

# Habe gut gehende Firma, suche Käufer

Immer häufiger findet ein Unternehmer seinen Nachfolger nicht mehr in der eigenen Familie. Doch die Verhandlungen zwischen Patron und potenziellem Käufer sind ein emotionsgeladener Hürdenlauf.

Text: Hanspeter Vetsch  
Illustration: Andy Kamber

**E**ine Unterschrift links unten, eine Unterschrift rechts unten, ein freundlicher Händedruck und zwei strahlende Gesichter: So übergibt der Patron eines KMU im Idealfall sein Lebenswerk an seinen Nachfolger. In rund 57 000 Schweizer KMU sollte sich diese Szene gemäss einer aktuellen Erhebung von PricewaterhouseCoopers (PwC) in den nächsten fünf Jahren wiederholen, denn in knapp einem Fünftel der rund 300 000 Schweizer KMU muss bis dann die Unternehmensnachfolge geregelt sein. Die Zeit drängt also.

Dazu passt, dass in der zusammen mit der Universität St. Gallen durchgeführten Befragung 80 Prozent der Unternehmer angaben, die Übertragung ihrer Firmen in den kommenden fünf Jahren vollziehen zu wollen. Allerdings: 78 Prozent haben noch nicht mit Vertragsverhandlungen begonnen, 59 Prozent

haben noch keinen Nachfolger gesucht – und 57 Prozent haben noch nicht einmal erste Planungsschritte für die Regelung ihrer Nachfolge unternommen.

Dies kontrastiert deutlich mit der von Fachleuten vertretenen Meinung, dass allein für die Prüfung eines Nachfolgers rund ein- bis zwei Jahre einzusetzen sind. Je zwei weitere Jahre braucht es für den Rückzug aus dem Betrieb respektive für die Vorbereitungen auf den Ruhestand und die gesamte Planungsphase. Diese Einschätzung teilt der Winterthurer Wirtschaftsjurist Max Nägeli, Geschäftsführer der Internet-Nachfolgeplattform kmu.NEXT:

«Wer nicht mindestens fünf Jahre für die Nachfolgeregelung einplant, muss mit massiven Problemen rechnen. Viele Unternehmer sind sich dessen viel zu wenig bewusst, 70 Prozent beginnen zu spät mit der Planung der Unternehmensübergabe und ihres persönlichen Ruhestandes.» Kommt dazu: Wenn im Zuge einer Nachfolgeregelung die Rechtsform eines Unternehmens geändert werden muss oder eine Umstrukturierung angestrebt wird, sind steuerliche Sperrfristen zu beachten, die gut und gern fünf Jahre bestehen können.

## Immer weniger Kinder wollen oder können das elterliche Unternehmen weiterführen

Halb so wild, denn innerhalb der eigenen Familie würde sich die Ablösung zügig lösen lassen, glauben noch immer viele Unternehmer. Das war einmal: Vor 15 Jahren wurden drei Viertel der Nachfolgen innerhalb der Familie geregelt, mittlerweile haben gemäss der



## Habe gut gehende Firma, suche Käufer

**E**ine Unterschrift links unten, eine Unterschrift rechts unten, ein freundlicher Händedruck und zwei strahlende Gesichter: So übergibt der Patron eines KMU im Idealfall sein Lebenswerk an seinen Nachfolger. In rund 57 000 Schweizer KMU sollte sich diese Szene gemäss einer aktuellen Erhebung von PricewaterhouseCoopers (PwC) in den nächsten fünf Jahren wiederholen, denn in knapp einem Fünftel der rund 300 000 Schweizer KMU muss bis dann die Unternehmensnachfolge geregelt sein. Die Zeit drängt also.

PwC-Studie gerade noch 52 Prozent der Nachkommen ein Interesse, die Firma zu übernehmen – Tendenz sinkend. «Die Unternehmer müssen die rosa Brille absetzen und die neuen Realitäten erkennen», sagt Max Nägeli – «das heisst, sich von Wunschvorstellungen trennen und möglichst früh externe Nachfolgelösungen in Betracht ziehen, wenn der Sohn oder die Tochter das Unternehmen nicht übernehmen will – oder mangels Qualifikationen nicht übernehmen kann.» Gründe für die sinkende Quote innerfamiliärer Nachfolger reichen von der Demografie (weniger Kinder pro Haushalt) bis zum Lebensplan der Kinder, die nicht dermassen an eine Aufgabe gekettet sein möchten, wie es ihre Eltern waren, sondern eigene Wege gehen wollen.

Vor diese Tatsache gestellt bleibt Unternehmern nur der emotional oft schmerzliche Schritt, ihr Lebenswerk an Dritte zu veräussern oder im Extremfall gar zu liquidieren. Im Zentrum der Überlegungen stehen bei einer Weiterführung des Unternehmens drei Varianten: die Übernahme durch Mitglieder der bestehenden Geschäftsleitung (MBO), die Übernahme durch ein externes Management (MBI) sowie der Verkauf an Investoren, das bedeutet in der Regel an ein Konkurrenzunternehmen (strategischer Investor) oder an eine Private-Equity-Gesellschaft (Finanzinvestor).

Diese Szenarien haben deutlich an Bedeutung gewonnen: Gemäss aktuellem, von der Zürcher Kantonalbank (ZKB) und der School of Management der Zürcher Hochschule Winterthur erarbeiteten Datenmaterial dominiert bei familienexternen Übergaben die MBO-Lösung mit 23 Prozent. Die Vorteile liegen auf der Hand: Das bisherige Management kennt die Unternehmenskultur und hat sich bereits bewährt. Zudem entfallen aufwändige Prozesse wie eine Due Diligence oder eine externe Nachfolgersuche. Kommt das emotionale Moment dazu: Das bisherige Management geniesst das Vertrauen des Patrons und bürgt zumindest ein Stück weit dafür, dass das Unternehmen in seinem Sinn weitergeführt wird.

Wenn sich weder Familienmitglieder noch

das bisherige Management zu einer Übernahme entschliessen oder – was oft vorkommt – diese nicht finanzieren können, bleibt nur der Verkauf an Dritte. 10 Prozent der Übernahmen werden über ein MBI abgewickelt, 12 Prozent über einen strategischen Investor. Mit einem Anteil von 2 Prozent, so die ZKB-Daten, ist die Übernahme durch Finanzinvestoren im KMU-Sektor eher der Ausnahmefall.

Wie allerdings ist eine familien- und betriebs-externe Nachfolge zu finden? Das Gros der Patrons, in ihrem Unternehmen stets Herr der Lage, tut sich schwer damit. Auf der einen Seite suchen sie gleichsam einen Klon, der sie eins zu eins ersetzen kann; auf der anderen Seite wissen sie intuitiv, dass sie sich auch für Käufer öffnen müssen, die völlig neue Ideen in das Unternehmen hineinbringen werden.

Wird in der Familie oder im eigenen Unternehmen kein Nachfolger gefunden, gibt es diverse Lösungsansätze. Deutlich an Bedeutung gewinnen derzeit Nachfolgebörsen im Internet wie kmuNEXT ([www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch)). Nach wie vor aber steht die Suche über Vertrauenspersonen, zu denen ein persönlicher und mehrjähriger Kontakt besteht, im Vordergrund. 37 Prozent der Unternehmer wenden sich, wenn sie Hilfe bei der Suche nach einem Nachfolger benötigen, gemäss von PwC erhobenen Daten an Berater, die im Unternehmen bereits bekannt sind, etwa ihren Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Treuhänder. «Ein externer Vertreter ist nicht in Emotionen verfangen, durchbricht Betriebsblindheit und kann dem Eigentümer als Sparring-Partner dienen», sagt Markus Bösiger von der in Nachfolgeregelungen erfahrenen Zürcher Anwaltskanzlei Eberle Kämpfen Bösiger Theiler. Und Enrico Fritz, Partner bei der Zürcher Kanzlei Walder Wyss & Partner, meint: «Unabhängige Berater können helfen, den Entscheidungsprozess zu versachlichen.» Allerdings warnt er vor falschen Erwartungen: «Berater können eine Art Schiedsrichter bei Konflikten in der Umsetzung von Unternehmensnachfolgen sein, aber sie können einem Unternehmer keine Ent-

scheidungen abnehmen.»

Eine vergleichsweise erstaunlich geringe Rolle spielen in der Phase der Nachfolgesuche die Banken. Gemäss PwC-Studie sind sie in 21 Prozent der Fälle involviert, gemäss ZKB-Zahlen in 23 Prozent. Das ist für Peter Schmid, Leiter KMU Ambition bei Pricewaterhouse-Coopers, durchaus nahe liegend: «Die Hausbank eines Unternehmens kommt häufig erst ins Spiel, wenn die Nachfolge grundsätzlich geregelt ist und es um Geld respektive die Finanzierung einer Nachfolgeregelung geht. Treuhand- und Revisionsgesellschaften hingegen arbeiten oft bereits lange vor dem Beginn des Nachfolgeprozesses eng mit einem Unternehmer zusammen.»

#### **Durch scheiternde Nachfolgeregelungen verschwinden jährlich 15 000 Arbeitsplätze**

Tatsächlich ist vielen Unternehmern im Prinzip lange vor der Umsetzung klar, welche Lösung sie favorisieren, doch, so Schmid: «Sie wissen nicht, wie sie ihre Wünsche und Vorstellungen umsetzen können. Hier ist Beratung angezeigt.» Max Nägeli von kmuNEXT sagt es unverblümt: «Es ist ein Unsinn, ausgerechnet bei der Beratung sparen zu wollen. Es steht zu viel auf dem Spiel.»

Weit mehr als viele ahnen steht bei der Nachfolgeregelung in Schweizer KMU auch volkswirtschaftlich auf dem Spiel. Die knapp 60 000 Unternehmen, in denen in den kommenden fünf Jahren eine Nachfolge geregelt werden muss, bieten insgesamt mehr als 450 000 Arbeitsplätze. Bei durchschnittlich gegen 2000 Unternehmen, die in der Schweiz jährlich wegen einer ungelösten Nachfolge liquidiert werden, bedeutet das den Verlust von gegen 15 000 Arbeitsplätzen jährlich. In den kommenden fünf Jahren summiert sich diese Zahl auf mehr als 70 000.

Einer der Hauptgründe für das Scheitern von familienexternen Nachfolgen sind allzu unterschiedliche Vorstellungen über den Wert

des Unternehmens. «Viele Unternehmer gehen vom Potenzial ihrer Firma aus», erklärt Peter Schmid von PwC, «doch niemand will vermutetes Potenzial kaufen, sondern nur jenen Preis bezahlen, den ein Unternehmen hier und jetzt wert ist.» Und Max Nägeli hat die Erfahrung gemacht: «Unternehmer investieren oft nicht mehr, wenn sie sich damit auseinander zu setzen beginnen, in absehbarer Zukunft in den Ruhestand zu treten. Damit schaden sie der Innovationskraft ihres Unternehmens, was sich bei der Käufersuche und in den Verkaufsverhandlungen als fatal erweisen kann.»

#### **Kleinigkeiten im emotionalen Bereich lassen Nachfolgeregelungen oft scheitern**

Unterschiedliche Wahrnehmungen nicht nur im finanziellen Bereich sind ohnehin einer der Hauptgründe, weshalb Verhandlungen zwischen dem Patron und dem potenziellen Käufer seines Unternehmens oft weit schwieriger als erwartet sind. «Immer wieder führen vermeintlich kleine Hürden zum Scheitern», so PwC-Mann Schmid. Und: «Selbstverständlich braucht es für eine gute Lösung seitens des Unternehmers eine klare Zielsetzung, einen genau geplanten Weg sowie eine konsequente Umsetzung davon. Aber es sind häufig kleine Stolpersteine im Gefühlsbereich, die zum Scheitern der Verhandlungen führen. Die emotionale Komponente, also die Soft-Faktoren, ist genau so wichtig, wenn nicht gar wichtiger als die harten Fakten.»

Marco Casanova, Professor an der Berner Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung, hat sich dieses Themas angenommen und in einer gemeinsam mit der UBS, Region Mittelland, publizierten Studie Erstaunliches herausgefunden: «Es gibt im emotionalen Bereich zwischen verkaufswilligen Unternehmern und potenziellen Käufern enorm grosse Unterschiede. Ganz klar führt das in manchen Fällen zum Scheitern von Verkaufsverhandlungen, obwohl man sich, nüchtern betrachtet, auf der Sachebene durchaus hätte finden können.» Während 90 Prozent der potenziellen Käufer befürchten, dass Patrons Mühe hätten, loszu-

lassen, und sich nach dem Verkauf mit vermeintlich guten Ratschlägen in die laufenden Geschäfte einmischen würden. sehen das nur 32 Prozent der Unternehmer so (siehe Grafik auf Seite 6). Auf der anderen Seite glaubt mit 63 Prozent eine klare Mehrheit der Unternehmer, dass ihnen jemand ihr Lebenswerk vor allem abkaufe, um finanziellen Erfolg zu haben – während dies mit 44 Prozent nur eine Minderheit der möglichen Nachfolger als zentralen Anreiz sieht. Im Zentrum stehen bei Käufern vielmehr die Übernahme unternehmerischer Verantwortung und die Verwirklichung eigener Visionen (siehe unten stehende Grafik). Akademische Zahlenspielererei? Keineswegs, findet Marco Casanova: «Unsere Untersuchung hat ergeben, dass die Kommunikation zwischen einem verkaufswilligen Unternehmer und einem potenziellen Nachfolger in vielen Fällen einen entscheidenden Einfluss auf das Resultat der Verhandlungen hat. Wenn die beiden Parteien von derart unterschiedlichen Erwartungen ausgehen, wie wir herausgefunden haben, dann ist es sehr schwierig, zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen.» Das Problem der verschiedenen Erwartungen aus der Welt schaffen kann eine Studie selbstverständlich nicht. «Aber», so Marco Casanova, «wir können Bewusstsein schaffen und so die Kommunikation verbessern.» Dies hilft den Patrons, die ihr Lebenswerk in junge Hände übergeben wollen – und das hilft jungen Unternehmern, die an der Zukunft des Arbeitsplatzes Schweiz mitbauen wollen. ■

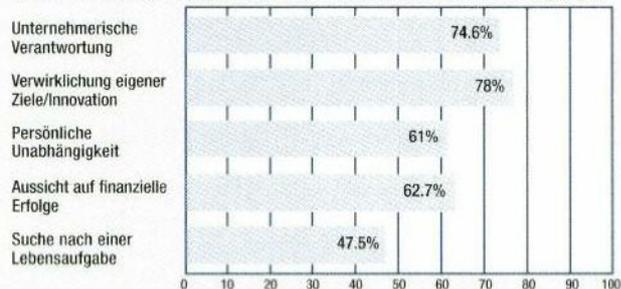


«Niemand bezahlt für das Potenzial, das ein Unternehmer in seinem Betrieb sieht.»

Peter Schmid

### KAUFGRÜNDE AUS VERKÄUFERSICHT

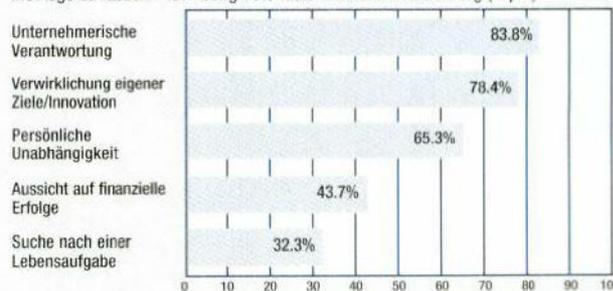
Was, glauben Sie, sind Beweggründe eines potenziellen Nachfolgers, eine Unternehmensübernahme überhaupt ins Auge zu fassen? 59 Unternehmer mit Mehrfachnennung (Top 5)



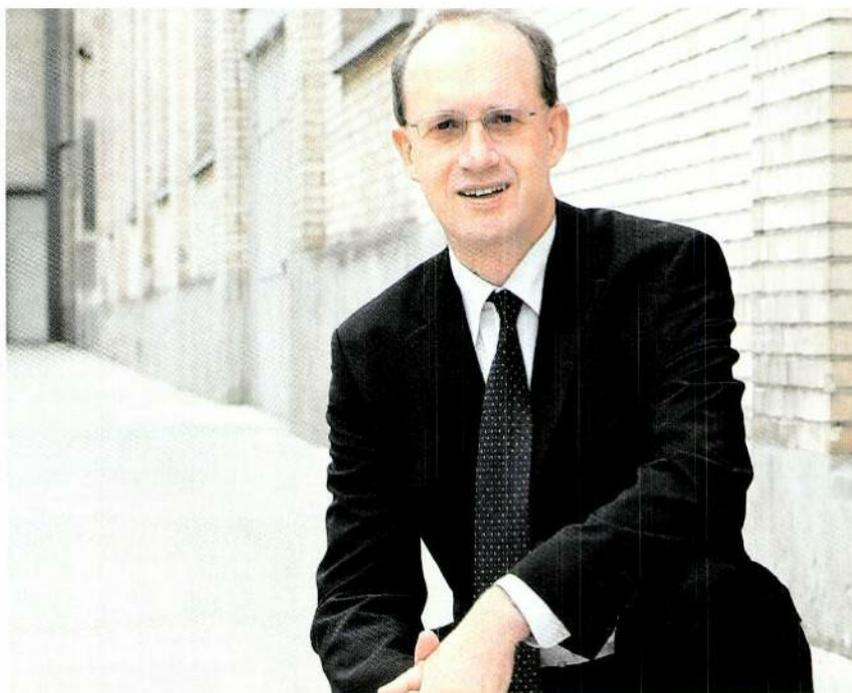
Obwohl sie selbst meist keine hohen Gewinne anstreben, unterstellen Unternehmer Kaufinteressenten finanzielles Kalkül bei einer Übernahme.

**KAUFGRÜNDE AUS NACHFOLGERSICHT**

Welche Gründe bewegen Sie dazu, eine Unternehmensübernahme überhaupt ins Auge zu fassen? 167 Young Potentials mit Mehrfachnennung (Top 5)



Für potenzielle Käufer spielen nach eigener Einschätzung finanzielle Motive nur eine untergeordnete Rolle beim Unternehmenskauf.

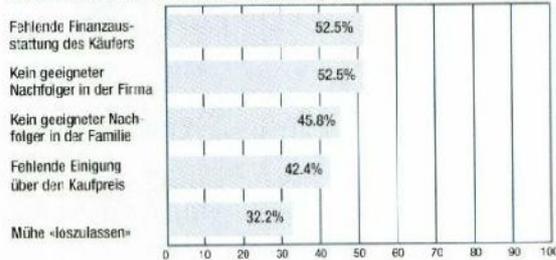


«Wer weniger als fünf Jahre für die Nachfolge-  
 regelung einplant, bekommt Probleme.»

Max Nägeli

**HINDERNISSE AUS VERKÄUFERSICHT**

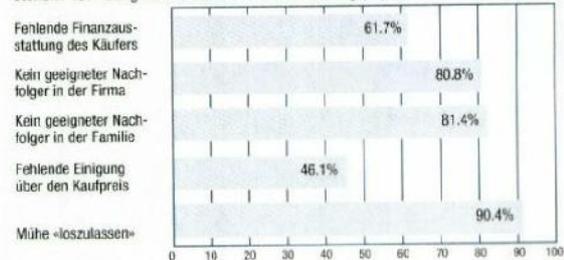
Welche Hindernisse könnten einer erfolgreichen Nachfolgeregelung im Weg stehen? 59 Unternehmer mit Mehrfachnennung (Top 5)



Unternehmer befürchten vor allem, dass Kaufinteressenten nicht den Preis zahlen können, der ihnen für ihre Firma vorschwebt.

**HINDERNISSE AUS NACHFOLGERSICHT**

Welche Hindernisse könnten einer erfolgreichen Nachfolgeregelung im Weg stehen? 167 Young Potentials mit Mehrfachnennung (Top 5)



Kaufinteressenten sehen das grösste Hindernis ebenfalls beim Gegenüber: in der Unfähigkeit eines Unternehmers, sich vom Betrieb emotional zu trennen.

**NEXTcheck – NACHFOLGE-TOOL IM INTERNET**

Das Portal kmuNEXT ist ein Treffpunkt für Unternehmerinnen und Unternehmer, die ein KMU übergeben oder übernehmen wollen. Hier finden sich umfassende Informationen zum Thema Unternehmensnachfolge. Und unter [www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch) oder direkt unter [www.nextmarket.ch](http://www.nextmarket.ch) wird der grösste Online-Marktplatz der Schweiz für Übernahme-, Beteiligungs- und Kooperationsmöglichkeiten betrieben. kmuNEXT ist eine privat finanzierte Initiative in Zusammenarbeit mit Institutionen der Wirtschaft, des Bundes und der kantonalen Wirtschaftsförderungen zur Unterstützung und Förderung von Unternehmensnachfolgen bei KMU.

In den kommenden Wochen schaltet kmuNEXT das neue Tool NEXTcheck auf, mit dem sich das Unternehmenspotenzial sowie dessen Übertragungsfähigkeit messen lassen. Das Tool liefert kostenlos eine anonyme Einschätzung der Situation. NEXTcheck plus ist das darauf aufbauende, kostenpflichtige Beratungsinstrument für die mittel- bis langfristige Nachfolgeplanung. Auf der Basis von expertengestütztem Know-how erfolgt eine externe Lagebeurteilung. Sie hat zum Ziel, die Übertragungsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern und auf den Übertragungszeitpunkt hin zu optimieren.

Informationen unter [www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch)

