



John P. Leuenberger

VPZ | Vermögens  
Planungs Zentrum  
Balz-Zimmermann-  
Strasse 7  
CH-8058 Zürich-  
Flughafen  
Tel. +41 44 880 11 11  
Fax +41 44 880 11 12  
info@vpz.ch

Ein Mosaik mit vielen Teilen, so kann man den Generationenwechsel beschreiben. Es gibt kaum ein unternehmerisches Thema, bei welchem so viele Aspekte hineinspielen wie hier. In den meisten Fällen wird diese Phase unterschätzt. Bis die Gesellschaftsanteile an eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger übertragen werden können, sind zahlreiche Hürden zu nehmen. Die nachstehenden Gedanken gehen punktuell darauf ein, ohne das umfangreiche Thema abschliessend behandeln zu können.

#### **Wertorientierung als Daueraufgabe**

Meistens findet der Unternehmenswert erst dann Beachtung, wenn ein familienexterner Verkauf des Unternehmens notwendig ist. Dann interessiert natürlich brennend, wie viel Geld man dafür erhalten kann. Oft wird die mit dem Unternehmen verbundene Lebensgeschichte kapitalisiert und zu einem Wunschpreis formuliert. Dass dieser oft meilenweit vom Marktpreis entfernt ist, führt beim Verkäufer zur ersten grossen Enttäuschung. Damit es

nicht so weit kommt, sollte die Wertbetrachtung regelmässig, z.B. alle fünf Jahre, durchgespielt werden. Anders herum formuliert sollte eigentlich der Unternehmenswert die Strategie bestimmen. Was bei den börsenkotierten Publikumsgesellschaften zum Standard gehört, sollte auch bei den KMU schrittweise Eingang finden.

#### **Nachfolgefähigkeit**

Unternehmen müssen nachfolgefähig sein, um den Stabwechsel erfolgreich zu vollziehen. Unter dem Stichwort «fit for sale» werden kurzfristige Crashkurse für die Vorbereitung auf den Unternehmensverkauf angeboten. Es ist aber ein Irrtum, anzunehmen, man könne die Braut noch kurz vor der geplanten Transaktion verschönern. Jede Änderung in der Struktur eines Unternehmens erfordert einen längeren Zeithorizont. Damit solche Massnahmen ihre Wirkung haben, müssen sich deren Ergebnisse nachhaltig positiv auswirken, sonst lohnt sich der Aufwand nicht.

# Unternehmensnachfolge – ein Mosaik mit vielen Teilen.

Schon bei der Gründung eines Unternehmens wird der Grundstein für die spätere Nachfolge gelegt. Nur der Zeitpunkt und das Wie sind offen. Deshalb wird das Thema auch gerne vor sich her geschoben. Wie im wirklichen Leben, wo das sichere Ende des eigenen Kreislaufs in der Hoffnung verdrängt wird, es möge noch lange nicht eintreten. Bis unerwartete Ereignisse einem das Heft aus der Hand nehmen. Damit es bei der Unternehmensnachfolge nicht so weit kommt, sind einige Regeln zu beachten.

## **Steuern**

Wo gearbeitet wird, fallen irgendwann auch Steuern an. Dank kluger Voraussicht und Optimierungen kann man deren Folge aber deutlich schmälern. In fast jedem Unternehmen gibt es Steuerfallen, welche zu beachten sind, damit man nicht unvorbereitet hineintappt. Ob es sich um Immobilien handelt, welche ausgliedern sind, überflüssige Liquidität, welche an die Inhaber ausbezahlt werden soll, oder die Aufspaltung in zwei verschiedene Unternehmensbereiche, überall schaut einem der Fiskus über die Schultern und wartet auf seine Stunde. Die Optimierung der Steuern und die Vermeidung von wirtschaftlichen Doppelbesteuerungen sind Aufgaben, welche ein wichtiger Teil der Führungsaufgabe sind.

## **Altersvorsorge**

Jeder Unternehmer freut sich, wenn er mit seinem Lebenswerk auch Werte schaffen kann. Deshalb ist es auch verständlich, wenn er die Früchte seiner Arbeit später einmal auch ernten möchte. Es ist aber gefähr-

lich, die Altersvorsorge nur vom zukünftigen Wert des Unternehmens abhängig zu machen. Wie schnell können sich heute sichere Werte schon morgen in Luft auflösen. Es gibt genügend Beispiele, wie sich solche Hoffnungen zerschlagen haben. Zum Gewinnen gehört auch das Verlieren. Diese alte Weisheit sollte man als Unternehmer nicht ausser Acht lassen. Deshalb ist es ein Gebot der Vorsicht, für sich und seine Familie die Altersvorsorge auf mehrere Beine abzustützen. Die Altersvorsorge zu planen, ist ein Prozess, welchen man frühzeitig in Gang setzen sollte.

## **Emotionale Lösung**

Mit dem Generationenwechsel sollte nicht nur eine gute emotionale Lösung, sondern ebenso eine emotional gute Ablösung stattfinden. Kopflastige Menschen versuchen oft, die Emotionalität beiseite zu schieben und alles mit der Ratio lösen zu wollen. Eine solche Sichtweise kann ins Auge gehen. Es ist eminent wichtig, im ganzen Nachfolgeprozess auch den emotionalen Aspekten genügend Raum zu gewähren.



Besonders wenn ein Unternehmen noch den Namen des Gründers trägt, ist es wichtig, sein Lebenswerk in gute Hände zu übergeben.

#### **Die Nachfolgerin oder der Nachfolger**

Die Wahl der guten Nachfolgelösung ist nicht immer so einfach, wie man das gerne haben möchte. Auch bei einem familieninternen Stabwechsel liegt es nicht ohne Weiteres auf der Hand, wer den Stab vom Seniorchef weitertragen soll. Fragen über Fragen werden wohl oft die Eltern beschäftigen, ob es richtig ist, die Tochter oder den Sohn oder beide zusammen mit der zukünftigen Führung des Unternehmens zu beauftragen. Auch bei einem Management-buy-out, wo der Stellvertreter des Patrons oder ein Team die Firma übernehmen sollen, ist die Frage nach dem optimalen Stabwechsel nicht immer leicht zu beantworten. Oft stehen eine familieninterne Lösung und ein MBO miteinander in Konkurrenz. Welche Lösung ist wohl besser? Wenn keine der beiden Alternativen in Frage kommt, bietet sich der Verkauf an eine externe Person (Management-Buy-in) oder an eine andere Firma als Lösung an. Wer hofft, er finde diesen Nachfolger im Eilzugtempo, unterschätzt den Nachfolgemarkt. Bis alles passt, ist mit einem Zeithorizont von 18 Monaten oder mehr zu rechnen.

#### **Unternehmenswert**

Kaum bei einem Punkt scheiden sich die Gemüter so stark wie beim Unternehmenswert. Der Verkäufer sollte mit wohlüberlegten Argumenten in die Verkaufsverhandlungen eintreten. Schwammige Preisvorstellungen führen kaum jemals zum Erfolg. Der Unternehmer sollte sich rechtzeitig über die Mechanismen und die Anforderungen an eine Bewertung informieren. Jedes Unternehmen besteht aus materiellen und immateriellen Werten. Wie stellt man diese dar? Die Bewertung dafür erfolgt in der Regel über den Ertragswert oder eine Kombination aus Substanz- und Ertragswert. Man bedenke: Je nach der angewandten Methode gibt es verschiedene Unternehmenswerte, aber nur einen Marktwert.

#### **Finanzierung**

Ganz ohne Geld kommt auch eine einfache Nachfolgelösung nicht aus. Ob familienintern oder -extern übertragen wird, die Finanzierungsfragen gehören in den meisten Fällen zu den zentralen Punkten eines Unternehmensverkaufs. Barzahlungen des gesamten Kaufpreises kommen in den wenigsten Fällen vor, allenfalls bei kleinen Transaktionen. Den richtigen Finanzierungsmix aus Eigen-, Fremd- und Mezzaninkapital zu finden, ist nicht immer einfach. Obwohl die Banken heute finanzierungsfreundlicher als auch schon sind, können die Grundzüge einer vorsichtigen Finanzierung nicht ausgehebelt werden.

#### **Nachfolgetransaktion**

Sind alle Hausaufgaben gemacht, der Nachfolger bestimmt, die Finanzierung steht, kommt der Zeitpunkt der Transaktion. Zahlreiche Punkte sind dabei festzulegen: Übernahmetermin, Bedingungen und Ablauf der Übernahme, Know-how-Transfer und vieles mehr sind im Kaufvertrag zu regeln. Auch bei bestem Einvernehmen kann es Situationen geben, wo nachträglich Fragen auftreten und verschiedene Meinungen im Raum stehen. Deshalb ist es wichtig, die getroffenen Vereinbarungen auch «unter Freunden» vollständig festzuhalten. Aus Meinungsverschiedenheiten kann ein Streit entstehen, aus diesem wiederum eine gerichtliche Auseinandersetzung. Auch wenn das Problem gelöst wurde, bleiben meistens bei beiden Parteien Enttäuschungen im Raume stehen, welche die getroffene Nachfolgelösung noch lange überschatten.

#### **Schlussfolgerung**

Bis die einzelnen Mosaiksteine nahtlos passen, ist viel Detailarbeit notwendig. Wenn der Unternehmer alle Punkte neben seiner täglichen Führungsarbeit selber erledigen will, kann es eng werden. Etwas wird darunter leiden, entweder das operative Geschäft oder die Nachfolgelösung. Eine selektive Unterstützung des Unternehmers durch Fachkräfte wird sich in jedem Fall lohnen. Denn jeder soll jene Aufgaben erledigen, in welchen er sich gut zu Hause fühlt.



Paul Stämpfli

Nachfolgepool  
Buckhauserstrasse 11  
CH-8048 Zürich  
Tel. +41 43 321 98 78  
Fax +41 43 321 98 79  
www.nachfolgepool.ch