

# «Das Unternehmen muss eine Zukunft ausstrahlen»

Damit die Existenz des Betriebes über ihr Wirken hinaus sicher gestellt ist, müssen Unternehmer sich frühzeitig die richtigen Fragen stellen und in Szenarien denken. Im Gespräch mit dem inform bezeichnet lic.oec. Frank Halter vom KMU-Institut an der Universität St.Gallen den Zeitpunkt der Unternehmensübertragung als «Moment der Wahrheit». Dann zeigt sich, ob Vorarbeit geleistet wurde oder der Nachfolgeprozess einem Blindflug gleicht.

**Interview: René Güntensperger**  
**Bilder: Daniel Schmuki**

Frank Halter, viele Schweizer KMU haben in den nächsten Jahren die Nachfolge zu regeln. Das bereitet einigen Unternehmern Kopfzerbrechen. Schaut man auf die Statistik, sind die Sorgen leider berechtigt...

**Frank Halter, lic.oec. HSG:** Das ist richtig. Von den rund 300'000 Unternehmen in der Schweiz werden binnen 5 Jahren etwa 3% wegen ungelöster Nachfolgeprobleme stillgelegt. Oder anders ausgedrückt: 16% aller Unternehmen, die vor einer Nachfolge stehen, müssen schliessen.

**Ist die hohe Zahl gescheiterter Nachfolgen ein schweizerisches Phänomen?**

Nein, sie entspricht in etwa dem EU-Durchschnitt mit Stilllegungs-Werten zwischen 15% und 20%. Neben der Stilllegungsquote ist aus volkswirtschaftlicher und wirtschaftspolitischer Sicht übrigens ein Blick auf die Überlebensquote interessant und notwendig. Dabei muss unterschieden werden zwischen Unternehmen, die übertragen, und Unternehmen, die neu gegründet werden. Obwohl das Scheiterrisiko bei einer Unternehmensnachfolge empirisch nachgewiesen kleiner ist, als bei einer Unternehmensgründung, wurden in der Vergangenheit vor allem die Gründungsunternehmen gefördert. Das ist für den Innovationsstandort Schweiz zwar wichtig und wünschenswert, die Anstrengungen zur Erhaltung

von Unternehmen dürfen aber nicht vernachlässigt werden.

**Steuerliche Auflagen sind ein Grund dafür, dass viele Nachfolgeprozesse ins Stocken geraten sind. Was sind darüber hinaus Gründe, dass eine Übergabe ganz scheitert?**



Frank Halter: «Die Förderung von Gründungsunternehmen ist für den Innovationsstandort Schweiz zwar wichtig und wünschenswert, die Anstrengungen zur Erhaltung von Unternehmen dürfen aber nicht vernachlässigt werden.»

Der Zeitpunkt der Unternehmensübertragung ist der «Moment der Wahrheit». Geht es der Firma gut, sind Kaufinteressenten da. Ist sie auch organisatorisch gut aufgestellt, entsteht keine Lücke, wenn der Unternehmer nicht mehr da ist. Ist zusätzlich von der familiären Seite her alles geregelt, klappt die Übertragung des Unternehmens im Normalfall gut bis sehr gut. D.h., eine Unternehmensnachfolge ist keine Geschichte, die innerhalb eines Jahres abgewickelt werden kann, sondern beinhaltet viele Vorfragen normativer und strategischer Art. Wurde diese Vorarbeit nicht geleistet, gleicht der Nachfolgeprozess einem Blindflug. Spätestens bei einer Due-Diligence kommen die Versäumnisse zum Vorschein und der Kaufinteressierte zieht sich möglicherweise zurück.

**Die Unternehmer sind also nicht zu wählerisch in der Wahl ihrer Nachfolger...**

Natürlich gibt es den Unternehmer, der aufgrund einer starken emotionalen Bindung nicht loslassen kann oder die eigene Vergänglichkeit verdrängt. Ein weitsichtiger Unternehmer aber ist strategisch orientiert und stellt die personenunabhängige Fortsetzung des Unternehmens an erste Stelle. Das setzt voraus, dass er über den eigenen Schatten springen kann. Von Aussen betrachtet sieht das nach einem kleinen Schritt aus, für die Firma aber ist es ein grosser und für den Unternehmer ein noch grosserer. Für ihn ist es die letzte und vielleicht wichtigste strategische Massnahme.

**Wie bereitet ein Unternehmer die Übertragung seiner Firma seriös vor?**



Ganz zu Anfang muss er Fragen an sich selber, an seine Familie und an seine Firma stellen. Die Natur dieser Fragen sind primär normativer Art. Wer bin ich, was will ich, was will die Familie, was will das Unternehmen. Dabei ist es wichtig, die engsten Familienmitglieder zu involvieren. In einem zweiten Schritt geht es darum, strategische Fragen zu stellen und in Szenarien zu denken. Wer kommt in Frage, was müssen für Strukturen aufgesetzt werden, damit die Optionen greifen können. Weiter ist zu überlegen, ob Nichtbetriebsnotwendiges das Kernbusiness belastet, beispielsweise das eigene Haus oder ein Ferienhaus. Dann geht es in einem nächsten Schritt darum, die Unterlagen für den Due-Diligence bereit zu stellen. Parallel dazu muss abgeklärt werden, was wann, wem in welcher Dichte kommuniziert wird. Zu berücksichtigen sind Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber, die im Rating die Nachfolgefrage ja auch stellen. Ihnen geht es nicht allein um die Überlebensfähigkeit, sondern vor allem auch um die Entwicklungsfähigkeit. Es ist also wichtig, dass das Unternehmen eine Zukunft und entsprechendes Vertrauen ausstrahlt.

#### **Über welchen Zeitraum erstreckt sich im Normalfall ein Nachfolgeprozess?**

Da das Tagesgeschäft parallel zur Nachfolgeregelung weiter läuft, ist der Unternehmer einer Doppelbelastung ausgesetzt. Darum muss es auf der operativen Ebene, also vom Moment der Verhandlungsaufnahme bis zur Vertragsunterzeichnung, schnell gehen. Ich nenne sechs bis zwölf Monate als Richtzeit. Zudem ändern sich in der heutigen, schnellebigen Zeit auch die Vorzeichen schnell. Also müsste man bei einer zu langen Zeitspanne für eine Bewertung oder eine Risikoeinschätzung wieder von vorne beginnen. Mehr Zeit als auf der operativen Ebene benötigt man für die Vorbereitung, die durchaus zwei bis fünf Jahre beanspruchen kann. Die ersten normativen Fragen sollten im Minimum fünf Jahre vorher mit der Familie diskutiert werden.

**Sie haben die Förderungen der Unternehmensgründungen erwähnt. Ist für die nachrückende Generation die Gründung eines start-ups trendiger als die Übernahme eines bestehenden Betriebes?**

Die Tatsache, dass im Vergleich zu Nachfolgen die Gründungen stärker gefördert wurden, führte auch zu einer differenzierten Wahrnehmung. Inspiriert von erfolgreichen start-ups wie Google, wollen viele Gründer sein und Millionär werden. Aber auch eine Unternehmensnachfolge kann durchaus attraktiv sein. Man kann entscheidenden Einfluss auf die künftige Entwicklung nehmen, ohne bei Null anfangen zu müssen. Das gegenüber einer Unternehmungsgründung kleinere Scheitungsrisiko kann gerade für einen 35- bis 40-Jährigen, dessen familiären und sozialen Verpflichtungen grösser sind als die eines Studienabgängers, entscheidend sein.

#### **Wie gross ist die Chance, den auf die individuellen Stärken und Bedürfnisse zugeschnittenen Betrieb zu finden?**

Leider ist der Markt nicht sehr transparent. Eine im KMU-Sektor valable Plattform dafür ist [nextmarket.ch](http://nextmarket.ch), wo derzeit etwa 180 Firmen eingetragen sind, die zum Verkauf stehen. Auf der anderen Seite kann ich als Kaufinteressierter mein Profil eingeben: Was suche ich, wie viel bin ich bereit zu zahlen, welche Branche bevorzuge ich, welches sind meine geografischen Präferenzen.

#### **Beim Familienbetrieb weiss der Nachfolger, was ihn erwartet. Trotzdem hat die familieninterne Nachfolge an Bedeutung verloren...**

Das ist richtig, die Anzahl der familieninternen Nachfolge ist europaweit gesunken – von ursprünglich bis 75% auf rund 60%. In der Schweiz, in Deutschland sogar unter 50%. Dafür gibt es verschiedene Erklärungen. Der Leitsatz, dass der älteste Sohn den Hof übernimmt, gilt nicht mehr. Es ist heute nicht mehr opportun, ihn in die Rolle des Nachfolgers zu drängen. Zudem ist die Jugend heute besser ausgebildet und es stehen ihr dadurch mehr Optionen offen. Weiter darf nicht unterschätzt werden, dass es ein grosser psychologischer Druck sein kann, die Erwartungen der Eltern erfüllen zu müssen. Für viele sind diese Opportunitätskosten zu hoch.

#### **Wo liegen denn die Vor- und Nachteile der familieninternen Nachfolge?**

Gesamtwirtschaftlich würde ich keine Vor- und Nachteile formulieren. Aus der Perspektive der Familie sehe ich den Vorteil, dass bei einer familieninternen Nachfolge der Familiensinn, die Familienkultur, die Tradition gestärkt wird. Die Ressource Familiness wird ja heute auch wieder bewusst eingesetzt, um Vertrauen zu wecken. Andererseits besteht die Gefahr, dass sich gewisse Traditionen im Kernbusiness so stark einschleichen, dass der Moment der Innovation verpasst wird. Ein externer Unternehmensnachfolger kann unter Umständen neue Ideen schneller umsetzen, weil er weniger Berührungsängste hat, bisher als unantastbar Geltendes in Frage zu stellen.

#### **Konfliktpotenzial beinhaltet auch die Weiterbeschäftigung des Veräusserers nach dem Verkauf. Ist dies strikte zu vermeiden?**

Es kann durchaus wertvoll sein, wenn das Netzwerk oder das fachspezifische Know-how des Veräusserers dem Unternehmen erhalten bleibt. Unabdingbar ist in einem solchen Fall allerdings, dass Art, Qualität und Quantität des Einsatzes klar definiert sind. Auf jeden Fall muss sichergestellt sein, dass der Veräusserer in den Hintergrund tritt.

#### **Wechseln wir auf die Seite des Käufers – welche Abklärungen gehören in eine Due-Diligence-Prüfung?**

Für ihn ist es wichtig zu wissen, wie das Geschäftsmodell funktioniert. Er muss quasi die Black-Box knacken: Wer sind die Kunden, gibt es Klumpenrisiken, wer pflegt die Kontakte, wer sind die Lieferanten, gibt es Abhängigkeiten, wie sieht die Rentabilität aus, wie die Strategie, sind Potenziale für die Weiterentwicklung erkennbar, wie ist das Investitionsniveau, wo muss unmittelbar Geld investiert werden, sind Immobilien im Besitze, die nicht mehr gebraucht werden. Ebenso wichtig ist ein Blick in die Funktion und Organisation, in die Administration und die Produktion. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Zusammensetzung des Kaders. Sind seine Mitglieder gleich alt wie der Unternehmer, der abtritt, oder sind Nachwuchsleute herangezogen worden, die eine gewisse Kontinuität garantieren? Schliesslich sagt auch die Unternehmenskultur einiges aus.



«Egal wie das Unternehmen finanziell bewertet wird, der errechnete Preis ist nie deckungsgleich mit dem Wert.»

**Welches sind heute die gängigsten Methoden, um den Verkaufspreis eines Unternehmens zu errechnen?**

Die älteste Variante ist die Substanzwertmethode. Sie nimmt die Bestände an Material, Immobilien, Maschinen, Infrastruktur und Fahrzeugen auf und bewertet diese. Dieses Vorgehen ist aber nicht mehr zeitgemäss. Denn heute wird nur noch Potenzial gekauft, sprich in der Zukunft liegender Ertrag. Schliesslich muss das Kaufobjekt amortisiert werden und Amortisation passiert in der Zukunft. Eine verbreitete Variante ist die Praktiker-Methode, bei der entweder der Substanzwert plus Ertragswert durch zwei, oder der Substanzwert plus der zweifache Ertragswert durch drei geteilt wird. Sie ist im Kleinst- und Kleinunternehmen-Bereich verbreitet. Nun können auch verschiedene Modelle gerechnet werden, um so einen Min-Max-Rahmen zu erhalten. Ein weiterer Ansatz ist die Discount-Cash-flow-Methode. Dabei wird über eine bestimmte Anzahl Jahre der erwartete Cash-flow abdiscountiert und so ein Wert berechnet. Dieser wird um ausstehende Investitionen und einen Branchenfaktor korrigiert.

**Welche Form der Bezahlung empfehlen Sie den KMU?**

Es sind möglichst pragmatische Lösungen anzustreben. Bei einem Verkauf an Dritte wird in den meisten Fällen bezahlt und die Firmenübertragung ist damit abgeschlossen. Bei einem MBO-Modell und bei der familieninternen Nachfolge ist in den meisten Fällen das Kapital nicht vorhanden, um den Veräusserer auszahlend. Dort braucht es Alternativen wie beispielsweise das Earnout-Modell. Über eine festgelegte Anzahl Jahre wird dem Unternehmer der Verkaufspreis über eine Dividenden-Auszahlung zurück bezahlt. Andere Varianten wie die Mäzeneten-Finanzierung oder Verbriefungen sind für KMU nicht, oder nur in Einzelfällen relevant.

**Welche Faktoren haben Einfluss auf den Preis einer Unternehmung?**

Egal wie das Unternehmen finanziell bewertet wird, der errechnete Preis ist nie deckungsgleich mit dem Wert. Von Seite des Veräusserers haben verschiedene Faktoren Einfluss auf den Preis. Entscheidend ist seine emotionale Befindlichkeit gegenüber dem Unternehmen.

Vielleicht hat er 30 Jahre lang geschuftet und wenig Geld verdient und will dies nun finanziell vergolten haben. Vielleicht ist der Frust gar so gross, dass er das Unternehmen so schnell wie möglich loswerden will, egal zu welchem Preis. Ein zweiter Unternehmer dagegen hatte Riensenspass am Unternehmertum und hat nach wie vor eine starke emotionale Bindung zum Unternehmen. Ihm ist es wichtig, dass der Erfolg der Firma auch in Zukunft garantiert ist und lässt in der Preisgestaltung mehr Goodwill walten. Oder aber er schraubt den Preis bewusst nach oben, weil er weiss, dass er einen intakten Betrieb übergibt. Auf der anderen Seite sollten die Preisvorstellungen des Käufers eine Due-Diligence zur Basis haben, damit es nicht zu schizophren wirkenden Verhandlungstaktiken kommt.

**Welche Unterstützung bietet das KMU-Institut Unternehmen an, die im Nachfolgeprozess eine professionelle Begleitung wünschen?**

Im KMU-HSG haben wir die Möglichkeit, kleine Unternehmen im Prozess und vor allem in der strategischen Vorbereitung zu unterstützen. Vereinzelt haben wir auch schon Unternehmensbewertungen im kleineren Rahmen durchgeführt. Im Rahmen des Center for Family Business fokussieren wir uns primär auf die Weiterbildung von FamilienunternehmerInnen und Service-Provider, die mit Nachfolgeprozessen konfrontiert sind. Dabei geht es uns vor allem darum, die Komplexität und die Familienaspekte zu betonen, um auf strategischer und vor allem normativer Ebene der Nachfolgeregelung die Betroffenen zu unterstützen. Schliesslich verfügen wir heute über ein Netzwerk, wo wir zur richtigen Zeit auch die richtigen Ansprechpersonen vermitteln können.

**Literaturhinweis:  
«Nachfolger gesucht!»**

Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Herausgeber: PricewaterhouseCoopers AG. 2. Auflage, Oktober 2006. Information: sonja.jau@ch.pwc.com