

auf die Online-Plattform des Vereins «kmuNEXT» aufmerksam gemacht und zu einem Eintrag ermutigt. «Es sind rasch sehr viele Kontakte zustande gekommen – ausserstunlich vielen verschiedenen Regionen der Schweiz», freut sich P. Er ist zuversichtlich, seinen Betrieb nächstens verkaufen zu können.

«Beratungsresistente» Firmen als Zielkunden

271 632 Mikrobetriebe zählte die letzte Betriebszählung des Bundesamtes für Statistik im Jahr 2001 – Firmen mit maximal neun Beschäftigten. Diese werden von Fachleuten als «beratungsresistent» bezeichnet, sei es, weil die Patrons typischerweise Einzelkämpfer sind, sei es, weil sie sich keine Beratungshonorare leisten können.

Zumindest aus Kostengründen muss niemand darauf verzichten, Vereinsmitglied von «kmuNEXT» zu werden: Der Jahresbeitrag kostet 100 Franken. Ein Eintrag in der Online-Börse – ob Angebot oder Nachfrage – kostet 200 Franken für ein halbes Jahr Laufzeit. Bisher setzt sich das Budget des Vereins aus Sponsor- und Mitgliederbeiträgen zusammen, doch die Projekte zehren spürbar an den Ressourcen. Zwar unterstützt das Staatssekretariat für Wirtschaft, das Seco, den Verein ideell, staatliche Zuschüsse fliessen aber nicht. Reichlich dagegen floss bisher das Herzblut aller Beteiligten – vor allem von Seiten des Geschäftsführers Max Nägeli und des Gründungsmitglieds Otto Inneichen. Die Idee «kmuNEXT» stammt denn auch aus dem Umfeld des Nationalrats und Unter-

nehmers, der die Komplexität einer familieninternen Unternehmensnachfolge am eigenen Leib erfahren hat.

Alles rund um die Nachfolge

Verein und Webseite dienen vor allem als Plattform zur Informationsverbreitung. «Wir machen alles, was mit Nachfolge zu tun hat» summiert Geschäftsführer Max Nägeli das Angebot – und verspricht nicht zu viel. Alleine das online verfügbare Fachwissen ist beachtlich: Informationen über Steuern und Recht, Finanzierung und Vorsorge, Studien zu denselben Themen und Fachartikel stehen zum Herunterladen bereit. Daneben gibt es Veranstaltungshinweise, Ausschreibungen von Kursen und Seminaren, Literaturempfehlungen und Arbeitshilfen für Nachfolger und Übergeber, Checklisten und Musterverträge.

Bei der Masse an Informationen stellt sich die Frage, ob die textlastige Flut ihre Zielgruppe überhaupt erreicht. Den typischen, gewohnheitsmässig in seinem Tagesgeschäft versinkenden Kleinunternehmer kann man sich schlecht am PC sitzend oder über Dokumenten brütend vorstellen. Der Verein unternimmt deshalb einiges, um die Informationen zusätzlich an den Kleinunternehmer zu bringen: «Wir organisieren jährlich rund dreissig Veranstaltungen, darunter lancieren wir 2007 beispielsweise Unternehmerfrühstücke.» Nächstens wird erstmals ein ganzer Tag dem Thema gewidmet sein: Am 25. Januar findet der erste «NEXTday» statt (siehe Kasten auf Seite 18). Nägeli ist zuversichtlich, auf diese Weise die Zielgruppe zu erreichen.

Einen wesentlichen Beitrag dazu leisten Partnerorganisationen wie BDO Visura, die Kantonalbanken, aber auch professionelle Berater. Diese machen ihre Kunden gerne auf die Informationsplattform aufmerksam und motivieren sie, ihre Angebote in der Online-Börse zu inserieren. Der Verein betreibt diese lediglich als elektronische Plattform. «Wir betreuen die Fälle in der Regel nicht selbst», erklärt Nägeli, «geben keine Adressen bekannt und haben auch keine Einsicht, ob ein Deal zustande kommt oder nicht.»

Ernüchternde Erfahrung in Deutschland

Da in den vergangenen Monaten ein rasanter Zuwachs zu verzeichnen gewesen sei, treibt kmuNEXT den Ausbau der Online-Börse nun explizit an. Die Erfahrungen des deutschen Vorbilds, der Initiative «nexxt.org», seien allerdings ernüchternd, räumt Nägeli ein. 10 000 Einträgen auf der Online-Plattform stehe eine Erfolgsquote von lediglich 18 Prozent gegenüber. Den Grund für dieses bescheidene Ergebnis ortet Nägeli im Wesen der Mikrounternehmen: «Die meisten kommen schlecht oder gar nicht vorbereitet auf den Markt.»

Viele Verkäufe erfolgen unter Druck

Allzu oft werde die Entscheidung zur Unternehmensabtretung unter Druck gefällt – etwa wegen gesundheitlicher oder finanzieller Probleme der Eigentümer. Falls tatsächlich ein interessierter Käufer gefunden werde, zeigten oft schon erste Verhandlungen, dass die

Firma im gegenwärtigen Zustand gar nicht übertragbar sei. «Die Differenz zwischen Ertrags- und Substanzwert ist mitunter enorm», so eine weitere Beobachtung Nägelis. Weil dem Inhaber allzu deutlich seine Investitionen vor Augen stehen, hofft er oft auf bessere Zeiten – respektive auf einen höheren Verkaufspreis – und bricht den Prozess ab.

Die Plattform, das wird aus Nägelis Erläuterungen klar, befindet sich eigentlich in einer paradoxen Situation: «Wir sprechen damit Betriebe an, die es gar nicht geben dürfte – zumindest nicht in dieser Form.» Das heisst: nicht so klein, nicht so unprofessionell, nicht so wenig lukrativ. Das vordringliche Ziel des Vereins ist also nicht eine möglichst grosse Anzahl an Inseraten, sondern die deutliche Verbesserung der Qualität des Angebotes an sich. Die Kernbotschaft an die verkaufswilligen Unternehmer lautet deshalb, erst einmal die Hausaufgaben zu machen. Anders gesagt: Die Braut ordentlich zu schmücken, bevor sie zum Altar geführt wird. Längerfristig sollen an der Börse, so Nägelis ehrgeiziges Ziel, 50 Prozent der Angebote erfolgreich abgewickelt werden.

Tool für Selbstanalyse

Das Hauptwerkzeug dafür ist ab März 2007 das webbasierte Selbstanalysetool «NEXTcheck», das gegenwärtig mit der Universität St. Gallen und Wirtschaftspartnern des Vereins entwickelt wird. Zum Kinderspiel wird die Unternehmensübertragung auch mit dem Tool nicht gerade, doch wird es für Lai-

en die Komplexität reduzieren und helfen, mögliche Übertragungs- und Nachfolgehindernisse frühzeitig zu erkennen. «Es wird eine Antwort geben auf die Frage: Wie gut bin ich mit meinem Unternehmen auf eine familieninterne oder externe Übertragung vorbereitet?» erklärt Projektleiter Frank Halter, wissenschaftlicher Mitarbeiter am KMU-Institut der Universität St. Gallen.

Passive Unternehmer sensibilisieren

Mittels rund 150 Einzelfragen werden die finanzielle Fitness eines Unternehmens analysiert, die rechtlichen und steuerlichen Aspekte seiner Übertragung, aber auch seine organisatorische und kulturelle Struktur geprüft. Laut Halter stillt das Tool ein akutes Bedürfnis: «Zumindest für die agileren unter

den Kleinunternehmen, die aus Eigenantrieb agieren und nicht erst dann, wenn der Notfall eintritt.» Er hofft, die passiveren Unternehmer zumindest zu sensibilisieren. «Schön wäre, wenn sich auch bei ihnen die Einsicht durchsetzte, dass die frühzeitige Regelung einer Nachfolge zwar komplex, aber auch spannend und auf jeden Fall dem Erfolg eines Unternehmens förderlich ist.»

Auch die professionellen Berater werden berücksichtigt: Im Laufe des Jahres wird «NEXTcheck Plus» entwickelt, das die langfristige Begleitung von Übertragungen erleichtern soll. Die Analysetools werden ein Rating unter den KMU erlauben, freut sich Nägeli. «Und dadurch wird die Qualität des Marktes als Ganzes verbessert.» Letztlich gilt bezüglich Angebot und Nachfrage von Mikrounternehmen, was für alle Märkte gilt: Nur attraktive Produkte finden einen Käufer.



Max Nägeli, Geschäftsführer kmuNEXT, freut sich über das steigende Interesse am KMU-Portal.

Best Practice-Forum 07: «NEXTday» 25. Januar 2007 im Hotel Mövenpick, Regensdorf/Zürich

Mit dem NEXTday lanciert der Verein kmuNEXT eine Tagung für Unternehmer, Bankfachleute, Treuhänder und Interessierte, die sich anhand von konkreten Nachfolgelösungen besser auf den Übertragungsfall vorbereiten wollen. Die Tagung wird wissenschaftlich begleitet vom Center für Family Business der Universität St. Gallen. Referenten des Rahmenprogramms sind Paul Nyffeler, Präsident Verband Schweizerischer Kantonalbanken und Vize-Präsident kmuNEXT, Dr. Pascal Gentinetta, Mitglied der Geschäftsleitung economiesuisse, Dr. Markus Blocher, CEO Dottikon EMS Holding AG und Otto Ineichen, Nationalrat und Unternehmer, Präsident kmuNEXT.

Moderiert wird die Tagung von Björn Zern, Chefredaktor des Private Equity Magazin.

Am Morgen wird zu den drei Übertragungsformen Management Buy-out, Management Buy-in und familieninterne Nachfolge je ein Erfolgsfall vorgestellt.

Am Nachmittag können zwei Workshops zu Schwerpunktthemen besucht werden. Tagungspauschale: CHF 580.– (für kmuNEXT-Mitglieder 520.–).

► **Anmeldung, weitere Informationen und Details zum Programm:**
Tel. Nr. +41 52 242 24 04 oder unter www.kmunext.ch