

KMU und Unternehmensnachfolge

Die Schlüssel rechtzeitig übergeben

Die Nachfolgefrage in einem KMU-Unternehmen rechtzeitig auf den Tisch nehmen und die Thematik klug strukturieren, das heisst die verschiedenen Schritte inhaltlich und zeitlich in eine sinnvolle Ordnung zu bringen, das fällt vielen Unternehmern schwer. Vielfach sind es die ausgesprochen tüchtigen Leute, die sich «aus kleinen Anfängen heraufgearbeitet haben», die den rechtzeitig geplanten Rückzug aus dem «operativen Geschäft» vor sich hinschieben.

Von der Fragestellung sind sehr viele Unternehmungen betroffen. 2003 hat eine Arbeit des Zürcher «Amtes für Wirtschaft und Arbeit» festgehalten, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren zehn bis 20 Prozent aller Unternehmen sich mit dieser Frage konfrontiert sehen. Ein Blick auf die Alterstruktur der KMU-Unternehmer unterstreicht diesen Tatbestand. Die Firma «Dun & Bradstreet (Schweiz) AG», eine in der

Schweiz und weltweit tätige Wirtschaftsauskunftei, hat 2007 geschrieben, dass in den nächsten Jahren 12 Prozent aller untersuchten Mikrounternehmen (1 - 9 Beschäftigte) altershalber die Nachfolge regeln müssten, «da der Mehrheitsinhaber (mit über 50% Beteiligung) und Geschäftsführer oder Verwaltungsrat das 55. Altersjahr überschritten hat». Bei den Kleinunternehmen (10 - 49 Beschäftigte) sind es mit 12,8 Prozent noch etwas mehr. In absoluten Zahlen: «Im Total sind von der KMU-Nachfolge 52047 Unternehmen betroffen, die zusammen knapp 270000 Mitarbeiter beschäftigen».

Hohe Zahl von Betroffenen

Die Zahlen sind eindrücklich: Eine 2009 herausgegebene Studie hält fest, dass derzeit mehr als 77000 Unternehmen in der Schweiz ihre Nachfolge bis zum Jahr 2013 planen, was einer durchschnittlichen Nachfolgequote von 25,9% entspricht. Betroffen davon wären 976220 oder gut 30 Prozent der Arbeitsplätze. Diese hohe Zahl von «betroffenen» Firmen, in denen die Pensionierung des Chefs kurz bevorsteht, mag fürs erste Erstaunen. Die Zahl hat aber auch etwas Beängstigendes. Nachfolgeregelungen, die spät bzw. zu spät angegangen werden, bergen die Gefahr in sich, dass unerwünschte und ungünstige Regelungen getroffen oder dass markante Nachteile in Kauf genommen werden müssen. Genannt werden etwa: Die Innovationsfähigkeit wird gelähmt, Investitionen werden bei unklarer Nachfolge aufgeschoben, die Risiken eines Scheiterns der Nachfolge nehmen zu, «wodurch im schlechtesten Fall die Firma liquidiert und Mitarbeiter entlassen werden müssen».

Ungezählte Einzelschicksale

Hinter diesen Zahlen verbergen sich ungezählte Einzelschicksale. Sie alle über den gleichen Leisten schlagen zu wollen, verbietet der Respekt vor den Lebensleistungen aller dieser Frauen und Männer, die ihre ganze Energie, ihre Phantasie, ihren Gestaltungswillen, ihre Fähigkeiten und ihre Beziehungen in den Aufbau eines eigenen Unternehmens gesteckt haben. Es sind ja oft gerade die starken, die eigenwilligen, die in-



novativen, die zupackenden «Machertypen», die sich schwer tun mit dem «Loslassen». Gerade jene Menschen, die sich mit «Haut und Haar» ihrem Unternehmen verschrieben haben und ihr ganzes «Herzblut» in den Auf- und Ausbau ihres Geschäftes gelegt haben, brauchen Unterstützung. Sie müssen sich mit fortschreitendem Alter nochmals über die eigenen (neuen) Ziele klar werden. Sie müssen ja verstehen lernen, dass es gerade im Interesse eines guten Fortdauerns des aufgebauten Unternehmens liegen kann und liegt, wenn rechtzeitig ein neuer Chef, eine neue Chefin das Geschäft übernehmen und in eine gute Zukunft führen kann.

Emotionale Aspekte respektieren

Die Fachleute betonen heute, dass die Nachfolgethematik von grosser wirtschaftlicher und sozialer Bedeutung für die Schweiz ist. Bei aller angemessenen Gewichtung der finanziellen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen wird mehr und mehr auch den emotionalen Aspekten Rechnung getragen. Und dies vorab wenn es um die familieninterne Unternehmensnachfolge geht. Zwar meinen die meisten betroffenen Unternehmer, bei ihnen würde die Nachfolgefrage «sehr rational und vor allem auf fachliche und technische Fragestellungen konzentriert» ablaufen. In Tat und Wahrheit spielen emotionale Faktoren eine starke Rolle. Zwei zentrale Ursachen für das erschwerte Loslassen werden identifiziert: «Zum einen handelt es sich um den potenziellen Statusverlust». Der Unternehmer befürchtet, sein Ansehen, sein soziales und politisches Gewicht zu verlieren. Und der andere Aspekt - mit den Worten der Credit-Suisse-Studie dieses Jahres: «Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die Befürchtung der Übergeber, mit der unternehmerischen Tätigkeit, den wichtigsten Lebensinhalt zu verlieren. Dies entsteht durch die zumeist extrem hohen zeitlichen und emotionalen Investitionen in das Unternehmen (...)

Wer sein Unternehmen übergibt, muss sich über seine (neuen) Ziele klar werden

Enge Bindung ans «Lebenswerk»

Auch wenn bei den Betriebsübergaben in letzter Zeit die familieninternen Lösungen zugunsten der externen Betriebsübergaben eher abnehmen, so bleibt es in jedem Fall ein Postulat, die emotionalen Aspekte der Unternehmensnachfolge bewusster anzugehen und aufzuarbeiten:

Unternehmer vor der Nachfolge

Die Unternehmensnachfolge an die Hand nehmen, das muss ganz zuerst der Unternehmer selber. Fachleute haben im Blick auf dieses Thema 15 Fragen vorbereitet. «Wenn diese mit gutem Gewissen grossmehrheitlich mit Ja beantwortet werden können, wird eine erfolgreiche Regelung der Unternehmensnachfolge unseres Erachtens wesentlich begünstigt», schreiben die Verfasser der Credit-Suisse-Studie. Hier die Fragen:

1. Wissen Sie, welche Elemente des Unternehmens Sie an die nächste Generation übertragen respektive an eine neuen Eigentümer-schaft verkaufen können und wollen (z. B. Geschäftsmodell, Mobilien und Immobilien)?
2. Sind Sie sicher, dass das zu übertragende Unternehmen ein begründbares und nachvollziehbares Zukunftspotenzial hat?
3. Sind Sie sicher, dass es für Ihr Unternehmen interessierte Käufer und damit einen Transaktionsmarkt gibt?
4. Haben Sie sichergestellt, dass das Unternehmen über Strukturen und Prozesse verfügt, so dass der Fortbestand ohne ihr Mittun gesichert ist?
5. Haben Sie das Projektmanagement für die Regelung der Unternehmensnachfolge im Unternehmen und/oder in Ihrem privaten Umfeld verankert, respektive haben Sie die Nachfolgestrategie festgelegt und beispielsweise schriftlich festgehalten?
6. Haben Sie schon einmal eine realistische Unternehmensbewertung vorgenommen?
7. Können Sie den Lebensstandard nach Ihrem Rücktritt weiter halten, auch wenn ein allfälliger Verkaufserlös nicht maximal ausfällt, respektive haben Sie ihre Altersvorsorge so geregelt, dass Sie auf einen guten Verkaufserlös des Unternehmens nicht zwingend angewiesen sind?
8. Haben Sie verschiedene potenzielle Nachfolger im Blick und fokussieren sich nicht nur auf eine einzige Option (z. B. familienintern, Mitarbeiter, Verkauf an Dritte)?
9. Denken Sie in Szenarien (= «Was wäre, wenn...?») in Bezug auf die Nachfolgelösung und die Geschäftsentwicklung?
10. Wissen Sie, ob Sie die Führung und das Eigentum am Unternehmen gleichzeitig oder gestaffelt abtreten können oder wollen?
11. Haben Sie Ihre persönlichen Ziele für die Unternehmensnachfolge klar und deutlich definiert und für sich persönlich schriftlich festgehalten?
12. Sind Sie sicher, ob Ihre heutigen Dienstleister wie beispielsweise Ihr Treuhänder, Jurist oder Ihre Hausbank beim Thema Unternehmensnachfolge fit sind?
13. Kennen Sie alle Chancen und Gefahren, Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens, welche von einem externen Käufer identifiziert und im Rahmen der Verkaufsverhandlung entsprechend preisbestimmend eingebracht werden könnten?
14. Sind Sie bereit, der nächsten Generation die Verantwortung und damit auch die Entscheidungsfreiheit in der Form der Stimmenmehrheit zu überlassen?
15. Können Sie mit gutem Gewissen sagen, dass Sie die Unternehmensnachfolge rechtzeitig zu planen begonnen haben?



«Die enge Bindung des Unternehmers zu seinem <Lebenswerk>, das Problem des Loslassens und ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern sind Aspekte, die im Rahmen von Nachfolgeregelungen dringend zu berücksichtigen sind. Entsprechend ergeben sich als die wichtigsten Zielsetzungen im Nachfolgeprozess auch weniger monetäre Aspekte als vielmehr der Fortbestand und die Zukunftsperspektiven des Unternehmens sowie der Erhalt der Arbeitsplätze.» So in der Zusammenfassung der am Schluss des Artikels erwähnten Credit-Suisse-Studie.

Nachfolge aus den eigenen Reihen

«Wohl dem, der seine Nachfolge aus eigenen Reihen besetzen kann», so eine Aussage von Mi-

chael Kühne vom Unternehmen «Kühne + Nagel». Damit ist neben der familieninternen Lösung auch jene Lösung positiv angesprochen, der es gelungen ist, bisherige Mitarbeiter für die Nachfolge zu gewinnen und diese entsprechend vorzubereiten. Laut «Handelszeitung» vom 29. Juli 2009 hätten im Jahr 2005 noch rund 60 Prozent der vor einer Betriebsuebergabe stehenden Unternehmer die familieninterne Lösung bevorzugt; jetzt seien es nur noch 50 Prozent. Da können natürlich sehr viele Faktoren mitspielen: Söhne und Töchter haben keinen Zugang mehr zur Branche, in der die ältere Generation sich wohl gefühlt hat; es fehlt an den persönlichen und fachlichen Voraussetzungen und - nicht zu übersehen - die Zahl der Söhne und Töchter ist nicht mehr so gross wie noch vor 30, 40 Jahren.

Anleitungen zum Handeln

Den Untersuchungen und Facharbeiten zum Thema der Unternehmensnachfolge im KMU-Bereich ist zugute zu halten, dass sie nicht bloss die Situation der Unternehmen im Blick auf die Gesamtwirtschaft analysieren, sondern dass sie auch mit einer gewissen Konstanz Anleitungen zum Handeln geben. Nicht aufdringlich, aber konsequent:

- Die Nachfolgeregelung rechtzeitig angehen - anerkennen, dass der Vorgang Zeit braucht
- Den Prozess planen, das heisst auch, den Vorgang strukturieren, die einzelnen Schritte benennen und die Verantwortlichkeiten festgelegt haben
- Die finanziellen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen klären (u. a. Wert des Unternehmens) und Beratung zulassen (bis hin zu den erbrechtlichen Fragen)

Je älter der Unternehmer, je kleiner das Unternehmen und je ländlicher der Standort eines Unternehmens ist, umso wichtiger wird es für den Unternehmer sein, eine «gesunde innere Distanz» zur Nachfolgefrage zu entwickeln. Der Rückzug vom «Tagesgeschäft» und die Abgabe von Verantwortung, rechtzeitig geplant und Schritt für Schritt vollzogen, müssen vom Unternehmer gewollt sein. Ziel eines Unternehmers - so im Idealfall - sollte es sein, dass er am Schluss seiner beruflichen Laufbahn mit Stolz sagen kann, er habe die Nachfolge erfolgreich geregelt.

In diesem Artikel erwähnte und verwendete Studien:

Unternehmensnachfolge. Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung (Bestandesaufnahme für den Kanton Zürich), Schriftenreihe des «Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)» des Kantons Zürich Nr. 3, 2003)

Dun & Bradstreet (Schweiz) AG, Nachfolger gesucht! Steht die Schweiz vor einer Pensionierungswelle? (Urdorf, 2007)

Nachfolgemanagement in KMU. Eine praxisorientierte Wegleitung (Crédit Suisse AG, März 2007)

Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten Crédit Suisse AG in Zusammenarbeit mit dem «Center for Family Business» der Universität St. Gallen, Februar 2009

Klaus Röllin