

Erfolgreiche Nachfolgelösung DANK FRÜHZEITIGER PLANUNG UND PROFESSIONELLER BEGLEITUNG

Aus Studien ist bekannt, dass über ein Fünftel der Schweizer KMU in naher Zukunft ihre Nachfolge regeln müssen. Die Nachfolgeregelung hat damit auch eine volkswirtschaftliche Bedeutung. Die Übergabe einer Unternehmung stellt für Übergeber wie für Nachfolger eine grosse Herausforderung dar. Im Vordergrund steht nicht ein Bauchentscheid, sondern ein strukturierter Prozess. Dabei sind die Konsequenzen bezüglich Steuern, Vorsorgesituation, Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden, Auswirkung auf Kundenbeziehungen usw. richtig einzuschätzen. Verschiedene Optimierungspotenziale können bei einem frühzeitigen Start des Nachfolgeprozesses genutzt werden.



René Kaufmann, CEO
Truvag Treuhand AG

Unabhängig davon, bis wann man die Nachfolge geregelt haben will, sind Unternehmerinnen und Unternehmer gut beraten, wenn sie die Nachfolgeplanung permanent auf dem Radar haben. Das eigene Unternehmen sollte so aufgestellt sein, dass dieses jederzeit «verkaufs- oder übergabereif» ist, und zwar sowohl für eine familieninterne Lösung als auch für den Verkauf an Führungskräfte (MBO/MBI) oder an strategische Käufer.

PLANUNGSPROZESS STARTEN

Im sich stets wandelnden unternehmerischen Umfeld muss ein KMU über fundierte betriebswirtschaftliche Daten verfügen, das heisst, neben dem steuerlich optimierten Ergebnis der handelsrechtlichen Jahresrechnung ist auch die tatsächliche Finanz- und Ertragslage und deren Entwicklung bekannt.

Welche Unternehmerin, welchen Unternehmer interessiert es nicht, wie viel das eigene Unternehmen wert ist beziehungsweise welcher Wert durch die unternehmerische Leistung geschaffen oder manchmal leider auch vernichtet wurde. Auf Basis von internen Jahresrechnungen und definierten

strategischen Stossrichtungen kann mit wenig Aufwand eine Unternehmensbewertung erstellt werden.

Durch den Einsatz von professionellen Tools kann der Unternehmenswert gleichzeitig nach verschiedenen Methoden ermittelt werden. Obwohl gemäss Theorie alle Bewertungsmethoden grundsätzlich zum gleichen Wert führen müssten, ergeben sich teilweise markante Abweichungen. Anhand dieser lassen sich Schwachpunkte im Unternehmen sowie Werttreiber identifizieren. Im Austausch mit Firmeninhabern ergeben sich jeweils rasch Ansätze, wie der Wert des eigenen Unternehmens gesteigert und dieses fit und somit verkaufsreif gemacht werden kann – die Nachfolgeplanung ist damit lanciert!

VERKAUFSREIFE HERSTELLEN

Verkaufsreife bedeutet, dass die nicht betriebsnotwendige Substanz ausgeschieden wurde, damit das Unternehmen nicht «zu schwer» ist. Dabei kann die Umsetzung einer steuer- und vorsorgeoptimierten Lohnbezugs- und Ausschüttungsstrategie ebenfalls hilfreich sein. Weiter sind bei allenfalls notwendigen Umstrukturierungen steuerliche Sperrfristen zu beachten. Verkaufsreife heisst auch, dass der Lebenszyklus der Unternehmung berücksichtigt wird: Geschäftsmodell, Gewinnentwicklung und Marktstellung müssen nachhaltig und erfolgversprechend sein. Bei KMU ist die Finanzierung des Kaufpreises oft anspruchsvoll, da dieser aus dem zu erwerbenden Unternehmen heraus refinanziert werden muss. Gut aufgestellte Unternehmen finden einfacher eine Nachfolgelösung.

Gesunder Saft

Der Fahrradmechaniker Karl Zysset stiess 1951 eher zufällig auf eine Methode, mit der sich Knoblauchzehen leicht pressen liessen. Die Knoblauchpresse von Zyliss wurde rasch zum Schweizer Kulturgut. Grösster Nutzen davon: Pressen ergibt mehr Saft als hacken. Und im Saft der Knolle steckt das so gesunde Allicin.

Faktoren wie emotionale und psychologische Aspekte zu berücksichtigen. «Loslassen» ist mental herausfordernd und braucht Zeit.

Als KMU-Inhaberin und -Inhaber ist man ein- bis zweimal in der unternehmerischen Karriere mit einer Nachfolgeregelung konfrontiert. Es versteht sich von selbst, dass das diesbezügliche Know-how und die erforderliche Erfahrung im Unternehmen selten vorhanden sind. Umso wichtiger ist es, dass für diesen einmaligen Prozess erfahrene Fachleute ins Boot geholt werden. In der Praxis bewährt sich, wenn die involvierten Personen gemeinsam mit professioneller Begleitung das Nachfolgekonzzept mit den zentralen Eckdaten und dem Fahrplan erarbeiten. Dieses wird als Absichtserklärung unterzeichnet, und basierend darauf wird die vertragliche Regelung ausgearbeitet. So wird ein zielorientiertes Vorgehen mit Meilensteinen sichergestellt, und gleichzeitig kann verhindert werden, dass immer wieder Grundsatzdiskussionen aufkommen.

Das professionelle Vorgehen ersetzt den Bauchentscheid nicht ganz. Bei der Vertragsunterzeichnung muss auch das Bauchgefühl stimmen! ◇

WEICHE FAKTOREN UND EXTERNE BEGLEITUNG

Die Nachfolgeregelung erfordert ein strukturiertes Vorgehen über mehrere Phasen. Sie ist dann erfolgreich, wenn die bestmögliche Lösung für alle Beteiligten gefunden wurde. Es ist wichtig, dass der Austausch mit potenziellen Nachfolgern von Anfang an konkret und transparent erfolgt. Dies schafft Vertrauen und verhindert, dass laufend neue Anliegen und Forderungen formuliert werden, welche das Verhandlungsklima strapazieren und den Prozess verzögern. Neben den bereits erwähnten Themen sind auch weiche