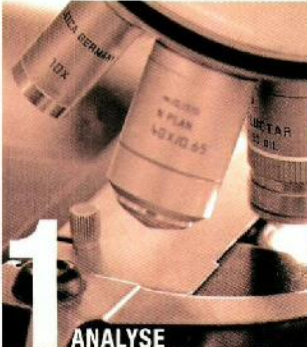

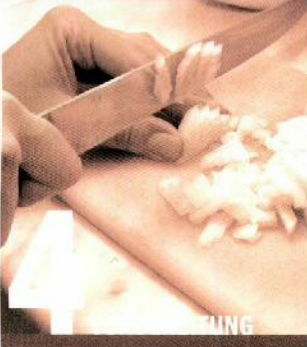

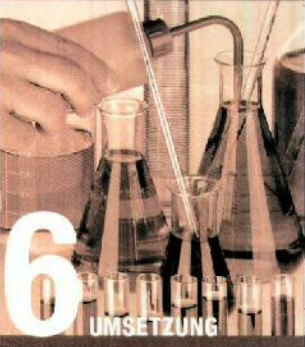


# Sechs Schritte – und die Nachfolge ist perfekt

Unternehmensnachfolgen benötigen Zeit, kosten Geld und verunsichern Kunden, Lieferanten und auch die eigenen Mitarbeiter. Wer strukturiert vorgeht, fährt besser. Wie dies funktioniert, zeigt der Leitfaden «Schritt für Schritt zur Nachfolgelösung» – eine Dienstleistung exklusiv für die Leser des CASH Nachfolgemagazins.

Text: Claus Niedermann

 <p><b>1</b> ANALYSE</p> <p>Aktiv werden, nicht verdrängen – der erste Schritt ist eine Bestandaufnahme. Seite 30</p>	 <p><b>2</b> SZENARIEN</p> <p>Viele Wege führen zum Ziel – wer ankommen will, braucht die richtige Strategie. Seite 31</p>	 <p><b>3</b> KONZEPTION</p> <p>Aufbruch statt Abbruch – das richtige Konzept braucht Zeit und spart Geld. Seite 32</p>
 <p><b>4</b> VERHANDLUNG</p> <p>Nur beste Zutaten schleimern den Wert – doch der Preis bleibt Verhandlungssache. Seite 33</p>	 <p><b>5</b> VERHANDLUNGEN</p> <p>Nicht überstürzt unterschreiben – Kontrolle statt blauäugiges Vertrauen. Seite 34</p>	 <p><b>6</b> UMSETZUNG</p> <p>Der neue Firmeninhaber ist am Werk – abtretender Patron, was nun? Seite 35</p>



## Zwischen Selbstverwirklichung, Familie und Firma

Während 20, 30 oder gar 40 Jahren stecken Unternehmer all ihr Herzblut in ihren Betrieb. Das Geschäft läuft prächtig. Die Gewinne werden Jahr für Jahr wieder ins Unternehmen gesteckt. Und für all die Mühe zahlen sich die Firmerinhaber nicht mal einen angemessenen Lohn, sondern nur den nötigen Betrag, dass sie auch bequem privat über die Runden kommen.

Irgendwann kommt dann der Zeitpunkt, da sie aus Altersgründen kürzer treten wollen, oder sie müssen sich wegen ihrer Gesundheit aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Der Zeitpunkt der Unternehmensnachfolge ist da. Dann sollte alles schnell gehen. Doch so einfach ist die Realisierung einer Nachfolgelösung nicht. Untersuchungen belegen, dass jährlich mindestens 2000 Firmen stillgelegt werden müssen, weil familienintern kein Nachfolger vorhanden und auch kein Käufer bereit war, einzusteigen.

Für den betroffenen Patron eine trostlose Situation. «Für viele KMU-Chefs ist ihr Unternehmen das Lebenselixier», sagt Frank Halter, Projektleiter KMU-HSG. Kommt dazu, dass ein Grossteil des Vermögens der Betroffenen im Betrieb steckt. Das heisst: Der Unternehmer vernichtet nicht nur sein Lebenswerk, sondern riskiert auch seine Altersvorsorge. Aus dieser Sicht lohnt es sich,

frühzeitig an die Nachfolge zu denken. Der erste Schritt ist eine Situationsanalyse. Dazu gehören:

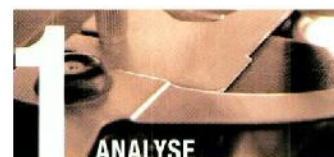
■ **Persönliche Situation:** Für viele Patrons ist ihre Firma der Lebensinhalt. Da muss sich der Unternehmer überlegen, wie er sein Le-

kmuNEXT verfügen alle Schweizer KMU über eine Anlaufstelle, die sich ausschliesslich mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinander setzt. kmuNEXT wird von der Wirtschaft, vom Bund und von den kantonalen Wirtschaftsförderungen unterstützt. Die Vereinigung organisiert Veranstaltungen, betreibt im Internet eine Kommunikationsplattform und einen Marktplatz für Übernahme-, Beteiligungs- und Kooperationsmöglichkeiten.

ben nach der Übergabe des Betriebs an einen Nachfolger gestalten will. Er braucht Visionen, er muss Ziele haben. Er muss aber auch wissen, ob seine persönliche Altersvorsorge ausreichend gestaltet ist.

■ **Ziele der Familie:** Auch wenn es viele Firmenchefs nicht wahrhaben wollen – seine Interessen und die seiner Familie sind längst nicht die gleichen. Und schon mancher Unternehmer glaubte lange, dass dann einmal der Sohn oder die Tochter in seine Fussstapfen treten werde, um dann beim Prozess für die Nachfolgeregelung feststellen zu müssen, dass nicht mal ein Verwandter, geschweige denn einer der direkten Nachkommen in seine Firma einsteigen will. Auch die erbrechtliche Situation muss geregelt werden.

■ **Unternehmensanalyse:** Für eine problemlose Übergabe an einen Nachfolger muss die Firma durchorganisiert werden (siehe Checkliste).



«Gerade die Eigentümer von Kleinunternehmen werden vom Alltagsgeschäft absorbiert. Deshalb ist es sinnvoll, Impulse von aussen zu holen und einen externen Experten als Vertrauensperson zuzuziehen, der die richtigen Fragen stellt und den ganzen Prozess begleitet.»

Frank Halter, Projektleiter KMU-HSG

[www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch): Mit der Vereinigung

Argus Ref 26389405

**CHECKLISTE**

1. Können Sie durch eine Person in Ihrem Betrieb kompetent ersetzt werden?
2. Verfügt Ihr Unternehmen über einen Notfallplan, falls Sie überraschend ausfallen würden?
3. Haben Sie für einen solchen Notfall die Vollmachten in Ihrem Unternehmen geregelt?
4. Verfügt Ihr Betrieb über ein Unternehmensleitbild, das bei den Mitarbeitern verankert ist?
5. Sind Ihre Mitarbeiter motiviert und bereit, Bestleistungen zu erbringen?
6. Sind Gebäude, Maschinen und Anlagen in gutem Zustand oder werden in den nächsten Jahren Ersatzbeschaffungen nötig?
7. Ist Ihre Firma wettbewerbsfähig oder gingen Marktanteile verloren?
8. Verfügen Sie über eine Markt- und Konkurrenzanalyse neueren Datums?
9. Verfügen Sie über revidierte Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre?
10. Haben Sie für Ihre Firma eine Unternehmensstrategie für die nächsten drei Jahre erarbeitet?



«Cleverer Unternehmer, welche die Nachfolge planen, führen das Unternehmen so weiter, wie wenn sie dies noch weitere zehn oder mehr Jahre tun würden. Dadurch bleibt der Betrieb fit und wird zu einer attraktiven «Braut» für einen potenziellen Käufer.»

Fredi Zwahlen, Managing Partner,  
 Gsponer Consulting Group, Basel

## Die Zukunft beginnt schon vor der Übergabe

Für die Unternehmensnachfolge existieren nicht Dutzende von Möglichkeiten. Entweder kommt es zu einer familieninternen Lösung oder die Firma wird an einen Interessenten ausserhalb der Familie verkauft.

■ **Familieninterne Lösung:** Die Firma wird von einem oder mehreren direkten Nachkommen oder Verwandten übernommen. Eine Variante ist, die Firma in Familienbesitz zu behalten und einen externen Manager einzusetzen.

■ **Verkauf ausserhalb der Familie:** Ein oder mehrere Kadermitarbeiter übernehmen das Unternehmen (Management Buy-Out), aussenstehende Manager kaufen die Firma (Management Buy-In) oder die Firma wird

von einem strategischen Investor übernommen. Letzteres kann eine Partnerfirma sein, ein Konkurrent oder – bei grösseren Unternehmen – auch eine Private-Equity-Gesellschaft, die dann den Betrieb auf Wachstum trimmt, den Wert steigert und nach einigen Jahren mit Gewinn weiterverkauft oder an die Börse bringt.

■ **Liquidation:** Wenn kein Käufer gefunden werden kann, muss das Unternehmen liquidiert werden.

Ganz gleich, welche Lösung ein Eigentümer favorisiert: Basis für eine gute Nachfolgelösung ist die Unternehmensstrategie (siehe Checkliste). Denn trotz den Rücktrittsplänen des Firmenchefs gilt es, den Betrieb weiterzuentwickeln und auch noch in Innovationen zu investieren. «Ein Investitionsstopp bedeutet für ein Unternehmen nicht Stillstand, sondern Rückschritt», kommentiert Unternehmensberater Fredi Zwahlen von der international tätigen Basler Gsponer Consulting Group. Er muss es wissen, denn er zog schon bei einigen Strategiemandaten oder Nachfolgeregelungen die Fäden wie bei der Übernahme der Liestaler Brauerei Ziegelhof durch Eichhof.

Und wenn die familieninterne Nachfolge nicht möglich ist und der Patron sich wünscht, dass seine Firma eigenständig bleibt und von seinem Kader übernommen wird? «Die Initiative geht meistens von den Managern aus», kommentiert Zwahlen. Denn es hat keinen Sinn, seine Top-Mitarbeiter zu einem Management Buy-Out zu überreden. Wenn diese ihre Chancen selber nicht sehen, dann hat ein MBO keine Chancen.

Doch aufgepasst: Die Informationspolitik in der Phase der Nachfolgeregelung ist äusserst heikel. Sichert die Information frühzeitig zu den Mitarbeitern durch, kann es zu einem Exodus kommen. Meist gehen die besten Angestellten zuerst und hinterlassen schmerzliche Lücken. Deshalb der Ratschlag: In der frühen Phase nur Verwaltungsrat und Familie in die Nachfolgepläne einweihen und alle eine Vertraulichkeitserklärung unterschreiben lassen.

**www.akb.ch/nachfolgeregelung:** Die Best-Practice-Broschüre «Nachfolgeregelung in KMU» ist ein idealer Leitfaden für all jene, die sich mit der Unternehmensnachfolge auseinandersetzen wollen. Darin werden alle relevanten Problemfelder aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten aufgelistet. Herausgeber sind die Aargauische Kantonalbank, die Treuhänderkammer Sektion Aargau und die Fachhochschule Nordwestschweiz. Die Broschüre steht zum Download im Internet bereit.

## CHECKLISTE

1. Was sind die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?
2. Sind Sie von Zulieferern oder Kunden abhängig?
3. Kennen Sie die Trends Ihrer Branche und sind Sie in diesen Bereichen aktiv?
4. Zählen die Kernkompetenzen zum erfolgversprechendsten Geschäftsfeld Ihres Unternehmens?
5. Sind Ihre Produkte oder Dienstleistungen jenen der Mitbewerber überlegen?
6. Hat Ihre Firma ein gutes Image bei den Kunden?
7. Verfügt Ihr Unternehmen über ein überdurchschnittliches Wachstumspotenzial?
8. Können Sie Ihre Geschäftsaktivitäten in einen neuen Wachstumsmarkt ausweiten?
9. Genügt Ihre Finanzkraft, um das Potenzial auszuschöpfen und mit Innovationen Ihre Marktpräsenz auszubauen?
10. Haben Sie in Ihrem Betrieb unrentable Geschäftsfelder?
11. Sind Sie bereit, diese zu verkaufen oder aufzulösen?
12. Ist Ihr Unternehmen schlank organisiert und arbeiten die Mitarbeiter effizient?



«Bei vielen Kleinunternehmen bis 50 Mitarbeiter handelt es sich hier zu Lande um Einzelunternehmen, die steuerneutral gar nicht verkauft werden können. Deshalb ist es wichtig, diese mindestens fünf Jahre vor einem allfälligen Verkauf in eine AG oder GmbH umzuwandeln.»

Daniel Imthurn, leitender Steuerberater bei BEO Visura, Solothurn

## Nur bestellte Häuser lassen sich verkaufen

Um jetzt das Projekt «Unternehmensnachfolge» weiterzutreiben, gilt es, die erarbeiteten Szenarien auszuwerten und sich auf Grund der vom Eigentümer gesetzten Prioritäten auf einen Lösungsweg zu fokussieren. Bei einer Firma mit mehreren Anteilseignern muss dafür unbedingt deren Zustimmung eingeholt werden. Denn in der jetzigen Phase ist es wichtig, dass sich alle beteiligten Parteien einig sind und am gleichen Strick ziehen. Notwendig ist zu diesem Zeitpunkt, dass die weiteren Schritte im Nachfolgeprojekt exakt definiert und Meilensteine gesetzt werden.

Jetzt werden auch wichtige Kriterien für den Unternehmensverkauf festgelegt. «Viele KMU-Chefs wollen erreichen, dass ihre treuen Mitarbeiter weiterhin für das Unternehmen tätig sein können», sagt Werner Mathys, Leiter Transactions bei BDO Visura in Solothurn. Aber auch der Fortbestand der Firma am bisherigen Standort sowie die Beibehaltung des Firmennamens sind wichtige persönliche Aspekte.

Und nicht wenige Unternehmer setzen sich sogar dafür ein, dass die Partnerschaft mit den bisherigen Unterlieferanten nicht aufgelöst wird. Doch Achtung: Derartige Bedingungen haben Folgen. «Eine solche Verkaufsstrategie schränkt die Verkaufs-Chancen ein beziehungsweise senkt den Preis, den ein Nachfolger zu zahlen bereit ist.»

Bevor nun der Unternehmer oder sein Berater auf Käufersuche geht, muss das Privat- vom Firmenvermögen getrennt werden. Es gilt auch, sämtliche steuerlichen Optimierungsmöglichkeiten auszuschöpfen. Ein potenzieller Käufer will ein schlankes, effizientes und fittes Unternehmen übernehmen. Er will und kann meist auch nicht sein Geld für Liegenschaften oder nicht betriebsnotwendige

Beteiligungen an Drittfirmen ausgeben. Es kann also durchaus notwendig sein, dass die Firma noch umstrukturiert wird.

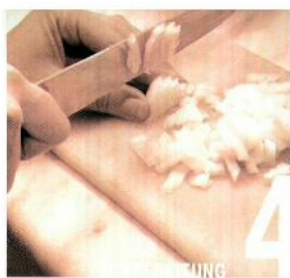
Und wenn es sich gar um eine Einzelfirma handelt, kommt der Unternehmer nicht darum herum, sie in eine Aktiengesellschaft oder in eine GmbH umzuformieren. Umstrukturierungen, Ausgliederungen und Änderungen der Rechtsform müssen fünf Jahre vor der Handänderung erfolgen, denn andernfalls sind sie nicht steuerneutral.

Spätestens jetzt sollte auch über die Altersvorsorge nachgedacht werden. Wenn der Unternehmer bisher sich selbst und wahrscheinlich auch seiner mitarbeitenden Gattin nur bescheidene Gehälter ausbezahlt hat, müssen die Lohnbezüge angepasst werden. Denn auch dies gehört zur Trennung von Firmen- und Privatvermögen (siehe Seite 38).

**www.kmu.unisg.ch** (Stichwörter Publikationen/Family Business): Das Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen (KMU-HSG) hat sich intensiv mit der Nachfolgeregelung in KMU auseinandergesetzt. Dazu gehört auch der von der Zürcher Kantonalbank in Auftrag gegebene Forschungsbericht «Unternehmen Zukunft», der einen guten Einblick in die Problematik der Unternehmensnachfolge gibt und im Web heruntergeladen werden kann.

**CHECKLISTE**

1. Haben Sie Privat- und Geschäftsvermögen getrennt?
2. Verfügen Sie und allenfalls Ihre Partnerin über eine genügend grosse Altersvorsorge?
3. Haben Sie einen vollständigen Überblick über Bilanzen, Erfolgsrechnung und Finanzkennzahlen Ihrer Firma der letzten Jahre?
4. Wissen Sie, wie viele nicht betriebsnotwendigen Mittel sich in den letzten Jahren in Ihrem Unternehmen angehäuft haben?
5. Ist Ihnen bekannt, wie viel betriebsnotwendiges Kapital für Ihr Unternehmen erforderlich ist?
6. Verfügen Sie über eine Aufstellung von Fremdkapital, Darlehen und Sicherheiten, die an Sie gebunden sind und nicht an den Nachfolger übertragen werden können?
7. Sind Sie bereit, auch während der Nachfolgeplanung in Ihr Unternehmen zu investieren?
8. Hat Ihr Steuerberater für eine allenfalls geplante Umstrukturierung beim Steueramt einen Vorbescheid in Form eines Steuerrulings eingeholt?



«Die Bestimmung des Unternehmenswertes ist nur die Basis für die Verhandlungen mit dem potenziellen Käufer. Es liegt dann am Verhandlungsgeschick und an der überzeugenden Argumentation des Verkäufers, das beste Verhandlungsergebnis, auch hinsichtlich des Preises, zu erzielen.»

Jann Dietrich, Mandatsleiter für Nachfolgeberatung bei der Zürcher Kantonalbank

## Orientierungshilfe im Verhandlungsspielraum

Wer seine Firma verkaufen will, will jetzt wissen, welchen Wert sein Betrieb effektiv hat. Auch wenn die Nachfolge familienintern erfolgt, gilt es einen fairen Unternehmenswert festzulegen. Denn je nach Situation müssen Pflichtteil- und Abfindungsansprüche von Familienmitgliedern beachtet werden. Mögliche Bewertungsmethoden sind:

■ **Substanzwertmethode:** Der Wert setzt sich – unter Berücksichtigung der stillen Reserven – aus den in der Bilanz ausgewiesenen Umlauf- und Anlagevermögen abzüglich dem Fremdkapital zusammen.

■ **Ertragswertmethode:** Diese basiert auf einem für die Zukunft angenommenen konstanten Gewinn, der mit einem branchen- und risikoabhängigen Zinssatz kapitalisiert wird.

■ **Praktikermethode:** Dabei handelt es sich um einen Mittelwert aus Ertrags- und Substanzwert. Normalerweise wird dafür der Ertragswert doppelt gezählt, der Substanzwert nur einfach. Die beiden Summen werden addiert und durch drei geteilt.

■ **DCF-Methode:** DCF steht für Discounted Free Cash Flow. Der DCF-Ansatz berechnet den Wert eines Unternehmens als Gegenwartswert des in Zukunft zu erwartenden Free Cash Flow.

■ **Multiples:** Dabei wird der Umsatz, EBIT oder EBITDA mit einem branchen- und risikoabhängigen Faktor multipliziert, welcher auf vergleichbaren Transaktionen basiert.

«Meistens», erklärt Jann Dietrich, Mandatsleiter für Nachfolgeberatung bei der Zürcher Kantonalbank, «wird der Wert eines Kleinunternehmens mit der Praktikermethode bestimmt.» Handlungsbedarf entsteht, wenn die für die Bewertung benötigte Datenbasis der Firma nicht vollständig vorliegt. Die Ausgliederung von nicht betriebsnot-

wendigen Mitteln und die steuerliche Optimierung sollten, wie auf der gegenüberliegenden Seite beschrieben, bereits erfolgt sein. Der Wert der Infrastruktur, beispielsweise für den Maschinenpark, muss im Vorfeld eingeschätzt worden sein.

Der Unternehmenswert wird aber nicht dem Preis entsprechen, der dann vom Käufer auch bezahlt wird. «Der Käufer wird nur jenen Preis bezahlen, der dem aus seiner Sicht subjektiven Wert entspricht», sagt Dietrich. Letztlich sind der Verkaufspreis und weitere Vertragsinhalte wie bei jedem Geschäft Verhandlungssache. Der Käufer wird voraussichtlich eine Due Diligence, also eine detaillierte Prüfung aller relevanten Unternehmensteile inklusive Verträge, Risiken aus Altlasten oder offene Garantien, verlangen (siehe Checkliste).

**www.ey.com/ch/entrepreneur:** «Was ist ein Familienunternehmen wert?» Dieser Frage ging das Center for Family Business (CFB) der Universität St. Gallen nach und veröffentlichte gemeinsam mit Ernst & Young eine Studie. Dazu Professor Urs Fueglistaller vom CFB: «Am besten kauft man Unternehmen von glücklichen Menschen – und nimmt dabei automatisch teil an ihrem Glück. Denn sie verkaufen ihre Unternehmen günstiger als unglückliche Verkäufer.»

## CHECKLISTE

Für eine Due Diligence muss folgendes Datenaaterial vorhanden sein:

1. Geprüfte Jahresrechnungen der letzten 2 bis 3 Jahre.
2. Budget für das laufende Jahr und Umsatzstruktur des Vormonats und eine Liquiditätsplanung.
3. Übersicht über Veränderung stiller Reserven der letzten 2 bis 3 Jahre.
4. Produktionsplanung, Marktanalysen und Produktstudien.
5. Angaben über die Umsätze der grössten Kunden, zur Preis- und Honorarpolitik, Vereinbarungen mit Kunden und Lieferanten.
6. Mitarbeiterliste, Verträge und Lohnsummen.
7. Analyse der Bezüge der Aktionäre und Geschäftsführer sowie Protokolle der VR-Sitzungen, Statuten und Handelsregisterauszug.
8. Getätigte und geplante Investitionen.
9. Miet- und Leasingverträge, Kreditoren und weitere Verbindlichkeiten.
10. Steuererklärung und Steuerrechnung sowie Übereinkommen mit den Steuerbehörden.



«Mit unserem elektronischen NEXT-market bringen wir Verkäufer und Käufer aus der ganzen Schweiz zusammen. Damit tragen wir dazu bei, dass weniger KMU-Chefs ihre Firma liquidieren müssen, nur weil sie keinen Nachfolger gefunden haben. Unzählige Arbeitsplätze bleiben damit erhalten.»

Max Nägeli, Geschäftsführer von kmuNEXT

## Darum prüfe gut, wer sich für immer löst

Die Vorarbeiten für die Firmenübergabe an einen Nachfolger sind abgeschlossen. Jetzt ist es höchste Zeit, einen Käufer zu suchen. Besitzer von grösseren Firmen ab einem Wert von 8 bis 10 Millionen Franken haben es leicht. Sie können mit der Käufersuche eine M&A-Agentur oder die auf Firmentransaktionen spezialisierten Abteilungen der Treuhandgesellschaften oder Grossbanken mit der Käufersuche beauftragen. Der Grossteil der Nachfolgeregelungen stammt aus dem Bereich der kleineren Unternehmen. Das sind etwa 85 Prozent aller Firmen, die auf den M&A-Markt gelangen. Viele dieser Unternehmen haben einen Wert um 1 Million Franken oder darunter. Ein Wert, der sich – gemessen am Aufwand – für die M&A-Profis nicht lohnt. Deshalb sind die Kleinfirmen auf die Hilfe ihrer Treuhänder und ihres lokalen Bankberaters angewiesen. «Diese sind regional gut verankert und kennen allfällige Interessenten aus ihrem Tätigkeitsgebiet», weiss Geschäftsleiter Max Nägeli von kmuNEXT. Das ist nicht immer optimal, denn vielleicht wohnt die für eine Firmenübernahme richtige Person in einer ganz anderen Region der Schweiz.

Aus diesem Grund lancierte die Vereinigung kmuNEXT im Web einen interaktiven Marktplatz, zu dem Interessierte aus allen Regionen, ja sogar aus dem Ausland Zugriff haben. Die Kleininserate sind anonym. Wer sich für ein Angebot interessiert, meldet sich in der Regel über dessen Kontaktperson. Diese wird sich dann allenfalls mit dem potenziellen Käufer treffen, um einen ersten Eindruck zu gewinnen. Dann werden Referenzen eingeholt. Verläuft alles positiv, kommt es zur Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung und zu einem ersten Treffen zwischen Verkäufer und Käufer.

Die interaktive KMU-Börse beginnt zu

greifen. Derzeit zählt der Marktplatz 140 Eintragungen. Und täglich kommen neue Anzeigen herein, andere werden nach Abschluss der Vertragsverhandlungen gelöscht. Nägeli: «Mit verschiedenen Massnahmen wollen wir bis Ende Jahr die Zahl der Einträge auf rund 500 steigern.»

Ist ein Interessent gefunden, sollte der Verkäufer unbedingt eine Vertrauensperson zuziehen, die die Verhandlungen neutral moderiert. «Tatsache ist», so Nägeli, «dass während solcher Gespräche immer Emotionen hochkommen. Und da kann ein Moderator besänftigend eingreifen.» Die Verhandlungsabfolge: Zuerst werden die Details und die Eckpunkte, darunter auch die Kaufpreisvorstellung, geklärt. Darauf basierend wird der Kaufvertrag ausgehandelt und unterzeichnet.

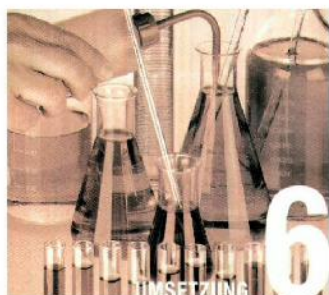
**www.nextmarket.ch:** Die elektronische Plattform für Firmenverkauf und -kauf sowie für Kooperation und Beteiligungen. Der interaktive Marktplatz wird von der Vereinigung kmuNEXT betrieben.

Weitere Plattformen: **www.firmenboerse.ch;**  
**www.kmu-vermittlung.ch, www.smex.ch.**  
Zudem veröffentlicht **Remaco Merger** aus Basel alle vier Monate einen Newsletter mit aktuellen Angeboten und Suchmandaten ([www.remaco.ch](http://www.remaco.ch)).



**CHECKLISTE**

1. Schliessen Sie vor dem ersten Treffen eine schriftliche Vertraulichkeitsvereinbarung ab.
2. Holen Sie über den Kaufinteressenten Referenzen ein, verlangen Sie einen Lebenslauf und einen Kapitalnachweis.
3. Verkaufen Sie nicht, bevor Ihnen der Käufer einen Businessplan unterbreitet hat, damit Sie die Gewissheit haben, dass die Fortführung der Firma auf realistischen Annahmen beruht.
4. Wenn Sie Bedingungen stellen oder Darlehen geben, sichern Sie dies ab. Zum Beispiel, indem Sie einen Teil der Aktien zurückhalten und erst übertragen, wenn die Leistungen des Käufers erfüllt sind.
5. Klären Sie vor der Vertragsunterzeichnung allfällige Steuerfolgen sorgfältig ab.
6. Verlangt der Käufer von Ihnen Gewährleistungen, wird er einen Teil des Kaufpreises zurückhalten. Sorgen Sie dafür, dass dieser Betrag auf ein Sperrkonto kommt.
7. Für die Einführung des Nachfolgers genügen meist drei bis sechs Monate.



«Es reicht nicht, wenn ein ehemaliger Patron für die Zeit danach ein Reisli plant und vielleicht noch Präsident des lokalen Schützenvereins wird. Der ehemalige Unternehmer braucht eine neue Herausforderung, einen neuen Sinn fürs Leben «danach».»

Hans R. Knobel, Partner und Mitinhaber der Valcor AG, Zürich

## Nicht mehr die Nummer Eins? Na und!

Wenn die Nachfolge erfolgreich vertraglich geregelt werden konnte, gilt es jetzt, die Abmachungen umzusetzen. Die erste Massnahme ist die Information der Mitarbeitenden, der Kunden, der Lieferanten, weiterer Vertrauenspersonen und Vertragspartner sowie auch der Öffentlichkeit. Für Letzteres hat sich der gemeinsame Auftritt von Käufer und Verkäufer vor Medienvertretern oder mindestens der gemeinsame Versand einer Mitteilung bewährt. Das schafft Vertrauen und erleichtert dem neuen Firmenchef den Start.

«Die Nachfolge erfolgreich zu bewältigen bedeutet, über den Zeitpunkt des Eigentums- und Führungswechsels hinaus zu

planen und sich Ziele für eine sinngebende Tätigkeit nach der Zeit an der Spitze des Unternehmens zu setzen», heisst es in den Best-Practice-Grundsätzen in der Broschüre «Nachfolgeregelung in KMU» der Aargauischen Kantonalbank. Und damit wird das Thema «Die Zeit danach» angesprochen, mit dem sich jeder Unternehmer schon im Vorfeld des Nachfolgeprozesses auseinandersetzen muss. Unternehmensberater Hans R. Knobel von der Zürcher Valcor AG hat vier Eignertypen evaluiert, die alle unterschiedlich gefordert sind.

■ **Komfortbereich:** Dieser Eignertyp war während vieler Jahre in verschiedenen Tätigkeiten und Berufen erfolgreich aktiv. Er wird kaum in ein «Beschäftigungsloch» oder gar in eine Lebenskrise fallen. Im Gegenteil: Er wird meist sogar froh sein, wenn er eine seiner vielen Aufgaben weiterreichen kann.

■ **Problembereich:** Der typische Patron, der sich mit seiner ganzen Kraft über Jahrzehnte für seine Firma und seine Mitarbeitenden eingesetzt hat. Er langweilt sich, wenn er

doch einmal über ein wenig Freiraum verfügt. Ihm rät Knobel, «verschüttete oder verdrängte Träume früherer Tage wieder zum Leben zu erwecken». Denn dieser Typ von Unternehmer verliert nach der Firmenübergabe sein Lebenselixier und braucht neue Aufgaben, damit das Leben für ihn auch weiterhin Sinn hat.

■ **Umsteigebereich:** Der Umsteiger hat schon immer heimlich davon geträumt, seine Träume zu verwirklichen. Doch sein Verantwortungsgefühl verbot es ihm, Hals über Kopf alles fahren zu lassen. Jetzt kann er Pläne schmieden und seine Träume verwirklichen.

■ **Aussteigebereich:** Dieser Typ fackelt nicht lange. Hals über Kopf verabschiedet er sich von seiner bisherigen Haupttätigkeit und bricht vielfach sogar alle Brücken zu seinem bisherigen Leben ab. Denn er hat schon immer gewusst, was er einmal machen wird.

**www.mobi.ch** (Stichwörter Publikationen und Mobirama): In der Kundenzeitschrift Mobirama (2/2006) hat sich die Mobiliar mit dem Thema «die Zeit danach» auseinandergesetzt. Der Beitrag ist im Internet zu finden.

**www.swiss-venture-club.ch:** Der SVC ist bekannt für die Vergabe von sieben regionalen Unternehmerpreisen. Aber er agiert auch als Netzwerk für Nachfolge und Verwaltungsrat und unterstützt dabei Familienunternehmen mit Rat und Tat.

## CHECKLISTE

Wer sein Unternehmen dem Nachfolger übergibt, braucht eine neue, befriedigende Tätigkeit. Mögliche Aktivitäten sind:

1. Hobbies wie Fischen, Lesen oder Musik. Es können aber auch schnelle Autos sein oder eine sportliche Betätigung, etwa Segeln, Fahrradfahren, Joggen oder Wandern.
2. Engagement in der Familie, besonders wenn Enkelinnen und/oder Enkel da sind. Dafür muss die betreffende Person aber mit Kindern umgehen können.
3. Wer gerne reist und Abenteuerlust verspürt, der geht auf Reisen und entdeckt die Welt.
4. Soziales Engagement und Freiwilligenarbeit gibt einem ehemaligen Unternehmer ganz neue Impulse.
5. Wer auf Renommee setzt, engagiert sich in Verbänden, Parteien und Behörden.
6. Ein ideales Tätigkeitsgebiet für Ex-Patrons ist der Aufbau einer neuen unternehmerischen Aktivität, indem er als Berater, KMU-Verwaltungsrat oder Business Angel anderen Unternehmern auf die Sprünge helfen kann.