

Aus den Unternehmen

Nachfolgeplanung früh einleiten

Die geglückte Nachfolgeregelung für eine Firma hängt von diversen Faktoren ab. Zeit, Preis und richtige Personen sind aber Schlüsselemente.

Alexander Saheb

«Die grösste Hürde war es für mich, den Nachfolgeprozess überhaupt anzugehen», berichtet Elektroingenieur Hans Schwarz. Glücklicherweise wartete er nicht endlos zu. «Ich habe mich an meinem 60. Geburtstag entschieden, dass ich die Nachfolge vor dem 65. gelöst haben will», meint er. Dies gelang auch, Schwarz verkaufte seine Firma Schwarz & Partner AG an die Elektra Birseck Münchenstein. Im Nachhinein betont er auch die Wichtigkeit der in den Prozess involvierten Personen. Es gebe keine Nachfolgeregelung, wenn man nicht wisse, mit wem.

Dabei kommt – so auch bei Schwarz – nicht immer die eigene Familie zum Zug. Zwar sieht das unternehmerische Idealszenario den Verbleib der Firma in der Familie vor, doch Wertewandel, andere Interessen von Familienmitgliedern und die Demographie erzwingen oft eine externe Lösung via Verkauf, Management Buy-Out oder andere Varianten. Klappt es hingegen mit der eigenen Ver-

wandtschaft, werden männliche Nachkommen stark favorisiert.

Männliche Nachfolger bevorzugt

Eine von der Uni St. Gallen im Auftrag von PriceWaterhouseCoopers (PwC) erstellte Studie zeigte, dass in 84 Prozent der Fälle die Wahl auf den männlichen Nachfolger und nur in 6,8 Prozent auf die Tochter fällt. Dies ist suboptimal. Frauen bringen nämlich oft genau so gute, wenn nicht sogar bessere Voraussetzungen für die Stabsübernahme mit, kritisiert das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco).

Auch beim Preis treffen Wunsch und Wirklichkeit oft hart aufeinander. Wert und Preis sind in Zahlen ausgedrückt nicht immer gleich gross. Der Wert wird mit verschiedenen Bewertungsmethoden ermittelt, die man gleichzeitig anwendet, um eine Spanne zu erhalten. Das mag objektiv und nachvollziehbar anmuten. Der schliesslich zu zahlende Preis wird aber individuell ausgehandelt, und es gibt zahlreiche Einflussfaktoren. Hier spielen plötzlich ganz individuelle Umstände wie die Machtverhältnisse der Verhandlungspartner, die Verhandlungstaktik und der Zeitpunkt des Verkaufs eine Rolle. Wer rasch verkaufen muss, ist wahrscheinlich eher kompromissbereit als jemand, der auch noch auf den nächsten Interessenten warten kann.

Erstkontakte mit möglichen externen Nachfolgern respektive Käufern können

heute über zahlreiche spezialisierte Internetportale und Unternehmensbörsen angebahnt werden. Ein ganzes Dienstleistungspaket offeriert beispielsweise die Business Broker AG. Sie begleitet gemäss eigenen Angaben den Unternehmensverkäufer vom ersten Gedanken über die Platzierung von Annoncen bis zur Vertragsunterzeichnung. «Die Provision wird erst bei einem erfolgreichen Abschluss fällig», erklärt Geschäftsführer Samuel Schaufelberger.

