

Je früher, desto besser

Früher war es selbstverständlich, dass einer der Nachkommen das Familienunternehmen übernimmt. Die Bedingungen haben sich inzwischen aber stark verändert. Bis 2021 stehen gegen 80'000 kleine und mittlere Unternehmen vor einem Generationenwechsel. Immer häufiger erfolgt die Nachfolgeregelung ausserhalb der Familie oder des Unternehmens. Erfahrungen zeigen, dass sich eine frühzeitige gute Vorbereitung, gepaart mit einer professionellen Begleitung, auszahlt.

Ein typischer Fall: Franz M., 57, ist Inhaber eines Ostschweizer Metallbaubetriebs mit 20 Angestellten. Er hat zwei erwachsene Söhne, die in einer anderen Branche tätig sind und die Firma des Vaters nicht übernehmen wollen. Franz M. möchte sich eigentlich mit 62 Jahren pensionieren lassen. Seine grösste Sorge: Sein Lebenswerk soll erhalten bleiben und die Mitarbeiter weiterhin eine Arbeitsstelle haben.

firmeninternen Nachfolger nach einiger Zeit eine Überforderung zeigt, sodass sich der ehemalige Inhaber nicht wie geplant zurückziehen kann. Dann muss die Lösung doch noch extern gesucht werden.

Grosse Nachfrage nach KMU

In der Schweiz besteht eine grosse Nachfrage von Privaten und Unternehmen nach soliden, etablierten KMU: Fachleute machen mit einem Unternehmenskauf den Schritt in die berufliche Selbstständigkeit, Unternehmen auf Expansions- oder Diversifizierungskurs suchen spannende Akquisitionsmöglichkeiten. Es ist zudem erwiesen, dass bei einem Unternehmensverkauf an Externe der höchste Preis erzielt werden kann.

Eine strukturierte Nachfolgeregelung nimmt viel Zeit in Anspruch. Zeit, die einem Unternehmer oftmals nicht zur Verfügung steht, da er stark im Unternehmen eingespannt ist. Im aktuellen Fall entschliesst sich Franz M., bei der Nachfolgeregelung professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

«Die Nachfolgeregelung eines Unternehmens ist meist ein einmaliges Ereignis in der unternehmerischen Laufbahn und kein guter Zeitpunkt für Experimente», sagt Valentina Keller. Zudem ist sie mit vielen Fragen verbunden, ob rechtlich, steuerlich, buchhalterisch und nicht zuletzt auch emotional. Damit unter Mitarbeitenden und Kunden sowie Lieferanten keine Unsicherheit entsteht, sollte die Nachfolgeregelung beim ersten Versuch klappen.

Häufige Stolpersteine

Verkaufsspezialisten und Nachfolgeberater kennen mögliche Stolpersteine und bringen nebst Erfahrung auch ein umfangreiches Netzwerk zu potenziellen geeigneten Käufern mit. Für den Beizug eines Profis spricht zudem auch, dass die Nachfolgeregelung vertraulich und diskret stattfindet. Dadurch kann verhindert werden, dass Gerüchte entstehen und Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten verunsichert werden und im schlimmsten Fall abspringen oder kündigen.

«Es sind häufig überhöhte Preisvorstellungen, die zu einem Scheitern der Verkaufsverhandlungen führen.»

«Mit diesem zeitlichen Horizont ist es höchste Zeit, die Nachfolgeregelung anzugehen», sagt Valentina Keller, COO der Business Broker AG mit Standorten in Gossau, Zürich und Lausanne. «Im Idealfall hätte Franz M. sogar noch zwei oder drei Jahre früher damit begonnen. Die Devise lautet grundsätzlich: Je früher, desto besser.» Die St.Gallerin weiss, wovon sie spricht: Die Business Broker AG unterstützt seit Jahren Unternehmer beim Verkauf ihrer Firma.

Wer soll ans Ruder?

Franz M. überlegt sich, zunächst mit einem langjährigen Mitarbeiter zu klären, ob Interesse an einer Übernahme besteht. «Angestellte als Nachfolger können eine spannende Möglichkeit sein», sagt Valentina Keller. Sie stammt selber aus einer Ostschweizer Unternehmerfamilie und kennt die KMU-Welt von klein auf.

«Der Vorteil einer unternehmensinternen Lösung ist, dass der Mitarbeiter und potenzielle Nachfolger das Unternehmen, alle Prozesse und das Team bereits kennt und so ein Vertrauensverhältnis besteht», sagt Keller. Das kann Sicherheit bei den verschiedenen Anspruchsgruppen vermitteln, seien es Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten. Ein häufiges Problem sind hier allerdings die oft begrenzten finanziellen Möglichkeiten des Angestellten. Oder dass sich beim

Wenn ein Verkauf scheitert oder zu scheitern droht, ist der häufigste Grund eine überhöhte Preisvorstellung auf der Verkäuferseite. Hier beraten Spezialisten den Verkäufer bei der Verkaufsvorbereitung. Sie ermitteln den Wert des Unternehmens mit gängigen Unternehmensbewertungsmethoden und plausibilisieren die Resultate mit der eigenen Markterfahrung. Dadurch wird sichergestellt, dass der angestrebte Verkaufswert realistisch ist.

ist nicht mehr zukunftsfähig, weil zum Beispiel eine Dienstleistung aufgrund technischer Entwicklungen nicht mehr gefragt ist. Eine Liquidation des Unternehmens bei der Pensionierung kann in diesen Fällen die bessere Option sein.

Text: Tanja Millius

Bild: Marlies Thurnheer

«Die Nachfolgeregelung ist ein einmaliges Ereignis und kein guter Zeitpunkt für Experimente.»

Auch Zeitdruck wirkt sich negativ auf den Verkauf aus: Muss ein Unternehmer seine Firma möglichst rasch verkaufen, verschlechtert sich seine Verhandlungsposition gegenüber potenziellen Käufern. Ebenso, wenn er unzureichend vorbereitet den Verkaufsprozess startet. Hier ist es entscheidend, dass buchhalterisch alles vollständig dokumentiert ist. Die beigezogenen Fachleute unterstützen den Verkäufer, damit sein Unternehmen in allen Bereichen fit für den Verkauf und für potenzielle Käufer attraktiv ist.

Eine Nachfolgeregelung muss nicht immer die sinnvollste Variante sein. «Kleinstunternehmen, etwa One-Man-Shows, sind meist so stark personenabhängig, dass eine Übergabe kaum möglich ist», sagt Expertin Valentina Keller. Oder ein Geschäftsmodell

Der ideale Zeitpunkt

Entschliesst sich ein Unternehmer, seine Nachfolge zu regeln und sein Unternehmen zu verkaufen, ist eine gute Vorbereitung das A und O. Der Beizug eines Profis spart Zeit und Ärger – und schliesslich auch Geld, weil das gemeinsame Ziel ist, das Unternehmen erfolgreich und zu einem attraktiven Preis zu übergeben. Damit dies gelingt, sollten sich Unternehmer genug früh mit der Nachfolge auseinandersetzen. «Viele Unternehmer unterschätzen den zeitlichen Aufwand, den eine Nachfolgeregelung mit sich bringt», sagt Valentina Keller. Nachfolgeprofis sprechen oft von fünf Jahren als idealen Vorbereitungszeitraum. «Idealerweise prüft ein Unternehmer schon in seinen 50ern die verschiedenen Optionen bezüglich der Nachfolge», rät Keller. So einen wichtigen Entscheid fällt man nicht von heute auf morgen. Deshalb gilt: Je früher desto besser.

Anzeige



Universität St. Gallen

«Durch das Intensivstudium KMU konnte ich mein Wissen im General Management und meine Leadership-Fähigkeiten vertiefen und professionalisieren.»

Raphael Erl
Geschäftsführer Spross Ga-La-Bau AG

Weiterbildung für unternehmerische
Persönlichkeiten aus KMU

Intensivstudium KMU

50 Seminartage in 10 Blockwochen
29. Durchführung: März 2019 bis Juli 2020

KMU Leadership 8 Seminartage in 2 Blöcken

16. Durchführung: März/April 2019
17. Durchführung: September/Oktober 2019

www.kmu.unisg.ch/wb



Valentina Keller ist COO der Business Broker AG, Spezialistin für den Verkauf und die Bewertung von KMU.