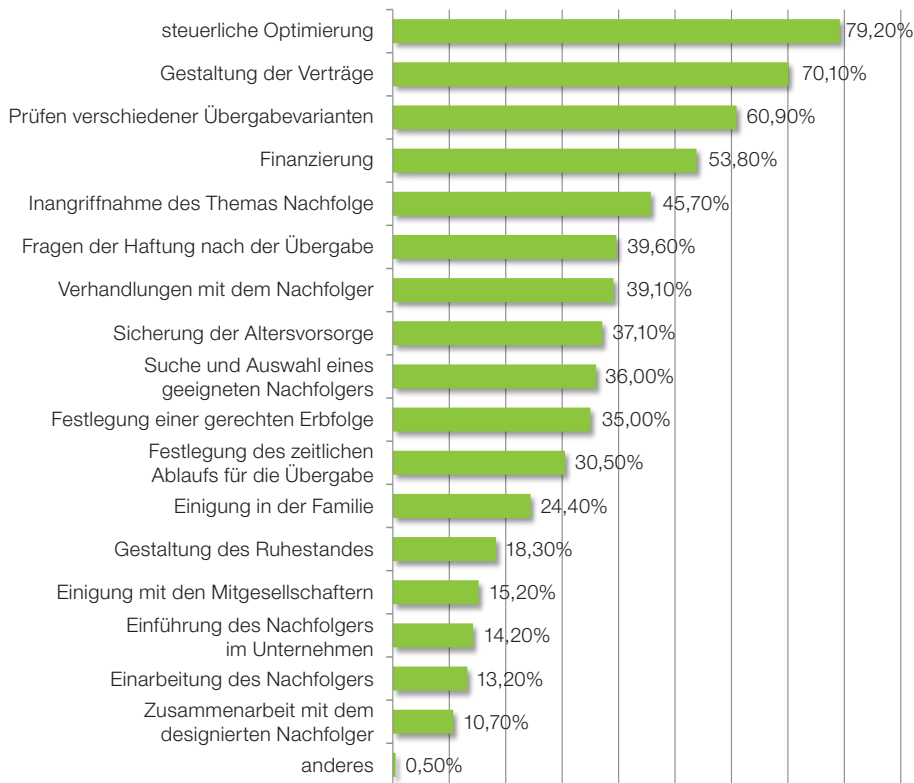
Der Beizug von Beratern ist im Nachfolgeprozess fast unumgänglich und zu empfehlen. Dies ist jedoch für Unternehmer – insbesondere von Kleinst- und Kleinunternehmen – nicht sehr vertraut. Sie sind sich i.d.R. gewohnt, ohne Unterstützung selbstständig zu agieren und haben bis auf den Treuhänder oft keine grossen Erfahrungen im Umgang mit spezialisierten Beratern. Für Berater und Spezialisten ist es daher von grösster Bedeutung, als Erstes das Vertrauen des Unternehmers zu gewinnen, damit eine konstruktive Zusammenarbeit möglich wird. Wichtig dabei ist, dass der Unternehmer immer der Steuermann bleibt. Die nebenstehende Abbildung zeigt auf, für welche Aspekte von Übergebern Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden können.

Es bieten zahlreiche Unternehmen Unterstützung bei Nachfolgeregelungen an. Meist wird ein Treuhänder oder Unternehmensberater beigezogen. Weiter sind Steuerberater und Rechtsanwälte wichtige Ansprechpersonen. Banken können den Übergeber sowie den Übernehmer ebenfalls mit wertvollen Tipps unterstützen. Zu empfehlen ist der Einsatz eines «Projektleiters», welcher den Nachfolgeprozess zusammen mit dem Unternehmer gestaltet und diesen auch begleitet. Er koordiniert die Spezialisten und steht dem Übergeber im Sinne eines Coaches zur Seite. Dies ist in der Regel ein Unternehmensberater.

Kompetenz und Vertrauen

Bei der Auswahl der Berater stehen vor allem dessen fachliche Kompetenz, die Erfahrung

Von Übergebern beanspruchte Beratungsleistungen



■ Anteile der Übergeber, welche Beratung im jeweiligen Bereich in Anspruch nahmen.

Quelle: PricewaterhouseCoopers, Nachfolger gesucht – empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz (2005), S. 30

mit Nachfolgeregelungen und das Vertrauensverhältnis im Vordergrund. Weiter sind gute Kenntnisse des Unternehmens, gute Kontakte sowie soziale Kompetenz von Bedeutung. Nebst diesen recht allgemein gehaltenen Kriterien gibt es weitere, welche bei der Auswahl der geeigneten Berater beachtet werden sollten:

- Zusammenarbeitsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Analytische Fähigkeiten (Problemerkennung)
- Kreativität (innovativ Probleme lösen)
- Standfestigkeit in Sach- und Personalfragen (auch gegenüber dem Auftraggeber)
- Einfühlungsvermögen und mentale Flexibilität für individuelle Situationen
- Vertrauenswürdigkeit
- Persönliche und finanzielle Unabhängigkeit vom Auftraggeber

Der Beizug von Spezialisten ist mit Kosten verbunden. Je nach Komplexität des Falles können diese auf den ersten Blick hoch sein. Die Kosten sind jedoch als Investition zu

betrachten. Fehler im Übergabeprozess können rechtliche und finanzielle Folgen erzeugen, welche die Honorarkosten eines Beraters bei Weitem übertreffen.

Vorteil 1: Zeitersparnis

Eine Schwierigkeit des Nachfolgeprozesses liegt darin, dass diese Planung in einer Phase geschieht, in welcher der Unternehmer aufgrund der operativen Arbeiten wenig Zeit hat, sich effektiv mit dieser wichtigen Frage auseinander zu setzen. Dies ist praktisch oft nachvollziehbar, unter Berücksichtigung der Tragweite dieses wichtigen Schrittes jedoch nicht haltbar. Unternehmerfamilien bauen ihr Unternehmen über Jahre und Generationen auf, planen das Tagesgeschäft operativ hervorragend und vernachlässigen dann oftmals die strategische Nachfolgeplanung mangels (vermeintlich) fehlender Zeit. Ein externer Coach kann den Unternehmer entscheidend unterstützen und entlasten. Die Vorevaluation geeigneter Nachfolger,



Pascal O. Stocker

Eidg. dipl. Betriebsökonom FH
MAS Corporate Finance

Pascal O. Stocker ist geschäftsführender Inhaber der Stocker Unternehmensentwicklung AG sowie Inhaber und Verwaltungsratspräsident der Wyrsh Unternehmenschule AG, welche er im Rahmen der Nachfolgeregelung übernommen hat. Beide Unternehmen gehören zur Periscope AG, welche sich mit ihren Tochterunternehmen der Entwicklung und Förderung von Unternehmen und Unternehmern verschrieben hat. Als Berater, Vertrauter, Coach und Sparringpartner unterstützt er Unternehmer und Führungskräfte. Zu seinen speziellen Fähigkeiten gehören die Entwicklung von professionellen Businessplänen, Strategieberatung sowie die Begleitung von Nachfolgeregelungen. Als nebenberuflicher Dozent unterrichtet er an verschiedenen Hoch- und Fachschulen. Er ist Mitautor des im Verlag SKV erschienenen Fachbuchs «Der Businessplan – Von der Idee zur Umsetzung».

pascal.stocker@stocker.pro

www.stocker.pro

www.unternehmenschule.ch



die Errechnung des Unternehmenswertes, erhebliche Abklärungen etc. sind wichtige und zeitintensive Fleissarbeiten, welche aufgrund der Opportunitätskosten allenfalls durch einen externen Berater vorbereitet werden können. Der Unternehmer kann sich während dessen auf seine Kernkompetenz konzentrieren – die Führung des Unternehmens.

Vorteil 2: Fachwissen

Eine Unternehmensnachfolge betrifft eine enorme Vielfalt von Fachgebieten, die eine einzelne Person normalerweise nicht abdecken kann. Von Personalfachfragen, über Unternehmensbewertung bis hin zur Vertragsausgestaltung stehen zahlreiche Stolpersteine im Weg. Und da der Teufel bekanntlich im Detail steckt, sollten bei diesen kritischen Fragestellungen Spezialisten zur Verfügung stehen, die mit dem nötigen Fachwissen diese wichtigen Abklärungen treffen.

Unternehmer besitzen umfassende Kenntnisse der eigenen Firma, der Produkte und Abläufe, der Wettbewerbsvorteile. Jeden Tag wird daran gearbeitet, den Marktwert des Unternehmens schrittweise zu steigern. Dabei wird auf eine hohe Qualität der Mitarbeitenden und somit der firmeneige-

nen Spezialisten geachtet. Und dann beim für den Inhaber möglicherweise wichtigsten Projekt, der finanziellen Realisierung und erfolgreichen Weitergabe des eigenen Lebenswerkes soll auf den Beizug von Spezialisten verzichtet werden? Nachfolgend ein Auszug an möglichen Fragestellungen, welche einen Beizug von Spezialisten nötig machen können:

Erb-, güter- und eherechtliche Aspekte

- Wie kann die oder der Partner finanziell abgesichert werden?
- Welche Auswirkungen hat der Güterstand der Ehepartner?
- Welche Pflichtteile müssen beachtet werden?
- Besteht ein Ehevertrag bzw. muss dieser angepasst werden?
- Sind erbliche Vorbezüge nötig?

Finanzielle Aspekte

- Wie hoch ist der Marktwert des Unternehmens?
- Besteht eine potenzielle Käuferschaft für diesen Marktwert?
- Wie erfolgt die Abgeltung des Inhabers?
- Welche Finanzierungsmodelle können dem Übernehmer angeboten werden?
- Reicht der Verkaufserlös für den Lebensabend?

Steuerrechtliche Fragestellungen

- Was ist bezüglich der indirekten Teilliquidation und der Transponierung zu beachten?
- Kann die wirtschaftliche Doppelbesteuerung gelindert werden?
- Ist eine Änderung der Rechtsform nötig (z.B. Einzelfirma in AG, um die Kapitalgewinne steuerfrei zu halten)?

Vorteil 3: Neutralität und Objektivität

Ein nicht zu unterschätzender Faktor der Nachfolgeregelung sind die Emotionen. Der Unternehmer entscheidet über die Übergabe seines Lebenswerkes, ein oftmals einmaliger und in jedem Falle einschneidender Schritt im Unternehmerleben. Gerade in dieser schwierigen Phase des Unternehmertums ist es nicht leicht, die nötige Neutralität und somit die Objektivität zu wahren.

Zielgerichtetes Vorgehen

Wichtige Herausforderungen eines Unternehmens werden üblicherweise mit einem Businessplan eingehend geplant. Eines der wichtigsten Projekte eines Unternehmens, die Nachfolgeregelung, sollte dabei mindestens genau so minutiös durch Unternehmer geplant werden.