

Nachfolge in sieben Schritten

Der **Nachfolgeprozess** ist ein Zusammenspiel vieler Disziplinen. Eine Anleitung für einen reibungslosen Ablauf.

ANDRÉ EGLI UND MARIUS KLAUSER

Wer bei einer Nachfolgeplanung ganzheitlich vorgeht, hat gute Chancen auf Erfolg. Dabei ist es sinnvoll, die multidisziplinären Inhalte in eine zielführende Reihenfolge von beispielsweise sieben Schritten zu gliedern:

Schritt 1: Ausgangslage

Im Fokus für die Entscheidungsfindung stehen die Eigner-, Familien-, Vermögens-, Unternehmer- und Unternehmens-Strategien sowie das zukünftige Lebenskonzept.

Praxistipp: Kein Unternehmen muss verkauft werden. Wer sich die Option einräumt, zu liquidieren, statt zu verkaufen, eröffnet sich die Möglichkeit, aufrichtig über die Gründe für den Verkauf beziehungsweise die angestrebte Nachfolgeplanung nachzudenken und somit die passende Entscheidung zu treffen.

Schritt 2: Lösungsszenarien

Zu den möglichen Nachfolgeszenarien gehören:

- Familieninterne Nachfolge (rund 40%)
- Verkauf an Mitarbeitende (rund 20%)
- Verkauf an Externe (rund 40%)

Praxistipp: Bei den Szenarien a und b stehen die Persönlichkeit und das Entwicklungspotenzial der betreffenden



Zum Abhaken: Eine Checkliste hilft, bei der Nachfolge an alles zu denken.

Personen im Vordergrund. Für Szenario c ist die Suche relevant.

Schritt 3: Suche

Für die Suche nach einem Käufer gibt es die gängigen Optionen:

- Öffentliche Suche: Platzierung eines Unternehmens/Käufergesuchs auf einer Online-Plattform.
- Long List: Personen oder Unternehmen, die als potenzielle Käufer/-innen infrage kommen.
- Short List: Unternehmen oder Personen,

die aufgrund ihrer aktuellen Situation, beispielsweise Wachstumsstrategie, als potenzielle Käufer/-innen infrage kommen.

Praxistipp: Die Nachfolgerin oder der Nachfolger ist die wichtigste und gegebenenfalls auch teuerste «Mitarbeitende». Daher ist es essenziell, solange in das Finden der richtigen Person und/oder Unternehmung zu investieren, bis es passt.

Schritt 4: Beurteilung und Bewertung

Was für eine Unternehmerin / einen Unternehmer gerecht, fair und umsetzbar

ist, geht deutlich über eine rein zahlenmässige Betrachtung hinaus. Preis und Wert ist nicht dasselbe. Sowohl der emotionale Wert wie auch exogene Faktoren, zum Beispiel die Gesundheit der Inhaberschaft, fallen hier stark ins Gewicht.

Praxistipp: Eine Unternehmerin / ein Unternehmer sollte Klarheit darüber haben, wie stark sie sich emotional vom Unternehmen gelöst hat und ob die Altersvorsorge Teil des Preises ist. Wenn ja: Wo liegt die «Bottomline» (Untergrenze) etwa für das absolute «Muss» der Altersvorsorge?

Schritt 5: Verhandlung/Finanzierung

Eine Verhandlung ist immer ein Balanceakt. Je mehr eines Kaufpreises durch Eigenmittel getragen wird, umso schneller kann die Finanzierung abgeschlossen sein. Die Payback-Dauer ist hier relevant. Je mehr verschiedene Anspruchsgruppen in eine Finanzierung involviert sind, umso länger dauert der Prozess. Beschleunigen lässt er sich zum Beispiel mittels Verkäuferdarlehen oder «Earn-out»-Element im Kaufpreis.

Praxistipp: Für den erfolgreichen Verlauf des Verhandlungs- und Verkaufsprozesses ist es entscheidend, dass dieser sachlich, zeitlich und emotional für alle Beteiligten ausgewogen ist.

Schritt 6: Vertragsunterzeichnung

Jeder Unternehmensverkauf ist verknüpft mit verschiedenen Verträgen. Dazu gehören neben dem Kaufvertrag oft gesonderte Grundstückskaufverträge, Darlehens-, Aktionärsbindungs-, Ehe- und Erbverträge, die meist ein Höchstmass an Detailwissen und Kompetenz erfordern.

Praxistipp: Es empfiehlt sich, für diesen Schritt unbedingt entsprechende

Expertinnen oder Experten beizuziehen, die über umfassende Erfahrungen in der Nachfolgeregelung verfügen.

Schritt 7: Übergabe

Mit der Übergabe beginnt die Transitions- und Transformationsphase. In diesen berühmten «hundert Tagen danach» sollte es der Nachfolge gelingen, das Vertrauen von Mitarbeitenden, Kundschaft, Lieferanten zu gewinnen.

Praxistipp: Schlüsselkompetenz in dieser Phase ist die Kommunikation. Eine Nachfolge bringt häufig Verunsicherung mit sich. Um so wichtiger ist es, mittels verständlicher Kommunikation für umfassende Transparenz zu sorgen.

Erfolgreiche Nachfolgen dank Qualitätsstandards

Es sind «nur» sieben Schritte, doch deren Komplexität ist hoch und häufig Ursache für gescheiterte Nachfolgen. Aus diesen resultieren Verluste an Arbeitsplätzen, Innovationskraft und Know-how sowie auch ein hoher volkswirtschaftlicher Schaden. Vor dem Hintergrund des steigenden Nachfolgedrucks von weit über 93 000 Schweizer KMU mit unregelmässiger Nachfolge sind verbesserte Kompetenzen und Qualitätsstandards gefragt. Dazu leisten zum Beispiel in Co-Produktion die Verbände Expertsuisse und CHDU, der Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge, einen Beitrag mit einem entsprechenden Weiterbildungsangebot (www.expertsuisse.ch/nachfolge).

André Egli, Leiter Nachfolge und Partner bei Balmer-Etienne und Beiratsmitglied CHDU, Dr. Marius Klausner, Direktor & VR-Delegierter von Expertsuisse.