

SPRECHEN WIR ÜBER DAS, WAS VERBINDET

Erfolgreiche KMU-Nachfolge resultiert aus dem Zusammenspiel vieler Disziplinen

Eine Unternehmensnachfolge greift unmittelbar in die Dimensionen «Unternehmen–Familie–Kapital» (s. *Abbildung 1*) ein. Daraus ergeben sich für alle Beteiligten massive Veränderungen auf sachlicher, persönlicher und emotionaler Ebene. Multidisziplinäre Kompetenzen und ein ganzheitliches Vorgehen gehören daher in der beratenden Begleitung des Nachfolgeprozesses zu den erfolgsentscheidenden Faktoren.

1. EINLEITUNG

Aus gutem Grund wird der Stresslevel einer Nachfolge häufig mit dem einer Scheidung gleichgesetzt. Für diejenigen, die ihr Unternehmen an eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger weitergeben, geht es u. a. um den Verlust von Verantwortung, Macht, Prestige und Passion. Das lässt niemanden kalt, und emotionale Spannungsfelder sind vorprogrammiert.

Somit ist der Bogen an erforderlichen Beratungskompetenzen in unterschiedlichen Disziplinen breit gespannt: von Treuhand und Steuerberatung über juristisches Know-how bis zur Psychologie, z. B. mit Erfahrungen als Mediatorin, Coach etc.

Eine Nachfolge kann niemand allein lösen. Diese Multidisziplinarität sollten begleitende Beratende im Nachfolgeprozess unbedingt berücksichtigen und über entsprechendes Know-how verfügen bzw. die eigene Kompetenz mit qualifizierten Netzwerkpartnerinnen und -partnern ergänzen. Denn ganzheitlich aufgegleiste Nachfolgeprozesse haben die grösste Chance auf nachhaltigen Erfolg – im Sinne eines vielfältigen, Tradition und Innovation verbindenden Mehrgenerationen-Unternehmertums.

Einen Leitfaden und wichtige Orientierungspunkte für die multidisziplinäre Begleitung eines Nachfolgeprozesses zeigt das ganzheitliche Nachfolgemodell mit der Toolbox 21 des Schweizer Dachverbands für Unternehmensnachfolge CHDU (s. *Abbildung 2*). Es verdeutlicht, wie man das «Chaos der Realität» im Nachfolgeprozess strukturieren kann. Dieses ganzheitliche Nachfolgemodell des CHDU ist eine Wei-

terentwicklung des Modells von Professor Renato Tagiuri, der von 1957 bis 1986 Professor für Sozialwissenschaften in der Betriebswirtschaftslehre an der Harvard Business School war. Die Zusammenfassung in Kapitel 2 bietet Einblicke und Praxistipps.

2. IN SIEBEN SCHRITTEN DURCH DEN GANZHEITLICHEN NACHFOLGEPROZESS

2.1 Ausgangslage

Grundsatz: *Ehrlichkeit währt am längsten ... insbesondere gegenüber sich selbst und der Familie!*

Im Fokus stehen die Familien-, Vermögens-, Unternehmer- und Unternehmens-Strategie und das zukünftige Lebenskonzept. Wichtiger Aspekt, welcher der Unternehmerin oder dem Unternehmer die Freiheit gibt, aufrichtig über die Gründe für den Verkauf bzw. die angestrebte Nachfolgeregelung nachzudenken und somit die passende Entscheidung zu treffen: Kein Unternehmen muss verkauft werden. Jede Firmeninhaberin und jeder Firmeninhaber hat das Recht, das Aufgebaute wieder zu schliessen.

Die schwierigste Hürde in dieser Phase ist für alle Beteiligten die Frage, wie und wann sie das Thema ansprechen.

Praxistipp: Beratende verlieren nichts, wenn sie die Nachfolge bei ihren Mandanten oder Mandantinnen ansprechen. Es kann hingegen zu einem Mandatsverlust kommen, wenn eine andere beratende Person das Thema anspricht. Bei Desinteresse wird das Thema vorläufig ad acta gelegt. Ein posi-

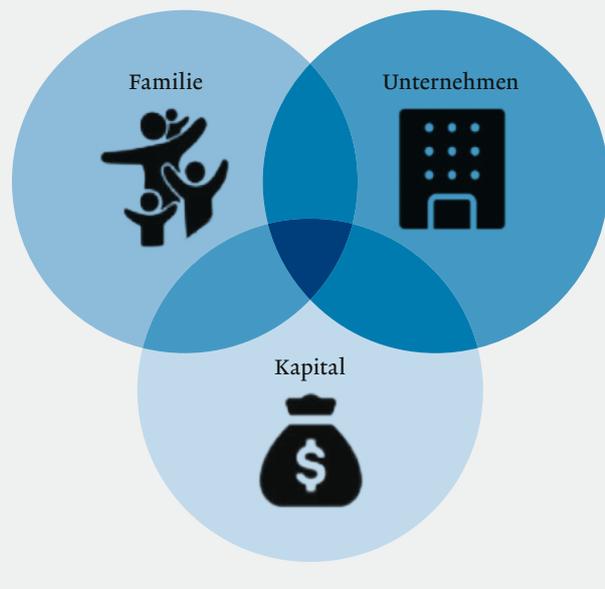


GIACOMO GARAVENTA,
PRÄSIDENT CHDU.CH,
PRÄSIDENT ERLEBNIS-
REGION MYTHEN,
DIV. MANDATE IM BEIRAT/VR/
STIFTUNGSRAT,
M&A-EXPERTE,
UNTERNEHMENSINHABER
NACHFOLGER.CH



CARLA KAUFMANN,
M.A. LAW HSG,
NACHFOLGEEEXPERTIN,
HAUPTAKTIONÄRIN
COMPANYMARKET,
MITINHABERIN
GETDIVERSITY, VIZE-
PRÄSIDENTIN CHDU

Abbildung 1: **SCHNITTSTELLEN
UNTERNEHMEN-FAMILIE-KAPITAL**



ver und zielführender Einstieg in das Thema Unternehmensnachfolge setzt eine gute Vertrauensbasis voraus und gelingt häufig am besten über die Familienebene – mit Fragen wie:

- Sie und Ihr Unternehmen überzeugen/beeindrucken mich, deswegen erlaube ich mir die Frage,
- ob Sie bereits mit Ihrer Familie und Ihren Kindern über die Nachfolge gesprochen haben?
- ob eines oder mehrere Ihrer Kinder gerne die Nachfolge antreten würden?
- ob Sie bereits Pläne für die Nachfolge haben oder sich bereits Gedanken dazu gemacht haben?

2.2 Lösungsszenarien

Grundsatz: Es gibt immer eine Nachfolgelösung. Folgende Lösungsszenarien sind denkbar:

1. Familieninterne Nachfolge

- Ein Kind einer Familie
- Viele Kinder einer Familie
- Mehrere Kinder von mehreren Familien
- Kollegiale Mehrgenerationenleitung

2. Verkauf an Mitarbeitende

- Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin
- Mehrere Mitarbeitende
- Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin und ein Externer oder eine Externe
- Mehrere Mitarbeitende und ein Externer oder eine Externe
- Mehrere Mitarbeitende und mehrere Externe

3. Verkauf an Externe

- Eine externe Person
- Mehrere externe Personen
- Eine externe Firma

- Mehrere Firmen zusammen
- Privatperson und juristische Person

4. Kein Verkauf

- Im Status quo belassen, Einsetzen einer neuen Geschäftsleitung und Rückzug in den Verwaltungsrat
- Geordnete Geschäftsaufgabe und Liquidation

Praxistipp: Bei den Szenarien 1 und 2 stehen die Persönlichkeit und das Entwicklungspotenzial der betreffenden Personen im Vordergrund. Welche Kandidatinnen oder welche Kandidaten haben das Potenzial, das Unternehmen zu führen? Manchmal lohnt es sich, nebst der engsten Familie auch den weiteren Verwandtschaftskreis (z. B. Nichten, Neffen) zu beleuchten. Für die Szenarien 3 und 4 ist der Schritt im Kapitel 2.3 relevant.

Als Beratende gilt es, für die erforderliche Neutralität professionelle Distanz zur Situation und zu den Personen zu wahren. Zudem muss dem Prozess genügend Zeit eingeräumt werden – der Mandant oder die Mandantin bestimmt das Tempo.

2.3 Suche nach einem Käufer oder einer Käuferin

Grundsatz: Auch die Braut kann einen Antrag stellen.

Die Suche nach einem Käufer oder einer Käuferin sollte konsequent stufenweise eingeleitet und umgesetzt werden. Ansonsten kann man Jahre mit der Suche verbringen, ohne jemanden zu finden. Nachfolgend ein Überblick über die verschiedenen Suchoptionen.

Öffentliche Suche: Platzierung eines Unternehmens oder eines Käufersuchts auf einer Onlineplattform, z. B. company market.ch.

Longlist: Liste mit möglichen Personen oder Unternehmen, die als potenzielle Kaufende infrage kommen. Basis für diese Auswahl ist ein klares Profil und eine vorangehende Analyse des Markts und der jeweiligen Unternehmenssituation.

Shortlist: Liste mit Unternehmen oder Personen, die der oder dem Suchenden sympathisch sind und aufgrund der aktuellen Situation, z. B. Wachstumsstrategie, als potenzielle Kaufende infrage kommen könnten.

Zielführende Fragestellungen für Longlist und Shortlist:

- Gibt es Kunden, die das Unternehmen weiterführen könnten?
- Gibt es Lieferanten, die das Unternehmen integrieren könnten?
- Gibt es Branchenpartner, die wachsen möchten?
- Wie ist die aktuelle Marktsituation in der Branche der Mandantin bzw. des Mandanten und welche Unternehmen in dieser oder einer verwandten Branche verfolgen eine Wachstumsstrategie?

Praxistipp: Die Nachfolgerin oder der Nachfolger ist der wichtigste und evtl. auch teuerste «Mitarbeitende». Daher ist

Abbildung 2: **GANZHEITLICHES NACHFOLGEMODELL DES SCHWEIZER DACHVERBANDS FÜR UNTERNEHMENSNACHFOLGE (CHDU)**

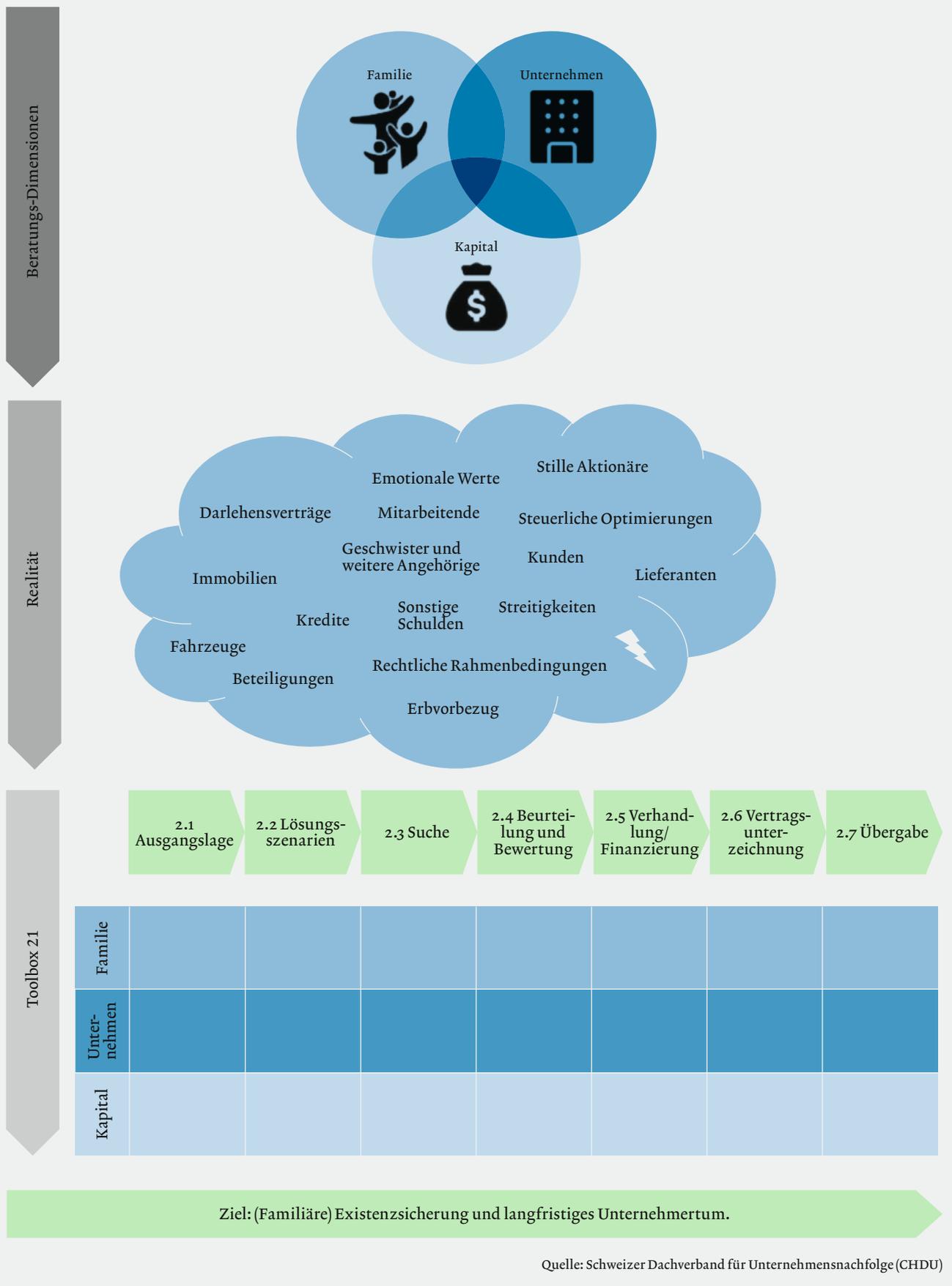
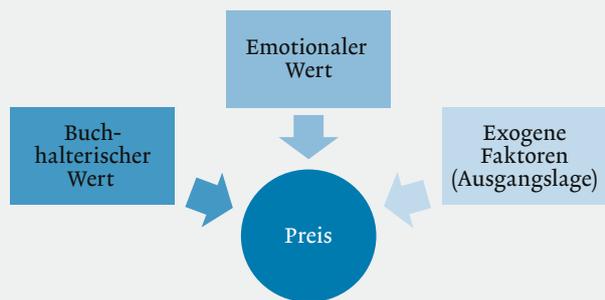


Abbildung 3: **PREISBILDUNGSPROZESSE IN KMU-NACHFOLGETRANSAKTIONEN**



Quelle: David Dahinden und Roger Huber, 2015

es essenziell, Unternehmerinnen und Unternehmer zu motivieren, in das Finden und Identifizieren der richtigen Person und/oder Unternehmung zu investieren.

2.4 Beurteilung und Bewertung. Die meisten Bewertungsmethoden wie Substanzwert, Ertragswert, Discounted Cashflow oder Multiples sind hinlänglich bekannt. Die wesentliche Frage ist: Was ist gerecht, fair, umsetzbar und wo sind die Grenzen einer rein zahlenmässigen Betrachtung? Preis und Wert sind nicht das gleiche Paar Schuhe. Sowohl der emotionale Wert wie auch exogene Faktoren (s. *Abbildung 3*) wie z. B. die Gesundheit der Inhaberschaft fallen stark ins Gewicht.

Praxistipp: Für Beratende ist es wichtig, Klarheit über u. a. folgende Aspekte zu haben:

- Wie stark hat sich die Inhaberschaft bereits vor dem Verkauf emotional vom Unternehmen gelöst?
- Ist die Altersvorsorge der Unternehmerin oder des Unternehmers Teil des Preises? Wenn ja: Wo liegt die Bottom Line (Untergrenze), wenn die Altersvorsorge oder der Altersluxus finanziert werden muss?

So können gemeinsam realistische Erwartungen definiert und die Verkäuferin oder der Verkäufer kann vor einer Enttäuschung bewahrt werden.

2.5 Verhandlung und Finanzierung

Grundsatz: *Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.*

Eine Verhandlung ist immer ein Balanceakt. Je mehr der Kaufpreis durch Eigenmittel getragen wird, desto schneller kann die Finanzierung abgeschlossen sein. Je mehr verschiedene Anspruchsgruppen in einer Finanzierung involviert und aufeinander abzustimmen sind, desto länger dauert der Prozess. Beschleunigen lässt er sich unter Umständen z. B. mittels eines Verkäufendarlehens oder einem Earn-Out-Element im Kaufpreis.

Praxistipp: «Ein guter Preis tut allen Beteiligten ein bisschen weh», so der Nachfolgeexperte Hans-Peter Ruepp, Inhaber Ruepp & Partner. Dies bestätigt sich in der Praxis häufig.

Dementsprechend ist es für Beratende zum einen entscheidend, die Schmerzgrenze ihrer Mandanten oder Mandantinnen

genau zu kennen und zu verstehen – zu wissen, wie weit sie gehen und dabei in Balance bleiben können. Zum anderen gehört es zu den wesentlichen Aufgaben von Beratenden, den Prozess sachlich, zeitlich und emotional zugunsten der Verkäuferin oder des Verkäufers zu lenken.

2.6 Vertragsunterzeichnung

Grundsatz: *Vorsorge kommt billiger als Nachsorge.*

Jeder Unternehmensverkauf verknüpft sich mit verschiedenen Verträgen. Dazu gehören neben dem Kaufvertrag oft gesonderte Grundstückskaufverträge, Darlehens-, Aktionärsbindungs-, Ehe- und Erbverträge etc. Ihre sachlichen und fachlichen Details sind nicht Teil der Ausführungen dieses Beitrags. Gleichzeitig fordert das Vertragswerk von Beratenden ein Höchstmass an Detailwissen und Kompetenz.

Praxistipp: Beratende sind besonders gefordert, die erforderlichen Schritte immer wieder kritisch zu prüfen, z. B.:

- In welchem Umfang lohnt sich eine Due-Diligence-Prüfung für welche Unternehmensgrösse? Was ist verhältnismässig für Aufwand und Ertrag?
- Welche Gewährleistungsansprüche sind zu klären?
- Wie ist der Bestand von Waren, Material, Rohstoffen etc.? Es müssen unbedingt Stichproben gemacht werden.
- Ist die eigene vertragliche Absicherung für das Mandat eindeutig und ausreichend geregelt?

Und vor allem anderen gilt: Für alle relevanten Themen und Bereiche ausserhalb der eigenen Kompetenz sollten weitere Expertinnen oder Experten hinzugezogen werden. Im Sinne der Sache und für die Mandanten oder Mandantinnen.

2.7 Übergabe. Mit einer erfolgreich aufgetragenen Nachfolge beginnt die Transitionsphase, die sich in die Phase des Verhandeln des Kaufvertrags, den Stichtag und die Phase des Vollzugs/Closing gliedert.

Jetzt beginnen die berühmten «100 Tage danach». Es geht u. a. darum, die Käuferin bzw. den Käufer unter Einbindung

DER NEUE ZERTIFIKATSLEHRGANG UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Eine dazu passende spezifische Aus- und Weiterbildung, die Beratenden eine umfassende Vertiefung und Erweiterung ihres Wissens ermöglicht, beginnt mit dem Tagesseminar «Big Picture erfolgreicher KMU-Nachfolge», das erstmals am 1. Dezember 2022 stattfindet. Es ist der Auftakt zum Zertifikatslehrgang Unternehmensnachfolge, den Expertsuisse und der Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge in Koproduktion entwickeln (www.expertsuisse.ch/nachfolge). Beide Organisationen wollen damit dazu beitragen, die Komplexität der Unternehmensnachfolge zu entzerren, Nachfolgeexperten und Nachfolgeexpertinnen zu vernetzen, erfolgreiche KMU-Nachfolgen gezielt zu fördern sowie einen klar definierten Qualitätsstandard für den Nachfolgeprozess zu setzen.

der früheren Inhaberschaft einzuarbeiten sowie das Vertrauen von Mitarbeitenden, Kundschaft und Lieferanten in die neue Leitung zu gewinnen.

Praxistipp: Schlüsselkompetenz in dieser Phase ist die Kommunikation. Der Stresslevel ist bei allen Beteiligten zu diesem Zeitpunkt besonders hoch, da die mit der Nachfolge einhergehenden Veränderungen real werden. Das bringt Fragen und häufig auch eine vorübergehende Verunsicherung mit sich. Umso wichtiger ist es, mit einer gut aufgesetzten, für alle verständlichen Kommunikation für umfassende Transparenz zu sorgen – sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch gegenüber Kunden, anderen Marktteilnehmern, Ban-

ken, Lieferanten, öffentliche Hand etc. Auch wenn das Beratungsmandat hier abgeschlossen scheint, beginnt ab diesem Moment für eine Jungunternehmerin oder einen Jungunternehmer die Nachfolge.

3. MIT KOMPETENZ UND EMPATHIE

Dieser Einblick in und Überblick über die sieben Schritte mit ihren drei Dimensionen erscheint im ersten Moment möglicherweise fast zu einfach. Das ändert jedoch nichts an der mit einer ganzheitlichen Nachfolge verknüpften Komplexität und ihren hohen Anforderungen an Beratende. Interdisziplinäre, auf den gesamten Nachfolgeprozess zugeschnittene fachliche, soziale und emotionale Kompetenz ist gefragt. ■