



Nachfolgeplanung aus Unternehmenssicht

Nachfolge ist ein komplexes Projekt mit vielen Unbekannten. Für die meisten Unternehmer ist dieses Thema nur einmal im Leben auf der Agenda und es kann auf keine selber gemachten Erfahrungen zurückgegriffen werden.

1 Eine Vielzahl diametrale Interessen

Bei der Weitergabe eines Unternehmens durch den Firmeninhaber bestehen verschiedenste, teilweise diametrale Interessen. Zum einen will der Unternehmer den Weiterbestand des Unternehmens und die Arbeitsplätze sichern, zum anderen möchte er nach jahrzehntelanger Arbeit auch einen entsprechenden Verkaufsgewinn realisieren und seine Altersvorsorge optimieren können. Zusätzlich muss das Unternehmen so organisiert und strukturiert sein, dass es auch für einen Käufer interessant ist und der Weiterbestand gesichert ist.

Dazu kommt, dass der Unternehmer sich auch mit seiner eigenen Zukunft auseinandersetzen muss. Was kommt danach und wie gehe ich damit um? Ein Firmeninhaber hat viele Jahre seines Lebens seinem Unternehmen gewidmet und plötzlich soll er loslassen? In der Praxis zeigt sich, dass sehr viele Unternehmer das nicht können oder die Nachfolgeplanung nicht frühzeitig genug angehen.

Noch schwieriger wird es, wenn bei Firmeninhaber plötzlich gesundheitliche Probleme auftreten oder diese sogar ganz ausfallen (sei es durch längere Spitalaufenthalte oder Tod). Ohne Vorbereitung der Nachfolge kann das Unternehmen von einem Tag auf den anderen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten, da Stellvertretungen oder die Nachfolge nicht im Detail geregelt wurden.

Was muss man daher als Unternehmer tun, um auf die Zukunft vorbereitet zu sein, um das Unternehmen, die Mitarbeiter und sich selber zu schützen?

2 Die Beteiligten eines Nachfolgeprozesses

Die Komplexität des Nachfolgeprozesses hat vor allen Dingen mit den vielen Beteiligten und deren Interessen zu tun. Man kann zwischen den folgenden Gruppen unterscheiden, welche während des Prozesses unterschiedlichste Rollen annehmen.

2.1 Unternehmer

Sein Ziel ist es «sein Kind» in gute Hände zu geben und sicherzustellen, dass die Firma weiter existiert. Er fühlt sich zusätzlich gegenüber Mitarbeitern, Kunden und auch Lieferanten verpflichtet. Wird das Unternehmen in der Familie verkauft, ist der Verkaufspreis zweitrangig. Wird die Firma extern verkauft, soll ein möglichst hoher Verkaufspreis erzielt werden. Gleichzeitig verändert sich die Lebenssituation eines Unternehmers mit der Übergabe seiner Firma schlagartig und er muss sich bereits vorgängig mit dieser Situation auseinandersetzen.

2.2 Familie

Die Familie und die Ehepartner sind in der Vorbereitungsphase wichtige Parteien in der Entscheidungsfindung. Kommt der Nachfolger aus der Familie, so hat dieser Interesse das Unternehmen möglichst kostengünstig übernehmen zu können. Geschwister oder Partner möchten aber sicherstellen, dass ihr Anteil möglichst hoch ist. Im Verkaufsfall können in der Familie Begehrlichkeiten entstehen, welche allenfalls gegenüber dem erzielbaren Verkaufspreis nicht angemessen sind.

2.3 Mitarbeiter

Bei Mitarbeitern kann ein Nachfolgeprozess Ängste bezüglich der eigenen Zukunft auslösen. Bei unklarer Kommunikation über die Zukunft kann dies zu Demotivation bis hin zu Kündigungen führen. Neue Mitarbeiter zu finden, ist während des Prozesses zusätzlich schwierig.

2.4 Schlüsselpersonen

Mitarbeiter in Schlüsselpositionen mit hohem Firmen Know-how sind während des Prozesses zweifach unter Druck. Zum einen ist die Unsicherheit über die Zukunft mit einem neuen Eigentümer vorhanden, zum anderen hätte man eventuell das Unternehmen selber übernehmen wollen, kann dies aber nicht, was wiederum Schlüsselpersonen dazu bewegt das Unternehmen vor der Übergabe zu verlassen.

2.5 Kunden

Kunden beobachten Unternehmen sehr genau. Eine bevorstehende Übergabe kann dazu führen, dass auch langjährige Kunden sich nach einem zweiten Lieferanten umsehen, da die Zukunft des Unternehmens nicht klar ist.

2.6 Lieferanten

Bei wichtigen Lieferanten kann die Unsicherheit dazu führen, dass Konditionen angepasst werden oder keine längerfristigen Lieferverträge mehr unterzeichnet werden.

2.7 Treuhänder

Aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit wenden sich Firmeninhaber vielfach an diese, um die Nachfolge zu initiieren und zu begleiten. Treuhänder tendieren dazu den Nachfolgeprozess selber abwickeln zu wollen, obschon die Expertise und Erfahrung hierfür vielfach fehlt.

2.8 Banken Verkäufer

Für Banken ist der Verkauf einer Firma eine kritische Phase. Vielfach hat der Käufer bereits eine eigene Bankbeziehung, was dazu führt, dass die langjährige Bank des Unternehmens die Bankbeziehung verliert. Banken versuchen daher den Nachfolgeprozess zu steuern und bieten vielfach an, einen Käufer zu suchen - dies allerdings nur in ihrem eigenen Netzwerk, um die Gefahr des Verlustes des Kunden zu minimieren.

2.9 Nachfolger

Der Nachfolger hat das Interesse, dass nach der Übernahme das Unternehmen unterbrechungsfrei weiterarbeitet. Daher ist, neben dem Kaufpreis und den Konditionen für ihn wichtig, dass die Übergabe möglichst vollständig ist, dass der bisherige Inhaber sich vom Tagesgeschäft lösen kann

(sofern er noch für eine Übergabezeit im Unternehmen bleibt) und dass die Mitarbeiter motiviert mitarbeiten.

Aufgrund der Vielfalt der Anforderungen der verschiedenen Personengruppen muss auf eine zielgerichtete und terminlich optimierte Kommunikation während des gesamten Prozesses geachtet werden. Die Erfahrung zeigt, dass im schlimmsten Fall Nachfolgeregelungen komplett scheitern können, da zu viele Unsicherheiten nicht rechtzeitig reduziert werden konnten.

3 Der Nachfolgeprozess

3.1 Die 3 Phasen des Nachfolgeprozesses

Ein optimal durchgeführter Nachfolgeprozess kann in drei Stufen gegliedert werden:

VORBEREITUNG (8-5 Jahre vor Übergabe) In der Vorbereitung finden Gespräche und Klärungen in der Familie (z.B. über eine Familiencharta) statt, es muss ein Zeithorizont für die Nachfolge bestimmt und die Firma muss auf die «Nachfolgefähigkeit» geprüft werden.

OPTIMIERUNG (5-2 Jahre vor Übergabe) In dieser Phase wird die Firma verkaufs-/übergabebereit gemacht. Je nach Situation müssen die operativen Abläufe angepasst, Strategien neu definiert, Anpassungen an sich verändernde Märkte vorgenommen, Marken und Vertrieb gestärkt und die Finanzen bezüglich optimaler Verkaufs-/Steuerstruktur angepasst werden.

VERKAUF/ÜBERGABE (18-12 Mte. vor Übergabe) Im Verkaufsfall müssen die Firmenunterlagen erstellt, aktiv nach Nachfolgern gesucht und gefunden werden, mit Interessenten verhandelt, Verträge und Übergabepäne mit Berücksichtigung der Integration erstellt werden. Im Übernahmefall innerhalb der Familie sind in dieser Phase meistens nur noch die formellen Unterlagen zu erstellen.

3.2 Frühzeitiges Erkennen der Notwendigkeit (VORBEREITUNG)

Die in der Literatur vielbeschriebenen 5-8 Jahre Vorlauf für eine erfolgreiche Nachfolge sind ein Faktum. In diesen Jahren müssen viele Dinge thematisiert und vorbereitet werden. Vielfach stellt das Unternehmen die Altersvorsorge des Inhabers aber auch das Kapital der Familie dar, sodass auch die Familienmitglieder möglichst früh in die Diskussion über die Zukunft des Unternehmens integriert werden müssen. Ist keine familieninterne Lösung in Sicht müssen ebenfalls frühzeitig die Weichen gestellt werden. Können intern fähige Mitarbeiter nachgezogen werden, sind diese bereit dazu oder muss man sich damit abfinden das Unternehmen extern zu veräußern?

Es besteht die Problematik, dass der Firmeninhaber sich in seinem jahrelangen Geschäftsbereich sehr gut auskennt, jedoch die erfolgsführenden Schritte im Nachfolgeprozess nicht kennt und vielfach auch keinen Zugang zu möglichen Interessenten hat. Viele Unternehmer wenden sich in solchen Fällen an ihre Treuhänder, welche jedoch wiederum nur über ein beschränktes Know-how für eine solche Transaktion verfügen und den Prozess nicht gesamtheitlich durchführen können. Es empfiehlt sich daher bereits in diesem ersten Schritt praxiserfahrene Nachfolgeberater hinzuzuziehen, um eine erste Bestandsaufnahme und Zieldefinition zu erstellen.

3.3 Anpassungen für die Nachfolge (OPTIMIERUNG)

Vielfach sind kleinere und mittelständische Unternehmen stark vom Firmeninhaber geprägt und auf diesen organisatorisch ausgerichtet. Diese Fokussierung muss schrittweise abgebaut werden, um die internen Strukturen neu auszurichten und einen Betrieb der Firma auch ohne den bisherigen Inhaber sicherzustellen.

Zusätzlich sind in vielen Fällen Privat- und Firmenvermögen vermischt, so zum Beispiel auch in Bezug auf Immobilien oder andere Anlagen. Die Vermögensstruktur muss frühzeitig korrigiert werden, damit auch allfällige Steuerfolgen durch zu kurzfristige Aktionen vermieden werden können. Cash-Reserven müssen über Jahre steuerlich optimiert abgeführt werden. Das Unternehmen muss bei der Übergabe finanziell so strukturiert sein, dass ein möglicher Interessent in der Lage ist, die Firma übernehmen zu können.

In Zeiten der Digitalisierung verändern sich heute Geschäftsmodelle sehr schnell. Als Unternehmer muss man diese Veränderung sehr genau beobachten und trotz der bevorstehenden Übergabe notwendige Anpassungen vornehmen. Das Risiko, dass ein Unternehmen im Verkaufsjahr nicht mehr marktkonform ausgerichtet ist, steigt aufgrund der sich ständig verändernden Marktlagen. Investitions- oder Veränderungsstopps aufgrund der Nachfolge müssen vermieden werden, um den Wert des Unternehmens zu erhalten.

Je nach Geschäft müssen, auch wenn die Nachfolge bereits in wenigen Jahren ansteht, weiterhin notwendige Veränderungen und Optimierungen angegangen werden. Dies kann aufgrund der Digitalisierung eine Anpassung der Strategie, die Überarbeitung des Produktes- und Dienstleistungsangebotes, bis hin zur Intensivierung des Vertriebs und des Marketings oder der Transformation der Organisation und Führung des Unternehmens sein.

Startet man zu spät mit den Vorbereitungen für die Nachfolge, so kann genau diese Optimierung der Firma nicht mehr vorgenommen werden. Damit wird Wert vernichtet und im schlimmsten Fall kann die Fortführung und das Finden eines Nachfolgers dadurch verhindert werden.

3.4 Verkaufsprozess (VERKAUF/ÜBERGABE)

Erst im Anschluss an alle diese Aufgaben kann der eigentliche Verkaufsprozess gestartet werden, bei dem die Ausarbeitung einer fundierten Unternehmenspräsentation ebenso dazugehört, wie auch eine Unternehmensbewertung als Basis für zukünftige Verkaufsverhandlungen. Die Erarbeitung eines Vermarktungskonzeptes, basierend auf den Marktkenntnissen von Spezialisten und die Suche nach potentiellen Nachfolgern oder Investoren stellen sicher, dass eine optimale Auswahl von möglichen Käufern vorhanden ist.

Die rechtzeitige Bereitstellung der notwendigen Betriebsdaten und eine gute Organisation des gesamten Verkaufsprozesses ermöglichen einen erfolgreichen Abschluss innert kurzer Zeit und minimieren die Risiken für beide Parteien. Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass sowohl rechtlich für das Unternehmen, aber auch privat- und steuerrechtlich die optimalste Form der Übertragung evaluiert und gewählt wird.

3.5 Integration Nachfolger

Nach dem Verkauf ist es wichtig, dass die Integrations- resp. Übernahmephase richtig vorbereitet und durchgeführt wird. Mitarbeiter müssen in diesem Prozess korrekt und zielgenau informiert und motiviert werden. Kunden und Lieferanten und andere Partner müssen entsprechend in die Kommunikation mit eingebunden werden. Nur durch ein gut geplantes Vorgehen kann der schlussendliche Erfolg der Transaktion auch sichergestellt werden.

4 Notwendigkeit professioneller Beratung

Ein gut strukturiertes Vorgehen basierend auf einer praxisbewährten Methodik, hilft dieses für alle Beteiligten erfolgreich umzusetzen und die Ziele aller Anspruchsgruppen zu erfüllen. Ein frühzeitiges Auseinandersetzen mit der Thematik der Nachfolge, und die Zuhilfenahme von Experten um den Prozess und die Kommunikation zielgerichtet und professionell umzusetzen, ermöglicht die Weiterführung des Betriebs, das Sichern der vorhandenen Arbeitsplätze sowie ein zufriedenstellendes Ergebnis sowohl für den Verkäufer wie auch den Käufer des Unternehmens. Die Auswahl der Experten muss auf die Art des Unternehmens ausgerichtet sein. Speziell bei der Nachfolge von KMU Unternehmen muss darauf geachtet werden, dass der Begleiter über entsprechende Praxis und Erfahrung in den verschiedensten Prozessschritten verfügt.

5 Fazit aus Sicht des Unternehmers

- Eine erfolgreiche Nachfolge durchzuführen, ist ein anspruchsvoller Prozess mit sehr vielen Facetten
- Das Know-how wie ein Nachfolgeprozess optimal durchgeführt werden muss, ist meistens im Unternehmen nicht vorhanden
- Eine Nachfolgeregelung betrifft nicht nur den Firmeninhaber, sondern eine Vielzahl von Interessengruppen, wie Familienmitglieder, Nachfolger/Käufer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, usw.
- Die drei Phasen der Nachfolge (Vorbereitung, Optimierung, Verkauf/Übergabe) müssen zeitgerecht und möglichst umfassend abgearbeitet werden und die Kommunikation muss sorgfältig geplant werden
- Für einen optimalen Erfolg muss mit der Vorbereitung bereits 5-8 Jahre vor einer möglichen Übergabe begonnen werden
- Kompetente, neutrale und gesamtheitliche Beratung über den gesamten Prozess stellt das Berücksichtigen der verschiedensten Themenkreise und Ansprüche der Interessengruppen sicher