

Unternehmensnachfolge: Herausforderung und Chance in Einem

Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung benötigt Vorlaufzeit. Dies einerseits aus emotionalen Gründen. Andererseits gibt es konkrete Aufgaben zu erledigen, wie die Bereinigung der Bilanz, die Vorbereitung des Nachfolgers, die Regelung der Altersvorsorge und auch die Finanzierung.



*Von Hans Baumgartner
Managing Director
Leiter KMU-Geschäft Schweiz
Credit Suisse*

Emotionale Vorbereitung

Nachfolgeregelungen in KMU sind ein Thema, bei welchem Emotionen eine zentrale Rolle spielen. Alle Beteiligten haben Ziele und Wünsche, welche sich nicht immer decken. Unternehmer wollen Vertrauen in ihre Nachfolger gewinnen, potenzielle Nachfolger müssen sich bewähren können, Kunden sollen sich einer kontinuierlichen Leistung sicher sein können. Oft müssen sich Unternehmer auch Gedanken darüber machen, wie sie ihre Zeit nach der Unternehmensübergabe einsetzen: Das Unternehmen hat oft das ganze Zeitbudget beansprucht, für weitere Aktivitäten gab es keinen Platz. In einer solchen Situation ist es gut nachvollziehbar, dass Unternehmer mit der Nachfolgeregelung zögern, weil sie sich den neuen Tagesablauf nicht vorstellen können.

Bei der Klärung dieser Fragen helfen neben einem strukturierten, projektartigen Vorgehen vor allem Zeit und eine offene Diskussion mit den richtigen Anspruchsgruppen. In einer gemein-



*und Simon Bühler
Leiter Segmentsmanagement
Unternehmen
Credit Suisse*

sam mit der Universität St. Gallen HSG vorgelegten Studie stellten wir fest, dass die vermehrte öffentliche Diskussion über die Unternehmensnachfolge konkrete Auswirkungen zeigt: Während 2005 erst 18,5% der befragten KMU-Unternehmer angaben, in den nächsten 5 Jahren ihre Nachfolge regeln zu wollen, waren es 2009 bereits 25,9%. Dafür ist die Zahl der Unentschlossenen deutlich gesunken.

Anspruchsgruppen

Im Nachfolgeprozess baut der Unternehmer seinen Einfluss auf das Unternehmen ab, während andere die Führung übernehmen. An diesem Prozess sind verschiedene Parteien mit unterschiedlichen Ansprüchen beteiligt: Die Familie des Eigentümers, Schlüsselpersonen im Unternehmen, Kunden, Lieferanten und auch der Unternehmer selbst. Die Anspruchsgruppen unterhalten mehr oder weniger intensive Beziehungen zueinander. Die Wahrscheinlichkeit, dass Zielkonflikte entstehen, ist gross. Am Anfang jeder erfolgrei-

chen Nachfolgeregelung muss deshalb die Überlegung stehen: Wen beziehe ich warum wie ein?

Projektmanagement

Die Praxis zeigt, dass Nachfolgeregelungen am besten gelingen, wenn sie von Unternehmern (oder Nachfolgern) wie Projekte geführt werden. Das heisst: Ziele definieren, Leitplanken festlegen, Beteiligte und deren Rollen klären, Beratungsbedarf identifizieren und schliesslich einen Zeitplan mit Meilensteinen entwickeln. Besonders bei anspruchsvollen Nachfolgeregelungen mit grossen Organisationsstrukturen ist zu beachten, dass die Nachfolgeregelung Ressourcen binden wird – insbesondere beim Unternehmer. Steht diese Zeit aufgrund operativen Drucks nicht zur Verfügung, besteht die Gefahr, dass die Nachfolgeregelung hinausgezögert wird und schliesslich unter Zeitdruck nicht mehr optimal abgewickelt werden kann. Die Folgen sind im besten Fall eine unnötig hohe Steuerlast, im schlechtesten der Untergang des Unternehmens.

Aus ihrer Beratungspraxis hinaus hat die Credit Suisse ein Vorgehensmodell mit 5 Schritten entwickelt: Initialisierung, Optionen, Vorbereitung, Überleitung, Umsetzung und Abschluss. Das Modell ist in der Fachpublikation «*Nachfolgemangement in KMU: Eine praxisorientierte Wegleitung*» detailliert beschrieben. Es existieren aber auch andere Prozessmodelle, welche nutzbar sind.

Unternehmen vorbereiten

Für Unternehmer, welche die Nachfolge regeln wollen, stehen mit solchen Prozessmodellen ganz konkrete Aufgaben an. Das Unternehmen muss nachfolgefähig gemacht werden. Häufig bedeutet dies die Auslagerung nicht betriebsnotwendiger Aktiven. Um Steuern zu vermeiden, werden bei vielen Unternehmen Gewinne in der Bilanz zurück-

behalten und zum Beispiel in Immobilien oder Wertschriften investiert. Bei einer familieninternen Nachfolgeregelung können sich dann Probleme ergeben, wenn mehrere Erben gleich behandelt werden sollen, aber nicht ausreichend privates Kapital vorhanden ist. Bei einem Verkauf ist der Käufer in der Regel nur an betriebsnotwendigem Kapital interessiert – er will die Geschäftstätigkeit kaufen, nicht ein Vermögensportfolio.

Ein anderer Vorbereitungsschritt kann organisatorischer Art sein. Zum Beispiel eine schrittweise Übertragung von Verantwortung, dank welcher Mitarbeitende lernen, später auch ohne die Person des Unternehmers erfolgreich zu sein. Das ist nicht einfach, weil Fehler passieren können. Andererseits ist das erfolgreiche Funktionieren des Unternehmens zentral für dessen Wert: Wenn mit dem Austritt des Unternehmers das Ertragspotenzial einbricht, bezahlt ein Nachfolger weniger für das Unternehmen.

Nachfolger aufbauen

Eine rechtzeitige Nachfolgeplanung ermöglicht es potenziellen Nachfolgern, sich umfassend vorzubereiten. Eine Weiterbildung wie zum Beispiel die Meisterprüfung kann ein Weg dazu sein. Gerade bei familieninternen Nachfolgeregelungen bewährt es sich auch, Arbeitseinsätze bei anderen Firmen zu absolvieren. Diese bieten die Möglichkeit, sich an das notwendige Know-how heranzutasten, eine andere Betriebskultur kennenzulernen und ein eigenes Kontaktnetz in der Branche aufzubauen. Die Vorbereitungszeit kann auch dazu dienen, gezielt Vermögen aufzubauen, damit der Nachfolger den Eigenmittelbedarf der Nachfolgeregelung decken kann.

Finanziell vorsorgen

Die erwähnte Studie mit der HSG hat einen weiteren wichtigen Punkt gezeigt: Insbesondere Unternehmer mit wenigen Mitarbeitenden haben oft keine Altersvorsorge und betrachten das Unternehmen als Teil derselben. Hier geht es um die existenzielle Frage, wie der Lebensunterhalt nach der Nachfolgeregelung bestritten wird. Die Wichtigkeit dieser Frage ist offensichtlich:

Kostenlose Unterlagen zur Nachfolgeregelung in KMUs sind erhältlich auf www.credit-suisse.com/nachfolge oder bei Kundenberatern der Credit Suisse.

Wer das Unternehmen als Altersvorsorge betrachtet und im Pensionsalter feststellen muss, dass sich ihr Wert auf dem Markt nicht realisieren lässt, hat ein Problem. Auch hier liegt die Antwort oft in der Trennung von Unternehmens- und Privatvermögen; es sind aber auch andere Lösungen denkbar.

Ein häufiger Ansatz am Anfang einer Nachfolgeregelung ist deshalb eine umfassende Finanzplanung. Dabei werden private Einnahmen und Ausgaben analysiert und eine Planung für die Jahre nach der Nachfolgeregelung erstellt. Rechtzeitig durchgeführt zeigt eine solche Planung allfälligen Handlungsbedarf auf. Klarheit über die Finanzierung der Pensionierung kann einen wesentlichen Teil der Ungewissheiten im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen nehmen und damit die Grundlage für eine rechtzeitige, erfolgreiche Nachfolgeregelung schaffen.

Nachfolge finanzieren

Für rund die Hälfte der Unternehmerinnen und Unternehmer, welche in den nächsten 5 Jahren die Nachfolge regeln will, kommt ein Verkauf in Frage. Mitarbeiter oder andere Unternehmen stellen die bedeutendste Käufergruppe dar. Für sie stellt sich die Frage nach der Finanzierung. Da Unternehmensnachfolgen sehr unterschiedlich ablaufen, beurteilt die Credit Suisse jeden Fall ausführlich im Detail. Trotzdem bestehen Richtlinien, welche eine erste Einschätzung ermöglichen. Der Fremdfinanzierungsanteil muss in der Regel innert 5 Jahren zurückbezahlt werden können und sollte nicht grösser als 3 Jahresgewinne vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen sein. Darüber hinaus kann die Nachfolge durch den Verkäufer mittels nachrangiger Darlehen mitfinanziert werden. Rund 1/5 sollte der Käufer aber mindestens an Eigenkapital aufbringen können.

Stolpersteine vermeiden

Die Herausforderungen bei Unternehmensnachfolgen bestehen einerseits aus emotionalen Faktoren, andererseits aus Fachfragen, welche mit Spezialisi-

sten geklärt werden können. Je besser es gelingt, emotionale Faktoren strukturiert einzubeziehen und zu versachlichen, desto höher wird der Anteil lösbarer Fachfragen. Nachfolgend einige Fragen, welche Unternehmern zur Reflektion dienen können.

- Für die meisten KMU-Unternehmer ist die Fortführung des Betriebs ein wichtiges Ziel bei der Unternehmensnachfolge. Überlegen Sie regelmässig, ob Sie dafür die optimalen Voraussetzungen schaffen, und beziehen Sie bei dieser Überlegung auch Ihre eigene Rolle mit ein.
- Seien Sie sich der speziellen Rolle von Familienmitgliedern im Unternehmen bewusst und handeln Sie entsprechend, indem Sie sie beispielsweise in wichtige strategische Weichenstellungen einbeziehen. Beurteilen Sie sie aber als Mitarbeitende oder potenzielle Nachfolger nach dem gleichen Massstab wie familienfremde Mitarbeitende – weder milder noch strenger.
- Verschaffen Sie sich vor dem Nachfolgeprozess finanzielle Transparenz über das Unternehmen, beispielsweise die Rentabilität von Geschäftsbereichen. Sie gelangen damit zu einer objektiven Entscheidungsgrundlage für die Zeit, in welcher sowohl Sie als auch bereits der Nachfolger im Unternehmen arbeiten.
- Überprüfen Sie noch vor dem Nachfolgeprozess Ihre Work/Life-Balance und verschaffen Sie sich befriedigende Tätigkeitsfelder neben dem Unternehmen. Sie sollten nach der Nachfolgeregelung nicht vor einem leeren Terminkalender sitzen.
- Betrachten Sie die Nachfolgeregelung als Projekt, welches eine Vorgehensplanung, verschiedene Beteiligte und Ressourcen benötigt. Wenn Sie darauf warten, dass sich die Nachfolge von selber löst, gefährden Sie unter Umständen Ihr Unternehmen.
- Beginnen Sie frühzeitig mit dem Nachfolgeprozess, Sie vergrössern damit Ihren Handlungsspielraum.

hans.baumgartner@credit-suisse.com

simon.buehler@credit-suisse.com