



Beim Thema Nachfolge gilt es einige Hürden zu nehmen und oft braucht es professionelle Hilfe.

NACHFOLGER GESUCHT

BEISPIEL EINER ERFOLGREICHEN NACHFOLGEREGLUNG

von Georg Lutz

Viele Schweizer Unternehmen sind Familienunternehmen. Nicht wenige von ihnen stehen in den kommenden Jahren vor der Übergabe zur nächsten Generation. Die meisten Verantwortlichen wünschen sich, dass ihr Unternehmen in der Familie bleibt. Doch dies ist häufig nicht möglich. Welche Szenarien eröffnen sich hier? Im folgenden Beitrag präsentieren wir ein positives Beispiel – die Tobag Baustein und Element AG aus Saland. Wir führten dazu ein Hintergrundgespräch.

Seit der Gründung Anfang der Sechziger-Jahre hat sich die Tobag Baustein und Element AG einen Namen in der Herstellung von Fertigbeton und dem Beton-Elementbau gemacht. Die Produktion von Kleinserien diverser Betonelemente für den Hoch- und Tiefbau erfolgt dabei nach umfassender Beratung und nach Wunsch von Architekten, Generalunternehmen, Baugeschäften und Bauherren. Das Unternehmen hat ein Businessmodell in ihrer Branche gefunden.

Mit sieben Mitarbeitern war es dem Eigentümerhepaar dabei möglich, im Jahr 2014 einen Umsatz von rund 2,6 Millionen CHF zu erwirtschaften. Die Zahlen klingen überzeugend. Allerdings näherten sich die Verantwortungsträger der Pensionsgrenze und daher nahm der Handlungsdruck, was die Nachfolgeregelung betrifft, zu.

DAS UMFELD

Hier ist unser Beispiel kein Einzelfall. Jedes Jahr stehen Tausende familiengeführte Unternehmen vor der Herausforderung, ihre

Nachfolge zu regeln¹. Jedes fünfte KMU muss seine Unternehmensnachfolge innerhalb der nächsten 5 Jahre planen. Auf die Gesamtwirtschaft hochgerechnet heisst dies, dass bis 2021 rund 70'000–80'000 KMU vor einem Generationenwechsel stehen. Diese Unternehmen sind für mehr als 400'000 Arbeitsplätze verantwortlich, was rund 10 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz entspricht (siehe angeführte Studie).

Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer kommen in Rente. Sie suchen zunächst ganz klassisch im eigenen familiären oder sozialen Umfeld. Kompetente Nachfolger sind dort eher selten zu finden. Die Ratlosigkeit ist gross und das Herauschieben der Übergabe bedroht auch die Existenz von Angestellten.

UNTERSCHIEDLICHE HANDLUNGSOPTIONEN

Kommen wir zurück zu unserem Beispiel. Herbst 2013 setzte sich das Ehepaar Roland und Jolanda Thalman von der Tobag Baustein und Element AG aufgrund nahender

Pensionierung sowie gesundheitlicher Gründe das erste Mal mit der Nachfolgeregelung auseinander. Die beiden überlegten und handelten rechtzeitig. Zunächst schien es einen erfolgreichen Weg aus dem nahen sozialen Umfeld zu geben. «Ein Mitarbeiter hat den Wunsch geäussert, unsere Firma bei meinem Rücktritt zu übernehmen.»

Mit der Äusserung des Wunsches eines Mitarbeiters, die Unternehmung nach dem Rücktritt der Eigentümer zu übernehmen, schien eine elegante Lösung gefunden. Wie in der Realität oft der Fall, scheiterten diese Verhandlungen im Frühling 2014 aufgrund von Finanzierungsproblemen. Um den Prozess der Nachfolgeplanung nun zeitnah weiterzuverfolgen, versuchten die Eigentümer im weiteren Umfeld einen geeigneten Interessenten zu finden. Dies endete wiederum erfolglos.

BUSINESS BROKER KOMMEN INS SPIEL

Der Handlungsdruck nahm zu. Die Unternehmerfrau betonte: «Wir bewegen uns

mit grossen Schritten auf das Pensionsalter zu. Zudem hatte mein Mann im Jahr 2014 mit gesundheitlichen Problemen zu kämpfen.» In dieser Situation entschlossen sich Herr und Frau Thalmann, professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Über Empfehlung ihrer Hausbank, der Bank Linth, fand dabei erstmals der Kontakt zu der Firma Business Broker AG statt.

«Erste persönliche Gespräche mit Business Broker haben bei uns einen sehr positiven Eindruck hinterlassen, sodass wir uns für diesen Weg entschieden haben.»

KOMPLEXITÄT BEWÄLTIGEN

Neben vielen nüchternen Zahlen schlägt bei der Lösung Nachfolgeregelung aber auch das unternehmerische Herz mit. Die Verantwortlichen sind mit ihrem Unternehmen verbunden. Es bauen sich Emotionen auf, die mit Stichworten wie Loslassen, Unsicherheit, aber auch Freude über das Geleistete beschrieben werden können.

Durch diese Komplexität ist der Verkaufsprozess im Rahmen einer Nachfolgeregelung kein Zuckerschlecken. «Der Verkaufsprozess war für uns recht zeitaufwendig. Gleichzeitig war der Ablöseprozess nach dem Verkauf schwieriger als erwartet» betont das Unternehmerehepaar.

WICHTIGE HINWEISE

An diesem Punkt schliesst sich die konkrete Frage an die Akteure an, welche Tipps für andere KMU-Verantwortliche sie haben, die sich in solch einer Situation befinden: «Unser Rat an Unternehmer, die auf eine Nachfolgeregelung hinarbeiten, dass sie von einem möglichen Nachfolger einen lückenlosen Lebenslauf mit Zeugnissen verlangen. Somit haben sie die Möglichkeit einen Nachfolger ein wenig besser kennenzulernen und müssen sich nicht nur anhand von wenigen Gesprächen entscheiden».

Abschliessend geht es um die Frage, ob das Unternehmerehepaar rückblickend die Nachfolgeregelung für seine Firma anders angehen würde und worauf sie im

Rückblick besonders stolz ist. «Eine Nachfolgeregelung mit Business Broker können wir nur empfehlen. Wir würden keine andere Nachfolgeregelung angehen. Unser grösster Erfolg als Unternehmer war, eine vor dem Konkurs stehende Firma übernommen und dieselbe Firma mit sehr guten Renditen erfolgreich weiterverkauft zu haben», betont das Unternehmerehepaar unisono. ■

ANMERKUNG

1) Die Zahlen und Tendenzen sprechen in verschiedenen Studien der letzten Jahre eine deutliche Sprache. Beispielsweise in der Studie «Unternehmensnachfolge in der Praxis» der Universität St.Gallen und der Credit Suisse vom Juni 2016.



GEORG LUTZ

ist Chefredaktor von kmuRUNDSCHAU.

www.businessbroker.ch

Berufsbegleitend weiterqualifizieren

Zeit- und ortsunabhängig studieren an der Fernfachhochschule Schweiz

FFHS 
Fernfachhochschule Schweiz

flexibel.
berufsbegleitend.
digital.
www.ffhs.ch

MSc Business Administration

Executive MBA

MAS Business- & IT-Consulting

MAS Web4Business

MAS Wirtschaftspsychologie

MAS Industrie 4.0

MAS Business Law

MAS Gesundheitsförderung

*Kombination E-Learning & Face-to-Face-Unterricht
Grösste zeitliche Flexibilität ohne Karriereunterbruch*