



Wie die Stabübergabe im KMU gelingt

PIRMIN SCHILLIGER

Nachfolge Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung ist für den Wirtschaftsplatz Schweiz von grosser Bedeutung. Jedes Jahr geht es um über 15 000 KMU.

Laut der jüngsten KMU-Studie des Beratungsunternehmens Bisnode D&B müssen im Laufe der nächsten fünf Jahre über 87 000 KMU in der Schweiz dringend die Nachfolge regeln. Die Weitergabe der eigenen Firma ist kein Tagesgeschäft, denn die Beteiligten können sich kaum auf eigene Erfahrungen und eingespielte Mechanismen abstützen. Es empfiehlt sich also, dafür einen externen Nachfolgeberater beizuziehen.

Für die Weitergabe der familiengeführten Firma bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten an: Entweder findet sich in der nächsten Generation innerhalb der Familie ein Nachfolger oder das Unternehmen wird an familienexterne Personen verkauft. Im zweiten Fall übernehmen oft Manager aus der Geschäftsleitung in einem Management-Buy-out (MBO) das Unternehmen. Oder es wird – was gar nicht selten geschieht – an Dritte verkauft. Leider scheitert in rund 30 Prozent der Fälle die Nachfolge und die Firma wird aufgelöst. Das ist meistens eine Tragödie für die Beteiligten und es ist ein volkswirtschaftlicher Verlust, denn mit der Liquidation gehen wertvolles Know-how, Arbeitsplätze und Steuereinnahmen verloren.

Der richtige Zeitpunkt

Am häufigsten scheitert die Nachfolgeregelung, weil sich der Eigentümer zu spät darum kümmert, denn der Prozess beansprucht Zeit. Im Schnitt sind laut Bisnode D&B fünf Jahre einzuplanen. Wenn also der Patron seinen Sechzigsten feiert, ist es für die Nachfolgeplanung allerhöchste Zeit. Wichtig ist weiter, dass sich der Nachfolgeprozess nicht nur auf den Unternehmenswert fokussiert. Gleichermassen zu berücksichtigen sind die Erwartungen und Bedürfnisse, die Vorsorge und Absicherung der Beteiligten, das Geschäftsmodell und

die Marktfähigkeit der Firma sowie rechtliche Aspekte und die Finanzierung.

Ein weiterer Grund dafür, dass die Geschäftsübergabe misslingt, sind «festgefahrene Familiensituationen». Zu diesem Schluss kommt Dominic Brunner, der die KMU-Nachfolge in einer Master-Arbeit an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich untersucht hat. Er legt den KMU nahe, die Nachfolgeplanung frühzeitig in der Firmenstrategie festzuschreiben. So könnten die Unternehmerinnen und Unternehmer vermeiden, dass sie den richtigen Zeitpunkt für die Nachfolge verpassen und dann unter Zeitdruck eine schlechte Entscheidung treffen müssten.

Die Nachfolge hat immer technischerationale und menschlich-emotionale Seiten. Gerade deshalb hilft bei der Erarbeitung der strategischen Nachfolgeoption eine objektive Aussensicht oft weiter, als die emotional gefärbte Innensicht. Die eigentliche Wunschlösung in Familienunternehmen ist meistens die interne Weitergabe an die nächste Generation. Doch ob die eigenen Kinder die geeigneten Kandidaten sind, ist in jedem Fall kritisch zu hinterfragen. Und die nachfolgewilligen Töchter und Söhne müssen sich überlegen, ob sie aus eigenem Antrieb handeln oder einfach familiären Zwängen und Erwartungen genügen wollen. Weitere wichtige Faktoren jeder gelungenen Übergabe sind der gegenseitige Respekt zwischen Nachfolger und Vorgänger und eine klare Regelung aller Details.

Am besten mit externen Beratern

«Oft sind es nicht die vermeintlich klassischen und sachlichen Aspekte wie die Unternehmensbewertung oder der Zinssatz für die Bankfinanzierung, die Diskussionen auslösen, sondern zwischenmenschliche und familiäre Themen, unterschiedliche oder unausgesprochene Erwartungen, die Gleich-/Ungleichbehandlung von Geschwistern oder Ähnliches», erklärt Fabian Fischer, Leiter Unternehmerbank der Luzerner Kantonalbank. Mancher Patron tut sich grundsätzlich schwer mit dem Loslassen, zumal er sich unter Umständen von sei-

nem Lebenswerk trennen muss, das er mit viel Herzblut aufgebaut hat. Zeichnet sich familienintern keine geeignete Lösung ab, bietet sich der Verkauf an das Management, an eine andere Firma oder – bei KMU eher selten – ein Börsengang an. Welche Variante im konkreten Fall optimal ist, sollte erst nach nüchterner Prüfung sämtlicher Handlungsoptionen entschieden werden. Auch diese Prozesse wie auch die allfällige Käufersuche erfolgen am besten mithilfe externer Berater und der Banken. «Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches MBO ist ein Management-Team mit allen notwendigen unternehmerischen Qualitäten und einem gemeinsamen Verständnis der Eigentümer- und Unternehmensstrategie», sagt Fischer. Die eigentliche Knacknuss ist dabei meistens die Finanzierung, die mangels Eigenmitteln weitgehend mit Fremdkapital gestemmt werden muss. Umso wichtiger ist es, bei der Fremdfinanzierung richtig zu kalkulieren. Sonst schnürt die Schuldentilgung den Spielraum für die notwendigen operativen und strategischen Investitionen so sehr ein, dass das MBO über die Jahre scheitert.

«Typische Formen der Unternehmensnachfolge – Erkenntnisse aus der Praxis.» Gabrielle Wanzennied, Stephan Hitz, Cédric Diego Vollmar, Alain Friedrich. IFZ der Hochschule Luzern Wirtschaft/Lex Futura AG. Rotkreuz 2020.