

Unternehmensnachfolge

Erst die Arbeit – und dann?

Thomas Pfyffer, Redaktion «Zürcher Wirtschaft»

«Mit 55 sollte man zum ersten mal über seine Nachfolge nachdenken», verriet mir seinerzeit ein Berater. Nun aber ist die Trennung vom Lebenswerk «Firma» nicht einfach und kostet Überwindung. Neben dem Zeitpunkt stellt sich die zentrale Frage: «Wem soll ich einst mein Unternehmen übergeben?» Vier Experten beleuchten vier Aspekte zur Unternehmensnachfolge für die «Zürcher Wirtschaft».



Pascal Niggli
Zürcher Kantonalbank
Leiter Mergers & Acquisitions/
Nachfolgeberatung



Carla Kaufmann
companymarket.ch
Partnerin



Stefan Gerber
PwC Schweiz
Leiter Geschäftsfeld KMU



Andreas Schubert
Business Broker AG
Partner

Wann muss ich als Unternehmenseigner mit der Nachfolgeplanung beginnen, wenn diese erfolgreich sein will?

Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmer den Schritt zu lange hinauszögern. Angesichts der Vielschichtigkeit der Aufgabe und der emotionalen Herausforderungen ist das nicht erstaunlich. Die Nachfolgeplanung sollte auf jeden Fall früh genug, d.h. fünf bis zehn Jahre vor dem Übergabezeitpunkt, angegangen werden. Wer sich weniger Zeit lässt, gerät schnell unter Zeitdruck und gefährdet damit seine unternehmerischen und privaten Ziele. Insbesondere das Loslassen benötigt Zeit. Zudem sind u.a. im Bereich Steuern gesetzliche Fristen zu beachten, sonst sind einige Optionen nicht mehr verfügbar.

Gerechnet wird mit drei bis fünf Jahren von der Erstberatung bis zum Austritt des Verkäufers. 30% der Unternehmen befassen sich mit der Nachfolgeplanung erst aufgrund von Krankheit und Tod des Inhabers, was eindeutig (zu) spät ist. Bei 40% der Unternehmen wird die Nachfolge aufgrund von Problemen im Unternehmen thematisiert, was nicht nur den Preis, sondern auch die Aussichten auf eine Nachfolgelösung schmälert. Der richtige Zeitpunkt bzw. -raum für eine Nachfolgeplanung sollte bei einem Unternehmer Teil seiner systematischen Zukunftsplanung innerhalb eines Drei- bis Fünfjahreshorizonts sein, was heute leider nur auf 30% der Unternehmen zutrifft.

Einen einheitlichen Zeitplan gibt es nicht, aber eine einheitliche Vorgehensweise: Zuerst soll sich der Unternehmer über das Potential seiner designierten Nachkommen im Klaren sein. Das kann durch Einsatz im Unternehmen, verbunden mit Assessments, erarbeitet werden. Erweist sich der designierte Nachfolger als geeignet, ist mit den übrigen Familienmitgliedern eine einvernehmliche Nachfolgelösung zu suchen (z.B. durch Abfindung der nicht mehr am Unternehmen beteiligten Kinder in Form von Liegenschaften oder Geldbeträgen). Sind diese Eckpunkte vereinbart, ist ein Monitoring/Coaching für die Interimszeit zu vereinbaren, um die Nachfolge möglichst reibungslos umsetzen zu können.

Business Broker AG bringt ein Verkaufsmandat im Durchschnitt innert 9–12 Monaten zum erfolgreichen Abschluss. Insofern sind die berühmten 5 Jahre etwas gar lang. Wir empfehlen aber, noch heute mit der Nachfolgeplanung zu beginnen! Jedes Unternehmen sollte so organisiert und geführt werden, dass es jederzeit verkaufsbereit ist. Wichtige Themen sind: Know-how-Transfer bzw. Abhängigkeit von Schlüsselmitarbeitern, Optimierung und Dokumentation von Geschäftsprozessen, Vermeiden von Klumpenrisiken und Planung der Steuersituation hinsichtlich eines Verkaufs.

Was empfehlen Sie für den Umgang mit emotionalen Aspekten bei Nachfolgelösungen?

Die emotionale Belastung für den abgehenden Unternehmer ist nicht zu unterschätzen. Deshalb darf die emotionale Ebene von Anfang an nicht vernachlässigt werden. Der Unternehmer sollte Emotionen zulassen, diese aktiv thematisieren und mit den involvierten Parteien darüber sprechen. Wichtig ist, dass er sich selber

Natürlich geht es hier um einen Ablösungsprozess, der nie einfach und emotionslos vonstatten geht. Wer an seinem Betrieb, seiner Arbeit, seinem Lebenswerk hängt, hat den Beweis, dass er doch einiges richtig gemacht haben muss in seinem beruflichen Leben. Doch die Übergabe eines Lebenswerks bedeutet keineswegs unbedingt

Ausgangslage sollte der gute Menschenverstand mit einer Diskussion unter Erwachsenen sein, sodass die emotionalen Aspekte ihren gebührenden Platz erhalten, aber auch nicht mehr. Können das alle Beteiligten, dann ist kein weiterer Handlungsbedarf angezeigt. Können sie das nicht, empfiehlt sich ein externer Coach, der an-

Mit dem Verkaufsentscheid kommt der Nachfolgeprozess in die entscheidende Phase. Die dabei auftretenden Emotionen sind nicht zu unterschätzen. Ein Eigentümer sagte kürzlich zu mir, dass er sich zwar immer gewünscht habe, gleichzeitig mehrere Interessenten für sein Unternehmen zu haben, dass dies emotional aber

	<p>Ziele für die Zeit nach der Übergabe setzt und sich auf die neue Situation einstellt. Nur wenn er sich über seine künftigen Lebensinhalte im Klaren ist, wird es ihm gelingen, seinen Stuhl für den Nachfolger freizumachen.</p>	<p>das Ende eines beruflichen Werdegangs, vielmehr ist es zum Einen der Anfang eines neuen Kapitels, und zum Anderen die Sicherung des bereits Geleisteten für die Zukunft. Schliesslich sind über 90% der angetretenen Nachfolgen erfolgreich – und das sollte Mut machen.</p>	<p>hand von Einzelgesprächen und zusammenführenden Besprechungen die Diskussion versachlicht und die emotionalen Aspekte in positive Bahnen lenken kann. Die Rolle eines solchen Coaches kann vom langjährigen Rechtsanwalt oder Treuhänder beziehungsweise Wirtschaftsprüfer der Firma, von auf solche Aspekte spezialisierten Beratern oder etwa von Bekannten/Verwandten übernommen werden, die bereits eine Nachfolgeregelung erfolgreich abgeschlossen haben.</p>	<p>dermassen anstrengend sei, habe er sich nicht vorstellen können. Der Einbezug eines erfahrenen Beraters ermöglicht es, diesen hoch-emotionalen Prozess situativ zu steuern und erfolgreich zum Abschluss zu bringen.</p>
<p>Wie lässt sich der Unternehmenswert nachvollziehbar bestimmen?</p>	<p>Es empfiehlt sich, eine Unternehmensbewertung mit mehreren Methoden erstellen zu lassen. Im KMU-Umfeld stützt man sich aufgrund der limitierten Datengrundlage häufig auf Vergangenheitszahlen und errechnet einen Ertragswert sowie einen Substanzwert zur Plausibilisierung. Bei grösseren Unternehmen hingegen werden zukunftsorientierte Methoden sowie Marktwertmethoden angewendet. Der so ermittelte Unternehmenswert bildet eine Diskussionsgrundlage für die Verhandlungen mit dem Nachfolger oder dem Kaufinteressenten.</p>	<p>Theoretisch gibt es die bekannten Methoden – Substanzwert-, Ertragswert-, DCF-Methode etc. Faktisch bestimmt sich der Preis nach nichts anderem als dem Wert, zu dem ein Verkäufer bereit ist, sein Unternehmen zu verkaufen, und ein Käufer in der Lage ist, ein Unternehmen zu kaufen. Das klassische Prinzip von Angebot und Nachfrage also. Gewisse Branchen wie etwa die Lebensmittel-Detailisten beklagen sich (zu recht) darüber, dass ihnen kaum Kapital für eine Nachfolgeregelung zur Verfügung gestellt wird, wohingegen Unternehmen aus dem Maschinenbaubereich es sich leisten können, wählerisch zu sein. Nachvollziehbar und damit realistisch ist der Unternehmenswert bzw. -preis mithin nur dann, wenn er auch finanzierbar ist.</p>	<p>Als weitverbreitetste und anerkannteste Methode zur Bestimmung des Unternehmenswertes kann heute die Discounted Cash Flow (DCF) Methode genannt werden. Diese Bewertungsmethode bestimmt den Unternehmenswert anhand der zukünftigen abdiskontierten Nettogeldzuflüsse. Eine korrekt durchgeführte DCF Bewertung bedingt jedoch, dass alle ausserordentlichen Faktoren zuerst ausgesondert und auch die zukünftigen Budgets unter der Prämisse der neuen Eigentums- und Managementverhältnisse abgebildet werden. Gerade in familieninternen Nachfolgelösungen wird aber vielfach auf eine detaillierte Bewertung verzichtet und entweder eine vereinfachte DCF Methode oder eine mehr auf die Bewertung der bestehenden Substanz bezogene Bewertungsmethode angewandt.</p>	<p>Ein nachvollziehbarer Unternehmenswert bedingt die Bereinigung des Zahlenmaterials, eine vernünftige Planung der zukünftigen Jahre und die korrekte Anwendung der verschiedenen anerkannten Bewertungsmethoden. Eine Bewertung auf unbereinigten Steuerdaten ist zu vermeiden. Die nachvollziehbaren Berechnungen liefern eine Bandbreite von Unternehmenswerten, welche zusammen mit der Erfahrung aus anderen Transaktionen die Basis für die Preisfestsetzung bilden. Schlussendlich ist es aber der Markt, welcher den Preis bestimmt. Und der Markt spielt immer dann am Besten, wenn mehrere Käufer vorhanden sind.</p>
<p>Welche Erfolgsfaktoren spielen nach Ihren Erfahrungen die grösste Rolle?</p>	<p>Das Projekt «Nachfolgeregelung» sollte als strategische Herausforderung begriffen und (frühzeitig) gezielt angegangen werden. Dazu gehört insbesondere ein schriftliches Nachfolgekonzept. Wer ohne klares Konzept und ohne konkrete Ziele eine Nachfolgeregelung anstrebt, wird in der Regel kein optimales Ergebnis erzielen. Der Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen ist hohe Beachtung zu schenken, und die emotionale Ebene darf nicht vernachlässigt werden. Schliesslich lohnt es sich, externe Beratung in Anspruch zu nehmen, damit genügend Zeit für das Tagesgeschäft bleibt, ohne dass der Nachfolgeprozess ins Stocken gerät.</p>	<p>Ehrlichkeit, Transparenz und eine gewisse Grösse der Persönlichkeit. Nur wer ehrlich mit sich selbst ist, integriert die Nachfolge in eine systematische Zukunftsplanung und sucht rechtzeitig nach einer Lösung. Nur wer sein Unternehmen einem potentiellen Nachfolger transparent präsentiert, und die Grösse hat, zu akzeptieren, dass gewisse Sachen heute anders gehandhabt werden als früher, ermöglicht sich einen befriedigenden Aus- und seinem Nachfolger einen glaubwürdigen Einstieg.</p> <p>Das selbe gilt natürlich auch für die Käuferseite: Nur wer ehrlich und transparent auftritt, wird die Unterstützung eines Verkäufers erhalten, und nur wer die Grösse hat, sich – trotz Arbeitserfahrung – einzugestehen, dass er noch eine ganze Menge vom Verkäufer lernen kann, wird sich erfolgreich etablieren.</p>	<p>In erster Linie hängt eine erfolgreiche Nachfolgeplanung vom Teamwork zwischen «alt» und «neu» ab: Dem Aufbau dieser Teamarbeit zwischen Unternehmenseigner und designiertem Nachfolger ist genügend Zeit zu geben. Wichtig ist auch eine transparente Kommunikation zwischen allen Beteiligten und Zielvereinbarungen, die dem jeweiligen Stand innerhalb der Nachfolgeplanung entsprechen, erreichbar und überprüfbar sind.</p>	<p>Eine erfolgreiche Nachfolgelösung beginnt mit der professionellen Vorbereitung, der Sicherstellung von Diskretion und der Bestimmung eines realistischen Verkaufspreises. Zentral, aber oftmals unterschätzt, ist die Vermarktungsphase: Nur wer über mehrere konkrete Käufer verfügt, hat die Wahl und kann das bestmögliche Resultat erzielen. Weitere Erfolgsfaktoren sind zielorientierte Verhandlungsweise, Fingerspitzengefühl und pragmatische Lösungsansätze. Ich empfehle, den Verkaufsprozess mit einem Berater anzugehen, der über die nötige Erfahrung verfügt und erfolgsabhängig entlohnt wird.</p>