



# **Nachfolge als Prozess**

Herausforderungen und Gestaltung im Zeitraum

**KMU Next Schriftenreihe 2/2014**

**Herausgeber**

Stiftung KMU Next  
Schwarztorstrass 26  
3001 Bern  
[www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch)  
[info@kmunext.ch](mailto:info@kmunext.ch)

in Zusammenarbeit mit  
oprandi & partner  
[www.oprandi.ch](http://www.oprandi.ch)

**Autoren**

Frank Halter, Nadine Kammerlander

**Verantwortung für Inhalt:**

Think Tank von Stiftung KMU Next  
vertreten durch  
das Center for Family Business  
der Universität St.Gallen (CFB-HSG)  
Dufourstrasse 40a  
9000 St. Gallen  
[www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)  
[cfb-hsg@unisg.ch](mailto:cfb-hsg@unisg.ch)

**Veröffentlichung**

Bern, Juni 2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. Nachfolge als Prozess</b>	<b>5</b>
1.1 Viele Aufgaben brauchen Zeit	5
1.2 Unterschiedliche Zeiträume je Nachfolgeform	5
1.3 Denken und Handeln in Szenarien	8
<b>2. Prozessmodelle zur Strukturierung des Ablaufes</b>	<b>10</b>
2.1 Unternehmensnachfolge im engeren und weiteren Sinn	10
2.2 Drei aufeinander abzustimmende Prozesse	12
2.2.1 Der Nachfolgeprozess aus Sicht des Verkäufers	12
2.2.2 Der Nachfolgeprozess aus Sicht des Käufers	14
2.2.3 Der Transaktionsprozess	15
<b>3. Herausforderungen im Nachfolgeprozess</b>	<b>18</b>
3.1 Familieninterne Nachfolge (FBO)	18
3.2 Verkauf an Mitarbeitende (MBO)	19
3.3 Verkauf an Externe (MBI)	19
<b>4. Schlussbetrachtung</b>	<b>21</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>22</b>
<b>Dank</b>	<b>23</b>

## **Vorwort**

### ***Nachfolge = Der Mensch im Mittelpunkt***

Geschätzte Leserinnen und Leser

Die erfolgreiche Regelung der Nachfolge in einem KMU bestimmt häufig deren nachhaltige Weiterführung und hat somit entscheidenden Einfluss auf die Erhaltung einer Vielzahl von qualifizierten Arbeitsplätzen. Der Nachfolgeregelung ist jedoch kein punktuell Ereignis sondern eine komplexe Abfolge von vielseitigen kommerziellen, menschlichen sowie emotionalen Aktivitäten und Entscheidungen.

In der Praxis scheitern Nachfolgeregelungen häufig, obwohl Einigkeit über den Preis erzielt werden konnte, an der Komplexität der menschlichen Komponenten im Prozess.

Dieser Bericht, erstellt vom Think-Tank der Stiftung KMU Next, möchte Ihnen aufzeigen dass Nachfolge ein längerfristiger Prozess ist. Er soll die finanziellen rechtlichen, zwischenmenschlichen und emotionalen Herausforderung entlang der einzelnen Phasen beleuchten und aufzeigen was alles beachtet werden sollte. Es weist zudem auf die unterschiedlichen Angebote zur Beratung im Nachfolgeprozess hin und kommentiert was diese leisten können.

oprandi & partner verfügt über 25 Jahre Erfahrung in umfassender Personalberatung auf Führungsebene und der Realisierung von Nachfolgeregelungen mit dem Fokus auf die Menschen im Prozess. oprandi & partner unterstützt die Stiftung KMU Next in ihren Bemühungen um einen kontinuierlichen Dialog zum Thema und zum Angebot konkreter Lösungsansätze für den KMU-Unternehmer.

Wir sind überzeugt, dass Ihnen dieser Bericht einen umfassenden Blick auf die Herausforderung im Nachfolgeprozess gewährt und mithilft den richtigen individuellen Lösungsansatz zu finden.

Dr. Thomas Egolf und Beat Saurer  
oprandi & partner

## 1. Nachfolge als Prozess

### 1.1 Viele Aufgaben brauchen Zeit

Die Übergabe von Eigentum, Führung und/oder Vermögen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge ist kein punktuellere Ereignis. Vielmehr handelt es sich um einen (teils iterativen) Prozess, der sich über viele Monate und Jahre hinziehen kann. Der Prozess beinhaltet die Entscheidungsfindung des Übergebers und seiner Familie („was wollen wir eigentlich?“), die Suche und Auswahl eines geeigneten Nachfolgekandidaten, die Planung und Durchführung der eigentlichen Übertragung sowie deren Nachbereitung. Auch aus Sicht des Übernehmers können sich die notwendigen Aus- und Weiterbildung sowie die Suche nach einem passenden Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinziehen. Wissenschaftliche Befragungen haben ergeben, dass die einzelnen Elemente des Nachfolgeprozesses typischerweise mehrere Monate in Anspruch nehmen, wie in Abbildung 1 dargestellt. Während die Gesamtdauer der Nachfolge durchaus variieren kann, je nachdem ob und welche Elemente parallel oder sequenziell abgearbeitet werden, gibt Darstellung 1 doch einen ersten Eindruck, mit welchen Zeitdauern in etwa zu rechnen ist.

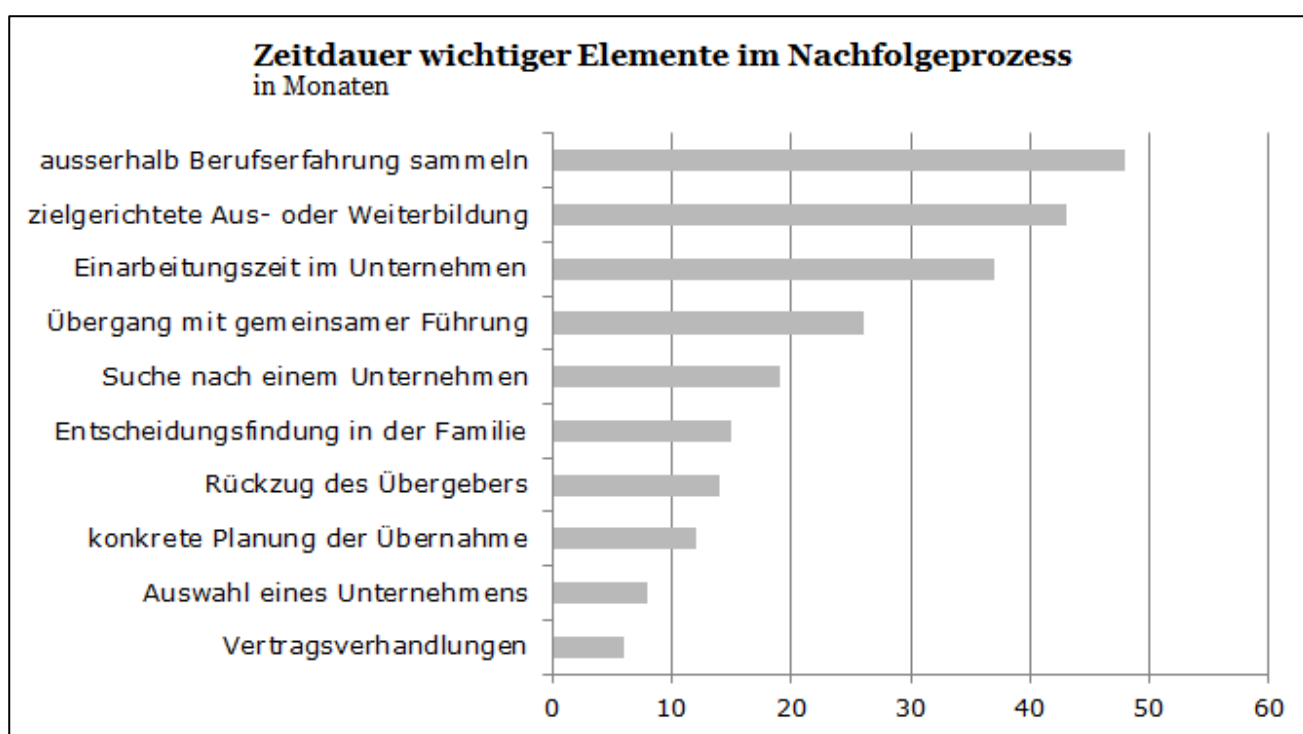


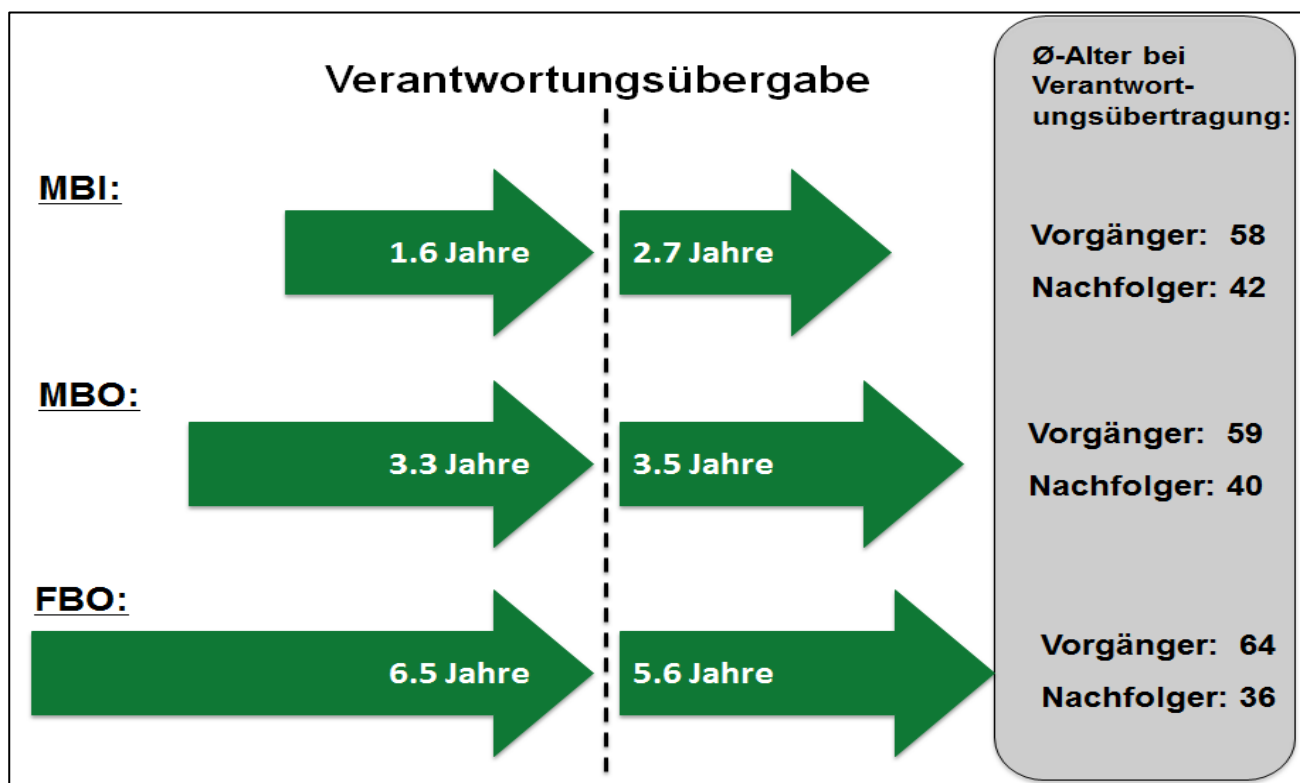
Abbildung 2: Typische Dauer wichtiger Elemente im Nachfolgeprozess aus Sicht des Übernehmers<sup>1</sup>

### 1.2 Unterschiedliche Zeiträume je Nachfolgeform

Aktuelle Forschungsergebnisse für die Schweiz zeigen, dass man nicht nur hinsichtlich der Ausgestaltung, sondern vor allem auch bezüglich der benötigten Zeiträume zwischen *familieninterner* (FBO = Family Buy-Out), *unternehmensinterner* (MBO = Management Buy-Out) und *familienexterner und unternehmensexterner* Nachfolge (MBI = Management Buy-In) differenzieren muss.

<sup>1</sup> in Anlehnung an Frey, Halter, Zellweger, 2005, S. 23.

Abbildung 2 fasst die Antworten von Übernehmern auf zwei Fragestellungen zusammen. Die erste lautet: „Wie viel Zeit verging von der ersten gezielten Auseinandersetzung mit dem Nachfolgeprozess bis hin zur Verantwortungsübertragung?“ Die zweite Frage lautet: „Wie lange hatte der Vorgänger noch einen Arbeitsplatz ab dem Zeitpunkt der Verantwortungsübertragung?“ Das Behalten des Büros ist häufig ein symbolischer Akt. Dennoch kann diese Zahl als Indiz dafür gewertet werden, wie lange der Vorgänger im Unternehmen noch seine Finger im Spiel hatte. Die Abbildung zeigt deutlich, dass ein FBO-Prozess wesentlich länger andauert als ein MBO- und vor allem ein MBI-Prozess. Gleichzeitig muss auch festgehalten werden, dass die Verbindlichkeitsgrade dieser Prozesse sehr verschieden sind. Schriftlichkeit dominiert vor allem beim Verkauf an Externe und ist bei der familieninternen Nachfolge deutlich weniger ausgeprägt.<sup>2</sup> Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Prozessabläufe bei den unterschiedlichen Übertragungsarten in der Regel sehr verschieden verlaufen.



**Abbildung 2: Durchschnittliche Prozessdauern bei FBO, MBO, MBI<sup>3</sup>**

Bei der **familieninternen Nachfolge (FBO)** braucht es häufig mehr Zeit um die Bedürfnisse und Erwartungen der einzelnen Familienmitglieder zu klären, zu strukturieren und schliesslich aufeinander abzustimmen. Im Unterschied zu Gesprächen mit externen Interessenten fällt es innerhalb der Familie häufig schwerer explizit anzusprechen, wenn einem etwas nicht passt. Das ist vor allem auf die Mehrfachrollen der Beteiligten zurückzuführen. Aufbauend auf den Argumenten einer Unternehmenslogik aber gleichzeitig mit dem Hut als Vater oder Mutter den Kindern zu sagen, dass man nicht daran glaubt, dass diese das Unternehmen erfolgreich weiterführen können ist beispielsweise sehr schwierig. Schliesslich möchte man die eigenen Kinder – auf Grund der Familienlogik –

<sup>2</sup> Vgl. Credit Suisse 2013, S. 34f.

<sup>3</sup> Eigene Darstellung i.A. Credit Suisse 2013, in Verbindung mit zusätzlicher Auswertung.

nicht verletzen und vor den Kopf stossen. Umgekehrt ist es für eine begabte Tochter oder einen begabten Sohn auch nicht einfach den Eltern mitzuteilen, dass man trotz der eigenen Fähigkeiten das Unternehmen nicht übernehmen möchte. Es ist vor allem diese Vermischung von Familien- und Unternehmenslogik, welche dazu führt, dass familieninterne Übergaben oft mehr Zeit in Anspruch nehmen.

Die Altersdifferenz zwischen Übergeber und Übernehmer bei familieninternen Übergaben ist typischerweise recht gross (sh. Abb. 2). Probleme ergeben sich, wenn der Übergeber sich bereits früh vom Unternehmen zurückziehen möchte, die Kinder jedoch noch zu jung sind um Verantwortung zu übernehmen. In einzelnen Fällen führt dies dazu, dass das Unternehmen anders als geplant familienextern (MBO oder MBI) übergeben wird. Eine Alternative dazu ist die vorgezogene Regelung der Führungsnachfolge (z.B. Interims-Management oder angestellter CEO) während das Eigentum nach wie vor innerhalb der Familie gehalten wird.

Zudem gibt es Fälle, bei denen die Elterngeneration auch im Alter noch voller Tatendrang und mit viel Energie und Kraft die Firma weiterführen kann und möchte. In diesem Zusammenhang ist das Risiko gegeben, dass es zum sogenannten „Prinz-Charles-Syndrom“ kommt.<sup>4</sup> Es können immer wieder Einzelfälle beobachtet werden, bei denen der 50-jährige Nachfolger nach wie vor nicht entscheiden darf und seine eigene unternehmerische Kraft weder entwickeln noch entfalten kann.

Bei der **unternehmensinternen Nachfolge (MBO)** verläuft der Übergabeprozess in der Regel schneller als bei einem FBO (auf Grund der geringeren Notwendigkeit für familieninterne Klärung), jedoch langsamer als bei einem MBI. Wir erklären dies wie folgt: Sowohl die Forschung wie auch die Beispiele aus der Praxis zeigen, dass gerade beim MBO oft ein sogenanntes Verkäuferdarlehen in grosszügigen Umfang im Spiel ist. Solange der Vorgänger aber noch einen wesentlichen Anteil des Kapitals indirekt über ein Verkäufer-Darlehen im Unternehmen hält, erscheint es ihm als legitim, dass er sich weiterhin für das Unternehmen einsetzt. Entsprechend schwierig ist es in solch einem Fall für den Nachfolger die Führungsverantwortung einzufordern. Aus unserer Sicht ist es in solch einem Fall erstrebenswert, die Rollen- und Aufgabenverteilung im entsprechenden Zeitraum vorab zu regeln. Dies ermöglicht, dass der Nachfolger mehr und mehr in die Verantwortung hineinwachsen kann. An dieser Stelle gilt es aber zu betonen, dass nicht nur Aufgaben sondern vor allem auch Verantwortungen delegiert werden müssen – inklusive der Entscheidungskompetenz. Deshalb müssen unter Umständen auch die Entscheidungskompetenzen wie beispielsweise in der Form von Budgetkompetenzen definiert werden. Die Definition von Reporting- und Dokumentationspflichten sowie die Festlegung von Besprechungen inkl. Besprechungsrhythmus und Protokollierung können die Zusammenarbeit weiter vereinfachen.

Beim **Verkauf an einen Externen (MBI)** ist der Nachfolgeprozess am kürzesten – vor allem unter der Annahme, dass der Wille zum Verkauf gegeben ist und ein gewisses Mass an Transparenz über das Unternehmen herrscht. In der Regel herrscht zwischen den Beteiligten relativ schnell Klarheit darüber, ob man sich handelseinig werden wird oder nicht. Entsprechend kurz ist der anschließende Transaktionsprozess (vgl. dazu auch weiter unten in Kapitel 2.2.3). Gerade aus der Perspektive des externen Käufers macht eine gewisse Prozessgeschwindigkeit Sinn, da er häufig bereits am Anfang des Prozesses relativ viel Zeit (und Geld) für die Unternehmensanalyse (Due Diligence) investiert hat, um die Black-Box „Unternehmen“ zu durchleuchten (vgl. dazu auch Arbeitsblätter und Checklisten unter [www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch)). Bekommt ein Käufer nun die revidierten Abschlüsse der letz-

---

<sup>4</sup> Hofmann, Sigg 2009, S 53.

ten 3 Jahre und weitere relevante Dokumente per Ende 2013 beispielsweise am 28. Februar 2014, so kann die Vergangenheit des Unternehmens relativ plausibel eingeschätzt werden. Wenn sich der Prozess nun über Monate hinzieht, so stellt sich insbesondere für den Käufer die Frage, was in der Zwischenzeit im Unternehmen passiert ist: Stimmt die Performance nach wie vor? Hat ein gewisses eigenerstrategisches Verhalten zu Lasten des Unternehmens Einzug gehalten? Ist das Engagement des (Noch-)Eigentümers im Dienste des Unternehmens noch immer gegeben? Ist die betriebsnotwendige Liquidität noch gegeben? Je grösser der Zeitraum zwischen Einblick die Unterlagen bis hin zur Vertragsunterzeichnung ist, desto grösser wird die Unsicherheit für den Käufer.

Als Zwischenfazit kann deshalb festgehalten werden, dass unabhängig von der gewählten Nachfolgeform die zeitlichen Anforderungen in einem Nachfolgeprozess nicht unterschätzt werden dürfen. Allein deshalb schon ist es notwendig und erforderlich den Prozess mit einem gut aufgesetzten Projektmanagement zu führen. Aktuelle Analysen auf der Grundlage unserer Erhebung aus dem Jahr 2013 haben gezeigt, dass es auch empirische Hinweise auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Prozessdauer und der Performance nach der Unternehmensübertragung gibt. Je kürzer der Übertragungsprozess dauert, desto besser sind die Leistungsergebnisse in der Regel nach der Nachfolge.

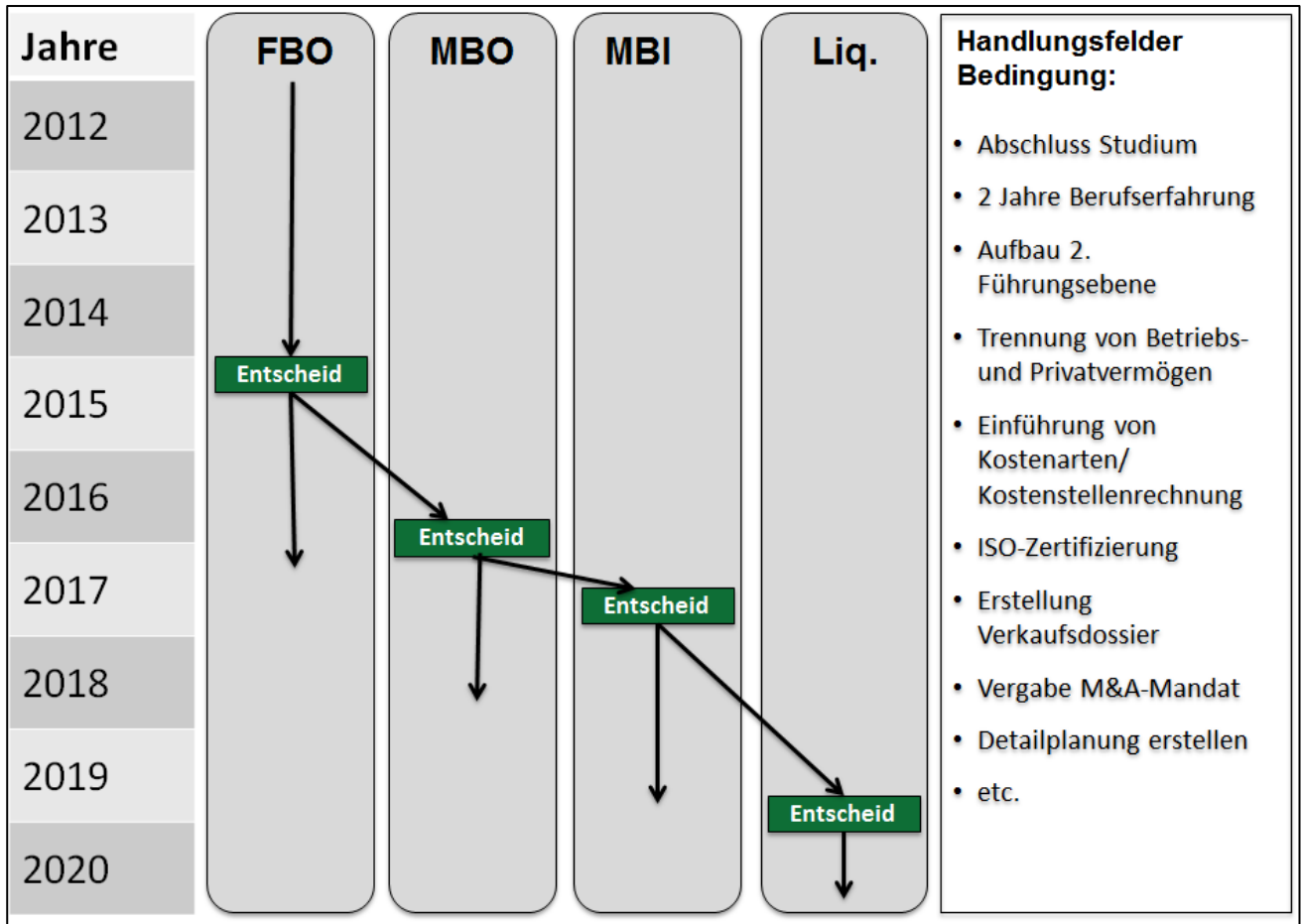
### **1.3 Denken und Handeln in Szenarien**

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Unterschiede bezüglich Zeitdauern bei FBO, MBO und MBI wesentlich sind. Gleichzeitig laufen diese drei Grundformen auch verschieden ab. Für die Praxis empfehlen wir deshalb zwingend in Szenarien zu denken und zu handeln, denn je grösser die Zeiträume sind, desto unplanbarer wird das angestrebte Ergebnis. Die Bedürfnisse, Erwartungen, Vorstellungen wie auch die Wirtschaftslage oder der Unternehmenserfolg können sich verändern. Was heute als richtig und korrekt beurteilt wird, kann oder muss in einem Jahr wieder in Frage gestellt werden.

Je grösser die Zeiträume sind, als desto schwieriger (aber auch notwendiger) erachten wir es, die Fragen nach der Verbindlichkeit zu stellen. Das „Was wäre wenn“ muss zwingend durchgespielt werden und verbindliche Meilensteine müssen definiert werden. Stellen Sie sich vor: Als Familie sind Sie sich einig und gehen von der Annahme aus, dass die Tochter heute in 5 Jahren, nach Abschluss des Studiums, einem Auslandjahr und 3 Jahren externer Berufserfahrung ins Unternehmen einsteigt. In diesen 5 Jahren kann viel geschehen. Man weiss nicht, wo die Liebe hinfällt, ob die Karriereoptionen beim anderen Unternehmen (da bspw. Grosskonzern) nicht allzu verlockend sind oder die Gesundheit der Eltern eine Wartezeit von 5 Jahren überhaupt zulässt etc. etc. Falls die Absage der Tochter nun nach grossem innerem Kampf heute in 4.5 Jahren ausgesprochen wird, kann dies unter Umständen zu einer grösseren Überraschung bei den Eltern und folgenden familieninternen Konflikten führen, sofern die nächstbeste Alternative nicht ausreichend vorbereitet ist.

Deshalb lautet die Empfehlung an dieser Stelle: Formulieren Sie mindestens 3 – besser 4 – denkbare Nachfolgeszenarien und definieren Sie im Anschluss einen Entscheidungsbaum mit entsprechenden Anforderungen und einzuhaltenden Meilensteinen, welche mit gewissen (beidseitigen!) Bedingungen zu verbinden sind. Dies nennt man **Strategische Nachfolgeplanung**. Das nachstehende schematische Beispiel dient der Veranschaulichung dessen, was damit gemeint ist:





**Abbildung 3: Entscheidungsbaum für Nachfolge-Szenarien**

#### Auf einen Blick

- ✓ Nachfolge braucht viel Zeit.
- ✓ Es braucht noch mehr Zeit – auf jeden Fall mehr, als anfangs angenommen.
- ✓ Denken und handeln Sie bewusst und konsequent in Szenarien.
- ✓ Die Nachfolge ist ein unternehmerischer Akt. Gestalten Sie deshalb diesen Schritt bewusst, bevor Sie von der Bühne abtreten.

## 2. Prozessmodelle zur Strukturierung des Ablaufes

### 2.1 Unternehmensnachfolge im engeren und weiteren Sinn

Sich zu wenig Zeit für die Planung und Abwicklung des Nachfolgeprozesses zu nehmen, kann sich als schwerwiegender Fehler herausstellen. Versäumnisse in frühen Phasen führen oft zu Missverständnissen oder Konfliktsituationen in späteren Phasen und können den Erfolg der Nachfolge bedrohen. Wie zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, können Unstimmigkeiten oder Probleme in jeder der Phasen auf lange Sicht die Zufriedenheit von Übergeber und Übernehmer mit der Nachfolge beeinträchtigen.<sup>5</sup> In einigen Fällen können Versäumnisse auf Grund von Unkenntnis oder mangelnder Sorgfalt in einer der Phasen sogar zum Scheitern der geplanten Nachfolgelösung führen.

Gute Kenntnisse und Wissen über die möglichen Herausforderungen und Schwierigkeiten im Prozess sind der erste Schritt dazu, genau dies zu verhindern. Daher möchten wir Ihnen im Folgenden kurz die einzelnen Phasen der Nachfolge, wie in Abbildung 4 gezeigt, vorstellen. Die einzelnen Phasen sind dabei der Einfachheit halber als nacheinander folgend dargestellt. In der Realität können die Phasen jedoch parallel ablaufen.

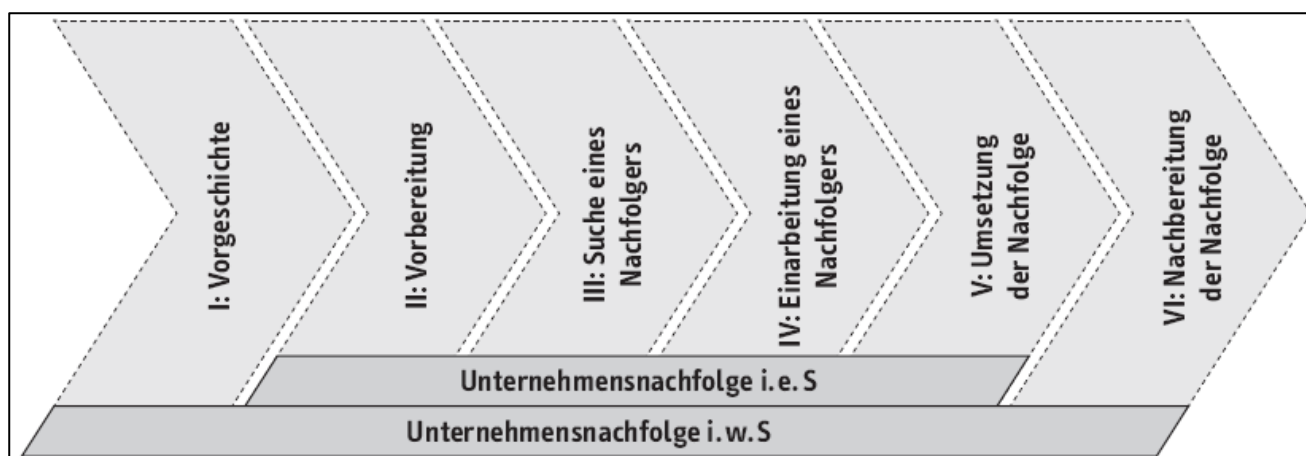


Abbildung 4: Allgemeines Phasenmodell<sup>6</sup>

Die **Vorgeschichte** legt quasi den Grundstein des Nachfolgeprozesses. Hier werden durch Traditionen, das Selbstverständnis von Familie und Unternehmen und Routinen die Voraussetzungen und Randbedingungen für den weiteren Nachfolgeprozess bestimmt und mitgeprägt. Um den weiteren Nachfolgeprozess optimal gestalten zu können, ist Wissen und Transparenz über die Vorgeschichte notwendig – was u.E vor allem von Fachberatern oft unterschätzt wird (vgl. dazu das Heft „Beratung ungleich Beratung“ der vorliegenden Schriftenreihe).

Die Phase der **Vorbereitung** gilt häufig als offizieller Beginn des Nachfolgeprozesses. Der Unternehmer entwickelt spätestens in dieser Phase die Bereitschaft und den Willen, das Unternehmen zu übergeben. Er macht sich gemeinsam mit seiner Familie Gedanken über die für ihn wichtigen Punkte bei der Nachfolge, wie beispielsweise: Soll das Unternehmen stillgelegt oder weitergeführt werden? Wie wichtig ist es mir, dass der Nachfolger aus der Familie/aus der Region/aus der Branche

<sup>5</sup> Vgl. Sharma, Chrisman, Chua 2003.

<sup>6</sup> Vgl. Halter, Schröder 2010. S. 129

kommt? Welche Eigenschaften muss der Nachfolger besitzen? Wie bedeutend ist der Verkaufspreis für mich? Welche weiteren Faktoren sind mir wichtig?

In der dritten Phase begibt sich der Unternehmer auf die **Suche nach einem Nachfolger**. Mit Hilfe des in der vorangegangenen Phase entwickelten Anforderungskatalogs (ob nun formell oder nicht) sucht der Unternehmer möglichst aktiv nach fähigen, interessierten und willigen Nachfolgekandidaten. Er führt Gespräche und prüft die „Nachfolgefähigkeit, Nachfolgebereitschaft und Nachfolgewürdigkeit“ des Kandidaten. Diese Phase endet mit der grundsätzlichen Einigung von Übergeber und Übernehmer. Gerade dieser Schritt wird im Rahmen eines MBI oft auch über sogenannte Mittler gestaltet, um die Anonymität nicht vorzeitig aufzuheben und gleichzeitig diese Phase sehr strukturiert zu begleiten.

In der darauf folgenden vierten Phase geschieht die **Einarbeitung des Nachfolgers**. In dieser Phase zieht sich der Übergeber aus dem operativen Geschäft zurück, während der Übernehmer immer mehr Verantwortung übernimmt. Es handelt sich hier also um die Phase, in der die Leitungsfunktion schrittweise übergeben wird. Je nach Ausgestaltung kann diese Phase länger oder kürzer ausfallen. So gesehen könnte man auch von einer beginnenden Führungsnachfolge sprechen.

Die **Umsetzung der Nachfolge** beinhaltet die (ersten Schritte zur) Übertragung des Eigentums. Hier finden die finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Abwicklungen statt. Die Vertragsunterzeichnung fällt also in diese Phase. Ausserdem geschieht spätestens nun die Kommunikation der Nachfolge an wichtige Anspruchsgruppen, wie etwa Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Banken.

Die **Nachbereitungsphase** bezeichnet die Zeitspanne, in der sich Übergeber und Übernehmer auf ihre neue Lebenssituation einstellen. Während die Fragestellungen für den Übergeber in dieser Zeit vorrangig privater Natur sind („Wie verbringe ich die neu gewonnene Zeit?“ „Wie sieht meine neue Rolle in der Familie aus?“), beschäftigt sich der Übergeber auch mit wichtigen unternehmerischen Fragestellungen: Welche Dinge sollen beibehalten werden? Welche Änderungen können/müssen durchgeführt werden? Wie kann ich mir Ansehen bei Mitarbeitern und Kunden sichern? Ziel einer gelungenen Nachbereitungsphase muss es sein, den (hoffentlich) positiven „Schwung und Elan“ der Nachfolge in die Zukunft weiter zu tragen und zu verankern.

#### **Auf einen Blick**

- ✓ Nachfolge ist kein punktuellere Ereignis sondern ein Prozess. Ein konsequentes Projektmanagement ist deshalb zwingend notwendig.
- ✓ Gerade BeraterInnen unterschätzen in der Regel die Vorgeschichte und Familien unterschätzen die Phase der Nachbereitung einer Unternehmensnachfolge.
- ✓ Nachfolgeprozesse nehmen viel Zeit in Anspruch – wer hier zu viel spart, büsst oft später.

## 2.2 Drei aufeinander abzustimmende Prozesse

Ein Nachfolgeprozess besteht genau genommen aus drei Nachfolgeprozessen, die in einander übergehen und aufeinander abzustimmen sind. Es handelt sich dabei um den Nachfolgeprozess des Verkäufers, den Nachfolgeprozess des Käufers und den eigentlichen Transaktionsprozess (vgl. dazu Abbildung 5). Eine gezielte Differenzierung zwischen FBO, MBO und MBI wird in Kapitel 3 vorgenommen, denn die Herausforderungen sind sehr vielfältig und auch unterschiedlich.

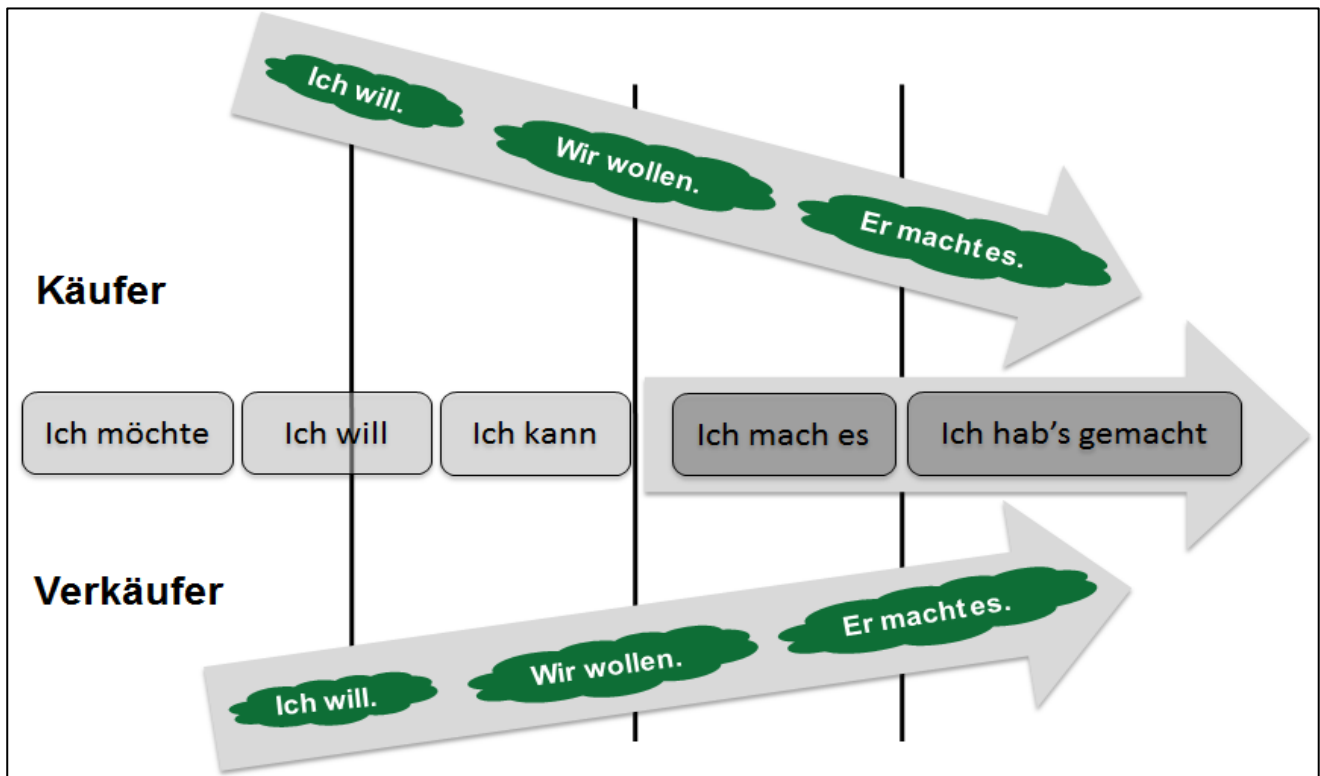


Abbildung 5: Allgemeines Phasenmodell (Eigene Darstellung)

### 2.2.1 Der Nachfolgeprozess aus Sicht des Verkäufers

Der **Nachfolgeprozess des Verkäufers** beginnt in der Regel mit einer vagen Idee über die bevorstehende Nachfolge. In dieser Phase findet typischerweise eine erste Sensibilisierung statt. Die Betroffenen beginnen sich zu informieren und unter Umständen wird eine erste Auslegeordnung angestoßen – „**Ich möchte** meine Nachfolge regeln.“

In einem zweiten Schritt wird es langsam konkret und es entsteht der konkrete Wille die Nachfolge zu regeln oder den Prozess zumindest gezielt anzugehen und aktiv zu gestalten. Die Praxisbeobachtung zeigt, dass es oft einen Anstoß oder Anlass gibt, um den Schritt vom vagen „Ich möchte“ zum aktiven „**Ich will**“ zu machen. So sagte beispielsweise ein 58-jähriger Kunde vor kurzem: „*Ich will jetzt die Nachfolge regeln, denn ich habe realisiert, dass ich nicht unsterblich bin. Vor kurzem ist ein ehemaliger Schulkamerad sowie ein mir bekannter Unternehmer verstorben – beide im gleichen Alter wie ich.*“ Oder ein umsichtiger Unternehmer: „*Ich spüre wie die Jungmannschaft zunehmend Verantwortung im Unternehmen übernehmen will – es ist meines Erachtens an der Zeit, dass ich hier den Jungen und dem Neuen Platz mache.*“ Genau das sind Momente, in denen der erste Schritt aktiv und bewusst in Angriff genommen werden sollte. Der erste Schritt kann dabei eine

Standortbestimmung oder Auslegeordnung sein mit dem alleinigen Ziel, die Vielfalt der Aspekte und den Status Quo strukturiert zu erfassen. Nur so gelingt es im Anschluss taktisch-strategisch die richtigen Entscheidungen bezüglich Vorbereitungsmaßnahmen, Szenarien etc. zu fällen. In dieser Phase gilt es auch einen bewusst kritischen Blick auf die Nachfolgefähigkeit und Nachfolgewürdigkeit des Unternehmens zu werfen. Die Nachfolgewürdigkeit ist dann gegeben, wenn das Unternehmen – auch ohne das eigene Dazutun als Unternehmer – ein Zukunftspotential hat, sprich am Markt auch eine Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit hat. Die Nachfolgefähigkeit ist dann gegeben, wenn die internen Prozesse und Strukturen so aufgebaut sind, dass die verschiedenen Verantwortungsbereiche bspw. auf verschiedene Köpfe aufgeteilt sind.

In einem dritten Schritt, geht das „Ich will“ über in ein **„Ich kann“**. Zum einen ist dies mit dem Gefühl von Freude und Stolz verbunden, dass erste konkrete Massnahmen getroffen worden sind und konkret an der Umsetzung der Nachfolge gearbeitet wird. Dies geht in der Regel aber auch einher mit der Erkenntnis, dass die Nachfolge jetzt sehr konkret wird. Manchmal holt die Realität den Unternehmer in dieser Phase ein und zeigt, dass bestimmte getroffene Annahmen nicht (mehr) zutreffen und erhoffte Vorstellungen nicht eintreten oder nicht machbar sind. Das erhöht die Gefahr, dass der Prozess hinausgezögert wird. Es ist nicht selten, dass genau in dieser Phase die Dinge beginnen etwas länger zu dauern. Entscheidend ist: So lange noch Bewegung im Nachfolgeprozess ist, ist das Ergebnis meist noch nicht gefährdet. Oft kommen für den Übergeber Gefühle der Überraschung und Verunsicherung auf. Fällt man wirklich die richtigen Entscheide? Ist der Zeitpunkt jetzt wirklich günstig? Was mache ich eigentlich nach Abschluss der Nachfolgeregelung? Komme ich am Schluss wirklich finanziell über die Runde? Viele Dinge werden in Frage gestellt. Unsere Botschaft an dieser Stelle: Augen zu und durch! Gerade hier ist es oft hilfreich einen Prozessbegleiter im Boot zu haben, der in der Funktion als „wohlwollender Wadenbeisser im Dienste des Ganzen“ die Bewegung und Konsequenz im Projektmanagement sicherstellt.

Sobald die wesentlichen Unwägbarkeiten erkannt und aus dem Weg geräumt sind und vor allem auch der Weg geklärt ist und die Nachfolgekandidaten gefunden sind, kann man (hoffentlich mit gutem Gefühl) sagen: **„Ja – ich mache es“** – oder noch besser: **„Ja – wir machen es“**. Das Ziel muss sein, die Eckpunkte rund um die Regelung der Verantwortlichkeiten, Rollen, Rechte und Pflichten zu regeln und vor allem auch schriftlich festzuhalten. Eine mündliche Vereinbarung reicht nicht aus um die Verbindlichkeit im Prozess sicherzustellen. Verträge braucht es nicht nur beim externen Verkauf – auch familienintern oder gegenüber Mitarbeitenden sollten die Dinge klar und eindeutig geregelt werden.

In der Rückschau kann man hoffentlich mit Stolz berichten, dass man die eigene Nachfolge sauber, gut und zufriedenstellend geregelt hat – frei nach dem Motto **„Er oder sie macht es“**. Die Praxis zeigt sehr oft, dass im Rahmen der eigenen Rückschau erst das Bewusstsein entsteht, was man in den letzten Jahren auch wirklich geleistet hat und auch die innere Gewissheit, Zufriedenheit, Ruhe und Gelassenheit kommt, endlich nicht mehr dem alltäglichen Druck ausgesetzt zu sein. Selbstverständlich gibt es auch Momente der Reue oder das komische Gefühl in der Magengegend, wenn beispielsweise die Nachfolger bestimmte Dinge etwas anders angehen – auch das ist normal. In der Regel aber siegen die positiven Gefühle, welche man im Vorfeld nicht unbedingt errahnen kann. Gleichzeitig verändert sich aber auch das Privatleben. Wer übernimmt zu Hause welche Aufgaben? Wie gestaltet man beispielsweise das „Mehr an Zeit“, das für die Partnerschaft vorhanden ist? Sehr viele ehemalige Unternehmerinnen und Unternehmer fallen nach unserer Einschätzung definitiv nicht in ein Loch, denn das Leben hat zu viel zu bieten. Teilweise bekommen wir gar den

Eindruck nicht los, dass diese Personen fast noch stärker eingebunden sind als je zu vor, in nichtberuflichen Angelegenheiten. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt.

### **2.2.2 Der Nachfolgeprozess aus Sicht des Käufers**

Auch der **Nachfolgeprozess des Käufers** beginnt in der Regel mit einer vagen Idee von der Lust und Unsicherheit ein „Unternehmer-Dasein“ als Lebensstil einzuschlagen. Junge Menschen, die im Kontext eines Familienunternehmens aufgewachsen sind, haben in der Regel 3 berufliche Optionen. Zum einen kann man die Firma der Eltern übernehmen, zum Zweiten kann man selber ein Unternehmen gründen und aufbauen und zum Dritten kann man als Angestellter einer Arbeit bei einem Arbeitgeber nachgehen. Die Sozialisierung durch den Kontext Familienunternehmen hat einen wesentlichen Einfluss auf die Prägung und schliesslich auch auf die zukünftige Berufswahl – auch wenn dies selbstverständlich nicht die alleinigen Einflussgrössen sind.

Die vage Vorstellung **„Ich möchte“** ein Unternehmen übernehmen ist bei Kindern aus Familienunternehmen latent bereits gegeben in dem Sinne, dass es das Objekt „Unternehmen“ bereits gibt. Bei MBO und MBI-Kandidaten ist dies im Unterschied dazu per se nicht gegeben und es braucht noch viel mehr einen eigenen Antrieb oder einen Anstoss von Dritten, um den Weg der Unternehmensübernahme anzustossen. Insbesondere bei MBO-Kandidaten sehen wir oft, dass Kadermitarbeitende gar nicht zwingend von der Möglichkeit einer Unternehmensübergabe ausgehen und viel mehr durch den aktuellen Inhaber auf die Idee gebracht werden. Gleichzeitig stellen wir in der Praxis aber auch fest, dass viele Kadermitarbeitende – wenn sie zum ersten Mal angefragt werden, ob sie es sich vorstellen könnten das Unternehmen zu übernehmen – relativ rasch „Ja“ sagen. Wenn es aber darum geht den Schritt von „ich möchte“ hin zu „ich mache es“ zu wagen, trennt sich in der Regel die Spreu relativ rasch vom Weizen. Gerade dann, wenn zum ersten Mal auch Geld in die Hand genommen werden muss, wird die eigentliche Risikobereitschaft und Risikofähigkeit auf den Prüfstand gestellt.

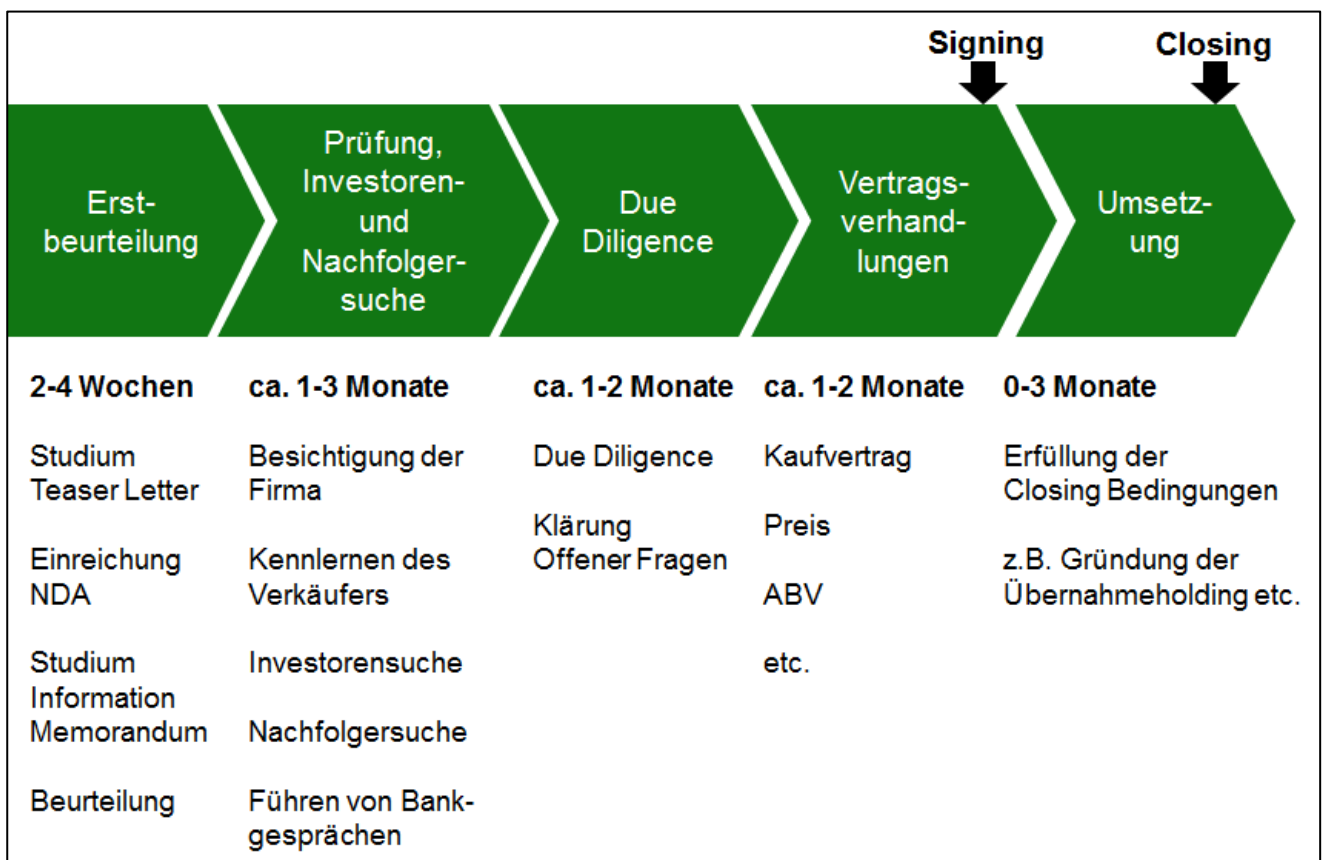
Die sogenannten MBI-Kandidaten müssen schliesslich nicht nur selber auf die Idee kommen künftig als Unternehmer tätig zu sein – sie müssen in der Regel den Weg dazu auch selber aktiv bestreiten und vorantreiben. Dies beginnt in der Regel damit sich mit sich selbst, seinem Umfeld, seinen Zielen, seinen Vorstellungen bzgl. Übernahmeobjekt und schliesslich auch mit seiner Suchstrategie auseinander zu setzen (vgl. dazu das Heft „Resultate statt Derivate“ der Schriftenreihe Stiftung KMU Next). Dieser Weg ist nicht immer einfach und stellt viele Kandidaten vor eine echte Herausforderung. Vor allem muss (leider) auch festgestellt werden, dass im doch sehr intransparenten Nachfolgemarkt niemand wirklich auf diese MBI-Kandidaten wartet. Gleichzeitig gehen die Suchenden manchmal etwas „stümperhaft“ und mit falschen Vorstellungen den Suchprozess heran.

**„Ich mache es“** bedeutet, dass der Kontakt zwischen Übergeber und Übernehmer besteht und die Übernahme von Führung und Eigentum im Anschluss erfolgt. Die Zeiträume diesbezüglich sind jedoch sehr verschieden, wie weiter oben bereits gezeigt worden ist. Gerade der Übergang von „Ich mache es“ zu „Ich habe es gemacht“ kann sich in der Praxis vor allem bei familieninternen Nachfolgeregelungen hinziehen. Der Hauptgrund dafür ist vor allem darin zu suchen, dass – wenn die Rollen- und Aufgabenverteilung im Vorfeld nicht abschliessend geregelt ist (inkl. Timing) – die Vermengung von Familien- und Unternehmenslogik die Zusammenarbeit nicht immer einfacher macht. Als Tochter oder Sohn ist es nicht immer einfach, Veränderungen von lang eingespieltem Verhalten beim Vater einzufordern oder durchzusetzen. Das betrifft bereits einfache Dinge wie die Kotierung von Rechnungen, der Empfang von wichtigen Kunden, die Durchführung von Mitarbeitergesprächen

bis hin zur Frage, wer die Briefpost am Vormittag öffnet. Oft sind es die kleinen Details, welche der Stein des Anstosses für familieninterne Konflikte sind.

### 2.2.3 Der Transaktionsprozess

Der eigentliche **Transaktionsprozess** kann bis zu einem gewissen Teil auch als Zug-um-Zug Geschäft dargestellt werden. Im Rahmen eines MBI gestaltet sich dieser in der Regel viel strukturierter und auch formalisierter als bei einem FBO oder MBO. Gleichzeitig möchten wir davor warnen im Rahmen eines FBO oder MBO wesentlich weniger Details bzgl. Umfang und Konsequenz zu regeln, denn die Praxis zeigt, dass die gebotene, respektive erwartete, Verbindlichkeit oft nur bedingt gegeben ist. Es lohnt sich auch hier den Prozess gut strukturiert zu führen, denn Vertrauen alleine ist noch nicht Garant dafür, dass später auch alles so eingehalten wird, wie man es (vermeintlich) besprochen hat. Gerade bei einem Verkauf an einen Externen stellt das Unternehmen eine Black-Box dar. Entsprechend gilt es Licht ins Dunkel zu bringen, weshalb nachstehend primär der klassische Prozess eines MBI umschrieben wird – der aber auch bei FBO und MBI in passender Abwandlung angewendet werden kann (vgl. dazu Abbildung 6). So macht eine Due Diligence aus Käufersicht im Rahmen einer familieninternen Nachfolge oft Sinn um mittels Aussensicht das Unternehmen per se einmal kritisch zu durchleuchten, nicht jedoch um eine bessere Verhandlungsposition anzustreben – sondern viel mehr um die persönliche Sicherheit und Klarheit zu schärfen.



**Abbildung 6: Der Transaktionsprozess**

Ausgangspunkt einer strukturierten Annäherung stellt die Phase der **Erstbeurteilung** dar. Am Ausgangspunkt steht hier in der Regel ein sogenannter *Teaser-Letter*. Dies entspricht einem kurzen

Profil von 1-3 Seiten, welches das Unternehmen anonymisiert und auf relativ hohem Abstraktionsniveau umschreibt. Falls beide Parteien sich einig sind, dass die Annäherung weiter geführt werden soll, so wird als nächstes in der Regel eine *Vertraulichkeitserklärung* unterzeichnet (Auch als NDA – *Non Discloser Agreement* – bezeichnet). Ist dies erfolgt, hat die Käuferpartei das Recht das sogenannte *Offering Memorandum* respektive *Information Memorandum* zu erhalten und zu studieren. In der Regel handelt es sich dabei um ein Dokument von 10 bis 20 Seiten Umfang, welches das Unternehmen umfassender umschreibt, Angaben über Strukturen, Strategie, sowie Positionierung enthält und auch einige Einblicke in die Zahlen der Unternehmensvergangenheit gibt.

Im Anschluss geht es um die **gegenseitige Prüfung des (potentiellen) Nachfolgers und des Unternehmens**. Zu diesem Zweck findet in der Regel eine *Betriebsbesichtigung* statt, sowie auch beidseitige Vorstellungsgespräche mit dem Ziel, das gegenseitige Vertrauen zu schaffen. Nicht zu unterschätzen ist in dieser Phase das beidseitige Bauchgefühl. Wenn die Chemie zwischen den Parteien stimmt, so wird in der Regel der Prozess im Nachgang einfacher (ohne dass dabei auf wesentliche Elemente verzichtet würde). In dieser Phase macht es auch bereits für den Käufer Sinn erste *Finanzierungsabklärungen* zu treffen, insbesondere wenn weitere Fremd- und/oder Eigenmittel notwendig werden. Auch eine Bank soll und kann frühzeitig miteingebunden werden. In der Regel wird diese Phase mit einer *Absichtserklärung* (sogenannter *Letter of Intent*) abgeschlossen. Dabei stellt sich aus juristischer Sicht die Frage, wie bindend diese ist und ob der nächste Schritt beispielsweise exklusiv angegangen werden darf oder nicht.

Die dritte Phase beinhaltet eine **Due Diligence**. Dabei handelt es sich um eine systematische und strukturierte Analyse des Unternehmens (vgl. dazu die Arbeitsblätter auf der Webseite der Stiftung KMU Next). Das Ziel dieser Analyse ist es, die wichtigsten Aspekte des Unternehmens kritisch auf deren Richtigkeit und Vollständigkeit zu überprüfen um zum einen allfällige Risiken rechtzeitig zu erkennen und zum anderen die Preisvorstellungen des Verkäufers kritisch zu hinterfragen. Es gibt zwar das Sprichwort „Einem geschenkten Gaul schaut man nicht ins Maul.“ Aber wenn rechtliche und finanzielle Unannehmlichkeiten das Wohlergehen der nachfolgenden Generation wesentlich gefährden, ist auch Kindern eines vererbten Unternehmens nicht wirklich geholfen.

Sobald die letzten Fragen geklärt sind, gilt es die **Verkaufsverhandlung** zu forcieren. Entsprechend gilt es einen *Kaufvertrag* aufzusetzen, der zwischen den Parteien entsprechend verhandelt und angepasst wird. Auch hier macht eine professionelle Unterstützung Sinn mit dem Ziel, dass der Vertrag beidseitig ausgewogen ist. Damit einher geht auch die abschliessende *Preisverhandlung und -festlegung* sowie die Ausformulierung von allfälligen Zusatzverträgen wie beispielsweise Darlehensverträge, Kreditverträge, Aktionärsbindungsverträge, Ehe- und Erbverträge etc. Gerade wenn mehrere Verträge aufgesetzt werden gilt es sicherzustellen, dass diese aufeinander abgestimmt sind. Sobald all das abgeschlossen ist, findet das sogenannte „*Signing*“ statt – sprich das mit Unterschrift bezeugte Einverständnis, dass man sich vertraglich geeinigt hat. Dabei werden auch die letzten Bedingungen für das bevorstehende Closing definiert. Das eigentliche „*Closing*“ erfolgt beispielsweise nach der Einrichtung der Übernahme-Gesellschaft, der Finanzierungszusicherung und der Vollzugsmeldung, dass das Geld bereitgestellt und anschliessend überwiesen ist. Der Austausch aller Dokumente stellt in der Regel auch einen feierlichen Schlussakt dar und darf auch (hoffentlich im beidseitigen Einverständnis) miteinander gefeiert werden – im Wissen, dass die Arbeit gerade für die antretende Generation im Anschluss erst beginnt.



### **Auf einen Blick für Verkäufer (Übergeber)**

- ✓ Durchhalten! Es gibt viele Momente um einen Prozess zu früh abubrechen.
- ✓ Ein Prozess besteht nur weiter, solange noch Bewegung darin steckt.
- ✓ Der „wohlwollende Wadenbeisser im Dienste des Ganzen“ kann sicherstellen, dass der Konjunktiv im Prozess überwunden wird.
- ✓ Das dunkle Loch nach der Nachfolgereglung existiert nur in ganz seltenen Fällen.
- ✓ Loslassen bedeutet auch zuzulassen, dass die Nachfolger gewisse Dingen anders sehen und machen.

### **Auf einen Blick für Käufer (Übernehmer)**

- ✓ Es braucht eine bewusste Auseinandersetzung mit sich selbst, um die persönliche Risikofähigkeit und -bereitschaft zu hinterfragen.
- ✓ Es braucht eine bewusste Auseinandersetzung mit seinem eigenen Umfeld, denn das Engagement muss auch von der eigenen Familie mitgetragen werden.
- ✓ Auch Käufer sollten in Szenarien denken und handeln.
- ✓ Externe Käufer brauchen ein gutes Suchprofil und eine gute Suchstrategie.
- ✓ Machen Sie sich bewusst, was sie wirklich wollen und was nicht. Klären Sie auch was Ihre Anforderungen an die Gestaltung des Nachfolgeprozesses sind, denn Sie müssen die Zukunft gestalten.

### **Auf einen Blick: Der Transaktionsprozess**

- ✓ Verfügen Sie über das Fachwissen, diesen Prozess juristisch sauber zu führen?
- ✓ Verfügen Sie über das Fachwissen, die Fachthemen im Rahmen einer Due Diligence kritisch genug anzuschauen?
- ✓ Sind Sie bei der Analyse (selbst)kritisch genug – insbesondere dann, wenn Sie das Unternehmen wirklich übernehmen wollen?
- ✓ Verfügen Sie über Transaktionserfahrung, auf die Sie zurückgreifen können?
- ✓ Verlieren Sie vor lauter Details das Gesamtziel nicht aus den Augen!

### 3. Herausforderungen im Nachfolgeprozess

Im Laufe des gesamten Prozesses ergeben sich eine Reihe von Herausforderungen für den Übergeber sowie den Übernehmer, die für einen erfolgreichen Abschluss der Nachfolge gut gemeistert werden müssen. Diese Herausforderungen können rechtlicher, finanzieller, steuerlicher, prozessualer, strategischer, personeller oder emotionaler Natur sein. Je nach Phase einerseits – aber auch je nach Nachfolgeform (FBO/MBO/MBI) – treten unterschiedliche Herausforderungen besonders hervor. Im Folgenden soll kurz auf die besonders wichtigen Herausforderungen je Nachfolgeform eingegangen werden, ohne jedoch den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

#### 3.1 Familieninterne Nachfolge (FBO)

Bei der familieninternen Unternehmensnachfolge gilt es in einem ersten Schritt einen Blick auf die **Familien(kommunikations)kultur** zu werfen. Können die Familienmitglieder im Grundsatz zueinander Ja sagen oder spielen sozialpsychologische Nebenplätze in den Diskussionen eine wesentlichere Rolle als die zukunftsorientierte Lösung der Unternehmensnachfolge? Entsprechend ist es wichtig, die Güte der Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern selbstkritisch zu hinterfragen. Dabei gilt es zu verstehen, ob die Beziehungen sowie die individuellen Psychen auch allfälligen finanziellen Schwierigkeiten standhalten würden oder nicht.

In Bezug auf die **Familienstruktur** gilt es die Frage zu klären, ob das Eigentum und die Führung an eine oder mehrere Personen übertragen werden sollen oder nicht. Gerade diese Frage sollte sehr bewusst beantwortet werden. Eine Firma mit mehreren Familienstämmen ab der 2. oder 3. Generation muss in der Regel auf eine andere Art und Weise geführt werden als ein Unternehmen, das durch sehr wenige Personen kontrolliert wird. Die Entscheidungsfindungsprozesse sind gerade dann anders zu gestalten, wenn beispielsweise einige Familienmitglieder quasi als stille Aktionäre zwar die Eigentumsnachfolge angetreten haben, die Führungsverantwortung jedoch anderen Personen übertragen haben.

Die **Einstiegsform** der nächsten Generation kann unterschiedlichst gelöst werden. Ein Nachkomme kann bspw. im eigenen Unternehmen das Handwerk von der Pike auf erlernen und innerhalb des Unternehmens eine Karrierestufe nach der anderen nach oben erklimmen und dabei die Sporen innerhalb des Unternehmens abverdienen. Alternativ dazu gibt es auch Familien, die dezidiert verlangen, dass die Nachfolger ihre ersten Berufs- und Führungserfahrungen nach der Schule ausserhalb des eigenen Unternehmens sammeln. Vereinzelt heisst es dann schmunzelnd: „Die Fehler sollen zuerst an einem andren Ort gemacht werden.“ Nach der Rückkehr ins elterliche Unternehmen kann dann bereits auf einer höheren Stufe Verantwortung übernommen werden. Im Einzelfall gilt es sicherlich auch die Frage zu klären, ob und, wenn ja, wie viel branchenspezifisches Wissen und Erfahrung vorab gesammelt werden soll und muss. Entscheidend ist aber, dass die Nachfolger in einer wie auch immer gearteten Form unternehmerische Verantwortung übernommen haben sollten um vor allem auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu erhalten. Ein gewisser Leistungsnachweis kann nicht schaden – OHNE, dass man diesen an die grosse Glocke hängt; denn die Haltung des Nachfolgers ist mindestens so entscheidend wie die Art der Erfahrung, die er oder sie mitbringt.

Als weitere Herausforderung in familieninternen Nachfolgeregelungen muss der Aspekt von **Wert und Preis** in zweifacher Hinsicht betont werden. Zum einen geht es bei einer möglichen Ungleichverteilung von Führungs- und Eigentumsanteilen um die Frage, wie der Aspekt **Gerechtigkeit**

innerhalb der Familie definiert, verstanden, gelebt und erlebt wird. Wird beispielsweise von einer primären Leistungs- oder Verteilungsgerechtigkeit ausgegangen? Gleichzeitig kann aber auch der Wert eines Unternehmens wesentlich höher sein als der effektive Preis, der dafür familienintern bezahlt wird. Darauf abzustimmen sind vor allem alle Fragen rund um die Altersvorsorge sowie alle steuerrechtlichen Fragestellungen. Nicht nur, dass bei einer hypothetischen Annahme der Erbschaftssteuerinitiative unter Umständen eine solche rückwirkend belasten würde – auch Schenkungssteuern und ähnliches sind kritisch/aufmerksam zu prüfen, wofür es Experten braucht. Was im Sinne der Familienlogik gut gemeint war, muss nicht zwingend steuerfrei über die Bühne gehen.

### 3.2 Verkauf an Mitarbeitende (MBO)

Beim Management Buy-Out sind die möglichen Käufer vorab häufig weniger vorbereitet auf eine mögliche Übernahme des Unternehmens. Deshalb sollten solche Kandidaten im Idealfall **rechtzeitig entwickelt und gefördert** werden. Eine gute Projektleiterin oder ein guter Verkäufer alleine ist noch nicht zwingend ein umsichtiger Unternehmer mit Generalistenwissen und -erfahrung. Es gilt deshalb in einem ersten Schritt sogenannte MitunternehmerInnen zu identifizieren und diese bewusst und gezielt zu entwickeln.<sup>7</sup>

Die Schwierigkeit liegt dabei darin, dass man in der Regel eine Balance suchen muss zwischen Offenheit und Verbindlichkeit und gleichzeitiger Verschlossenheit und Unverbindlichkeit. Es ist nicht immer einfach die Leute zu fördern ohne sie gleich in eine „Kronprinzenrolle“ zu bringen. Damit verbunden ist auch die Frage nach dem Grad von Verbindlichkeit innerhalb des Prozesses. Auch hier macht eine über die Zeit zunehmend strukturierte Herangehensweise Sinn.

Die grösste Hürde stellt im Anschluss an die Identifizierung des unternehmensinternen Nachfolgers typischerweise die **Finanzierung** der Unternehmensübernahme dar, denn Mitarbeitende verfügen in der Regel über wenig Geld, das sie zur Finanzierung des Kaufpreises einsetzen können – auch wenn der Preis in der Regel sehr fair hergeleitet und definiert wird. Entsprechend häufig kann der Einsatz von Verkäuferdarlehen beobachtet werden. Dies bedingt jedoch zum einen ein grosses Vertrauen in das Geschick des Nachfolgers seitens Darlehensgeber; zum anderen entsteht damit auch eine länger andauernde Abhängigkeit zwischen Verkäufer und Käufer über die Vertragsunterzeichnung hinaus. Wenn der Vorgänger im Unternehmen parallel weiter arbeitet ist seine Rolle als Angestellter im Unterschied zum Unternehmerdasein vorher definitiv eine der fundamentalen Veränderungen.

### 3.3 Verkauf an Externe (MBI)

Beim Verkauf an einen Externen ist die allergrösste Herausforderung die beidseitige Identifikation zwischen Käufer und Verkäufer – auch als **Matching** bezeichnet. Für Verkäufer stellt sich zuerst die Frage, ob die Identifikation und Ansprache von möglichen Käufer im Alleingang gestaltet werden soll oder als Mandat einem Mittler übertragen werden soll – was meist, aber nicht immer, in der Form eines sogenannten M&A-Mandates (Merger & Akquisition) gestaltet wird. Im Kern bedeutet dies, dass der Mandatsinhaber ganz oder zu Teilen eine Erfolgsbeteiligung in der Form eines prozentualen Anteils am Verkaufspreis erhält.

---

<sup>7</sup> vgl. dazu Englisch, Sieger, Zellweger 2010.

Gleichzeitig gilt es sich als Verkäufer auch die Frage zu stellen, welche **Arten von Käufer** denn zum einen in Frage kommen können, zum anderen aber auch gewünscht sind. Dies kann von einer unternehmerischen Persönlichkeit, über Partner entlang der eigenen Wertschöpfungskette, Konkurrenten, strategische Investoren bis hin zu Finanzinvestoren reichen – inklusive Misch- und Kombinationsformen daraus. Gleichzeitig muss der Realität ins Auge geschaut werden – nicht für jede Art von Unternehmen gibt es am Ende einen Käufer. Entscheidend ist, dass das Unternehmen respektive das Geschäftsmodell etwas an Attraktivität für die Käufer bietet. Dies können neben zukünftigen Cash-Flows auch Produkt-Knowhow, Marktzugänge, Synergien oder andere Nutzen sein.

Wenn ein Käufer gefunden worden ist und alles unter Dach und Fach gebracht worden ist, stellt sich bei einem externen Unternehmensverkauf verstärkt die Frage, was im Anschluss in welcher Form und Geschwindigkeit im Unternehmen verändert wird. Gerade bei Verkäufen an Investoren hört man immer wieder, dass beispielsweise neue und auch umfangreichere Controlling-Instrumente eingeführt werden. Bei der horizontalen oder vertikalen Integration in ein bestehendes Unternehmen kommen in der Regel kulturelle Unterschiede dazu, welche von beiden Seiten verdaut werden müssen. Gleichzeitig – und das stimmt auch wieder froh – verschwindet die anfängliche Unsicherheit bei der Belegschaft meist relativ rasch, da die neuen Eigentümer in der Regel sehr rasch akzeptiert werden – oft zur Überraschung der Vorgänger.

#### 4. Schlussbetrachtung

Jede Unternehmensnachfolge benötigt Zeit – häufig sehr viel Zeit. Je mehr Zeit verstreicht, desto wahrscheinlicher ist es jedoch, dass der Prozess anders verläuft als ursprünglich gedacht oder geplant. Dies ist der Grund dafür, dass ein strukturiertes und konsequentes Szenario-Denken notwendig ist.

Denken und Handeln in Szenarien bedeutet gleichzeitig, dass auch die zweit- und drittbeste Option bereits ins Auge gefasst und vorbereitet werden, auch wenn der erste Plan noch am Laufen ist. Gleichzeitig gilt es gerade in KMU diese Arbeit parallel zum Alltagsgeschäft zu leisten. Entsprechend stellt sich die Frage, wie viel dieser Arbeit man selber leisten kann und will – oder ob externe Ressourcen mit entsprechendem Erfahrungsschatz rechtzeitig ins Boot geholt werden. Wir wünschen allen Unternehmerfamilien gutes Gelingen!

#### **Wagen Sie den ersten Schritt!**

Next Check ist ein Angebot der Stiftung KMU Next für UnternehmerInnen, die vor der Unternehmensnachfolge stehen. Der webbasierte Fragebogen hat zwei Funktionen:

- ✓ **Sensibilisierung** für die wesentlichen Fragen
- ✓ **Standortbestimmung**, um im Anschluss Szenarien und Handlungsfelder zu definieren

Bei Fragen, steht Ihnen die Geschäftsstelle gerne zur Verfügung.

[www.nextcheck.ch](http://www.nextcheck.ch)

## **Literaturverzeichnis**

- Credit Suisse 2013: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Englisch, Peter; Sieger, Philipp; Zellweger, Thomas 2010: Psychologisches Eigentum - Wie aus Mitarbeitenden Mitunternehmer werden. Agenda Mittelstand: Ernst & Young GmbH.
- Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas 2005: Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: PricewaterhouseCoopers. S. 23
- Halter, Frank; Schröder, Ralf 2012: Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis. Das St.Galler Nachfolge Modell. Bern: Haupt Verlag. (3 Auflage).
- Hofmann, Roland; Sigg, Anita 2009: Entscheidungsprozesse der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Unternehmensnachfolge. Zürich: Swiss Equity Guide. S. 51-54.
- Sharma, Pramodita; Chrisman, Jim; Chua, Jess (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. Journal of Business Venturing 18: 667–687.

## **Weitere Schriftenreihen zu folgenden Themen können bei der Stiftung KMU Next bezogen werden.**

- 1/2012      **KMU Nachfolge – Quo Vadis?**  
Unsichere Zeiten – ist jetzt der falsche Moment? *(Aktualisiert im 2013)*
- 2/2012      **Der Emotionale Wert als Chance für die Schweiz**
- 3/2012      **Nachfolge als Prozess** (vergriffen und ersetzt mit 2/2014)  
Herausforderungen und Beratungsangebote
- 1/2013      **Resultate statt Derivate**  
Die Übernahme als unternehmerische Herausforderung
- 2/2013      **Liquidation**  
Die geordnete Geschäftsaufgabe als strategische Nachfolgeoption
- 3/2013      **Die Wahl der Rechtsform**  
Die Genossenschaft als Option im Nachfolgeprozess
- 1/2014      **Beratung ungleich Beratung**  
Wann macht welche Unterstützung Sinn?



## **Der Mensch im Mittelpunkt**

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Thomas Egolf: 062 832 32 62

Beat Saurer: 031 328 50 58

oprandi & partner ag

Muehlemattsr. 50

5000 Aarau

[www.oprandi.ch](http://www.oprandi.ch)