

«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 Scheitungsrisiko 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.



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.»

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?

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 angediskutiert 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, 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 Familiensinn 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 Discounted-Cash-flow-Methode. Dabei wird über eine bestimmte Anzahl Jahre der erwartete Cash-flow abdiskontiert 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 auszahlungen. 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 Mäzenen-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 Bindlichkeit 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 Riesenspass 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

Kostenreduktion in Zeiten zunehmender Komplexität

Die Kostenkontrolle als permanente Führungsaufgabe birgt die Herausforderung, Kosten zu senken, ohne den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu beeinträchtigen. Ein strukturierter Ansatz wie die «Sustainable Cost Reduction» hilft, dieser Herausforderung gerecht zu werden. Gleichzeitig kann damit die Transparenz der Kostenzurechnung erhöht werden.

Text: Markus Koch und Bruno Räss*

Handhabung und Reduktion von Kosten sind Themen mit fortwährender Aktualität. Die sich zunehmend beschleunigende Globalisierung hat die Komplexität der Kostenstrukturen erhöht und auch die Gewichtung innerhalb der Kostenstruktur verändert. Dies stellt heute in immer stärkerer Masse eine Herausforderung auch für KMUs mit wenigen Dutzend Mitarbeitern dar.

Ein Projekt betraf etwa einen Zulieferer zur Maschinenindustrie. Die Schweizer Firma (mit 160 Millionen Franken Umsatz) hatte schon früh auch eine Produktionsstätte in England. Getrieben durch die Globalisierung – um sich für den internationalen Wettbewerb zu wappnen und um die sich bietenden Chancen wahrzunehmen – übernahm die Firma einen in der Supply Chain vorgelagerten Betrieb mit Produktionsstätten in England und den USA. Zudem baute sie Werke in Indien und China auf. Plötzlich benötigte das Unternehmen eine komplexe Administration (Reporting, Risiko-Management, Corporate Governance, Prozesse usw.), die sich sonst nur Grosskonzerne leisten können. Weitere Kostentreiber waren etwa der erhöhte Druck, länderspezifisch massgeschneiderte Produkte und Lösungen anzubieten, die Verkürzung der Produktlebenszyklen und die Aufblähung der Logistik-, Wert- und Informationsketten (Supply Chain). Schliesslich kamen uneinheitliche Gesetzes- und Steuerbestimmungen hinzu, die besonders länderübergreifende Gesellschaften stark betreffen.

Kostenmanagement als Herausforderung

Diese Faktoren stellen die Unternehmen permanent vor neue Herausforderungen im Kostenmanagement. Dabei wollen sie Kosten senken, ohne ihr Entwicklungspotenzial einzuschränken. In der Vergangenheit scheiterten viele Firmen mit Kostenreduktionsprogrammen – aufgrund des Drucks, schnelle Erfolge durch eine kurzfristige Ausrichtung dieser Programme vorweisen zu können. In vielen Fällen stieg das Kostenniveau manchmal bereits nach Monaten wieder auf die alte Höhe, oft mit erheblichem Schaden für Firmenstrukturen, -kultur und -image. Um Verbesserungspotenziale verbessert identifizieren und strukturiert angehen zu können, ist eine Kostenkategorisierung wichtig. Gängige Unterscheidungen sind fixe und variable Kosten oder Gemein- und Einzelkosten.

Gemeinkosten mit hohem Potenzial

Kostensenkungsprogramme können bei fast allen Kostenarten Anwendung finden. Programme zur Senkung von Gemeinkosten, die sich oft «automatisch» aufblähen, weisen häufig ein hohes Potenzial auf. Speziell Unternehmen, die von den beschriebenen Phänomenen der Globalisierung betroffen sind, müssen Budgets erhöhen, um Aufbau- und Expansionskosten etwa für komplexe Logistikketten zu finanzieren. Vielfach wandeln sich einmalige Kosten zu wiederkehrenden Kosten, weil die Budgets nicht genügend angepasst werden und Business-Unit-Leiter zugesprochene Mittel intern umverteilen. Die Reduktion der Gemeinkosten bietet sich auch an, weil sie in der Regel nicht die Substanz der Marktleistung betrifft.

«Sustainable Cost Reduction»

Zur Kostenreduktion hat sich in der Praxis die Methodik der «Sustainable Cost Reduction» bewährt. Die Methode gliedert sich in drei Phasen: In einer ersten Phase (Top-Down) werden Potenziale zur Kostenreduktion, zum Beispiel durch Benchmarking, grob identifiziert. In einem zweiten Schritt (Bottom-Up) gilt es, ein Konzept zu entwickeln sowie Schlüsselgebiete zu definieren, auf die sich die Anstrengungen konzentrieren sollen. Schliesslich wird in der letzten und längsten Phase das Bottom-Up-Konzept umgesetzt. Der Prozess dauert meistens sechs bis zwölf Monate. Die grosse Herausforderung in der Praxis liegt oft darin, die Unterstützung der Betroffenen zu erhalten. Die angestrebte nachhaltige Kostenreduktion erfordert, dass nicht die hohen Kosten als Symptome, sondern die zugrunde liegenden Strukturen, Prozesse und Konzepte als echte Ursachen optimiert werden. Kostenreduktion ist und bleibt für alle Unternehmen aktuell. Wichtig ist dabei ein strukturierter Ansatz wie die «Sustainable Cost Reduction»-Methodik. Sie zielt darauf ab, nur Kosten zu senken, die einerseits den nachhaltigen Unternehmenserfolg nicht gefährden und andererseits auf längere Sicht auf tieferem Niveau gehalten werden können.

*Markus Koch, Partner PricewaterhouseCoopers, Zürich, und Bruno Räss, Partner PricewaterhouseCoopers, St.Gallen