



Dr. Hans Balmer AG  
4601 Olten  
062/ 212 25 55  
www.rationell-reinigen.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 3'000  
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 25  
Fläche: 80'828 mm<sup>2</sup>

## Frühzeitig planen, sorgfältig lösen, gezielt realisieren

# Die perfekte Nachfolgelösung ist individuell

**Jeder Mensch ist einzigartig. Genau so unverwechselbar und individuell ist eine Nachfolgelösung. Die Persönlichkeitsreifeung eines jeden Homo sapiens lässt sich bestens auf die Unternehmensentwicklung übertragen. Daher empfiehlt sich bei der Nachfolgeregelung das gezielte Lernen von den Besten. Zudem muss die Lösung immer auf den Nachfolger zugeschnitten sein. Und der braucht ein gutes Fundament für nachhaltigen Erfolg: einen sorgfältig erarbeiteten Businessplan.**

■ Im zarten Alter von etwa 18 Monaten erlebt jedes Kind seinen ganz persönlichen Urknall und erkennt sich selbst. War das Kind vor diesem magischen Moment ein diffuses Etwas, steht es nun unvermittelt vor der Muttertrilogie aller philosophischen Fragen: Woher komme ich? Wer bin ich? Wohin gehe ich?

Selbstverständlich ertastet das Kind die Tragweite dieser „Selbsterkenntnis“ schrittweise. Langsam entwickelt es ein Bewusstsein für das eigene Selbst und wie sich dieses von der Umwelt im Allgemeinen und von anderen Individuen im Speziellen unterscheidet. Bei diesem Differenzierungsprozess, der so genannten Individuation reift der Mensch im Laufe der Jahre und Jahrzehnte seines Daseins vom einfachen Individuum zur komplexen Persönlichkeit. Er entwickelt - je nach Ausprägung - mehr oder weniger grosse Selbstständigkeit bzw. Grade der Emanzipation sowie unterschiedlichste Besonder- und Eigentümlichkeiten.

Besonders interessant ist bei der Individuation, dass jedes Individuum eine einzigartige, unwiederholbare, unikate Ausprägung des allgemeingültigen Konzepts Homo sapiens verkörpert. Selbst eineiige Zwillinge, die von ihrer Genomstruktur her eigentlich absolut identisch sind, bilden unverwechselbare Einheiten. Mit anderen Worten: Alle Menschen sind gleich, aber jeder Mensch unterscheidet sich vom anderen.

Dieses Schlagwort beschreibt nicht nur den gesamten Prozess der Individuation des Menschen, sondern lässt sich auch trefflich auf die Entwicklung von Unternehmen übertragen. So ist für den Beobachter klar: Alle Nachfolgelösungen verlaufen gleich, aber keine Nachfolgelösung gleicht der anderen.

### Verkauf an Dritte nimmt zu



Dr. Hans Balmer AG  
4601 Olten  
062/ 212 25 55  
www.rationell-reinigen.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 3'000  
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 25  
Fläche: 80'828 mm<sup>2</sup>



Schön ist es, wenn eine Nachfolge innerhalb der Eigentümerfamilie erfolgen kann. Externe Nachfolgen nehmen allerdings anteilmässig einen immer grösseren Platz ein.

Bild: irisblende.de

Ist nämlich der Entscheidung, ob ein Unternehmen überhaupt weiter existieren soll, einmal mit ja beantwortet, stellt sich sogleich die Frage, die man gemeinhin schon als Lösung des Nachfolgeproblems ansieht: „Wie bzw. in welcher Form soll das Unternehmen fortbestehen?“ Frank Halter, Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB HSG), hat sich 2005 mit den verschiedenen Arten der Nachfolge beschäftigt. Er kommt zum Schluss: „Die Mehrheit der zurücktretenden Personen plant, das Unternehmen innerhalb der Familie zu übergeben. Es sind dies 57,9 Prozent, von denen in 84,9 Prozent der Fälle der Sohn zum Zuge kommt. Die familieninternen Übergaben nehmen jedoch laufend ab, in Deutschland sind es unter 50 Prozent. Bei den übrigbleibenden 42,1 Prozent in der Schweiz ist der Verkauf an Dritte (26,3 Prozent) eindeutig am häufigsten. Unternehmensinterne Übernahmen (MBOs) sind ebenfalls recht häufig (17 Prozent), unternehmensexterne Übernahmen (MBIs) hingegen sind eher selten (fünf Prozent), Börsengänge (IPOs) kommen praktisch nicht vor (0,4 Prozent)“ (aus dem Bulletin der Credit Suisse, Mai/Juni 2007).

Diese Auflistung präsentiert nur einen kleinen Teil der denk- und realisierbaren Formen von Nachfolgeregelungen. Mit der Formwahl erledigt sich allerdings nur der äussere „kosmetische“ Teil des Prozesses. Die allgemeine Form kann und muss nämlich in vielfältigster Weise an die Bedürfnisse des Unternehmens, der Kunden und nicht zuletzt des Nachfolgers angepasst werden.

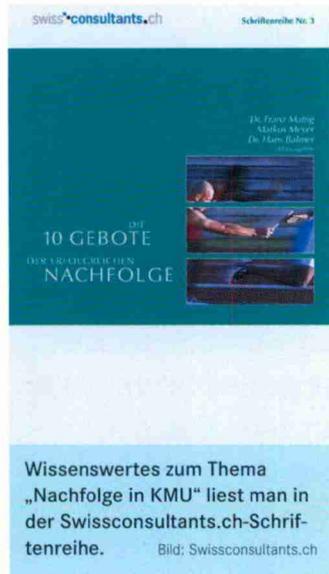
Das Lernen von den Besten ist eine ideale Methode, die eigene



Dr. Hans Balmer AG  
4601 Olten  
062/ 212 25 55  
www.rationell-reinigen.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 3'000  
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 25  
Fläche: 80'828 mm<sup>2</sup>



**Nachfolgeregelung anzupacken und zu entwickeln. Nicht zuletzt deshalb, weil die Individualität des Vorhabens zur Folge hat, dass es keine allgemeinverbindlichen Checklisten, Ratgeber, Computerprogramme oder Regeln gibt: Bei der Nachfolge ist die Ausnahme nämlich die Regel.**

### **Sorgfältige Anprobe erwünscht**

Wie es keinen Anzug gibt, der auf alle Männer zugeschnitten ist, gibt es auch keine Unternehmensform, die allen Nachfolgern passt. Eine sorgfältige Anprobe ist daher von Vorteil. Bei der Nachfolgeregelung sind zwei wichtige Komponenten zu beachten:

- ▶ **Erstens:** Die Auswahl aus den zahllosen Varianten zur Lösung der Nachfolge fällt in der Regel alles andere als leicht. Dies ist mit ein Grund, warum eine Nachfolgeregelung frühzeitig – d.h. rund zehn Jahre vor dem definitiven Übergabetermin – angegangen werden sollte. Wer mit der Organisation seiner Nachfolge zu lange wartet, tut niemandem einen Dienst, weder seinem Unternehmen mit den Mitarbeitenden, noch seinem Nachfolger



und am wenigsten sich selbst und seiner Familie.

- **Zweitens:** Es gibt – wie bereits erörtert – keine „Erlösung ab Stange“. Standardlösungen, die eine schnelle „Erledigung“ des „lästigen“ Nachfolgeproblems versprechen, sind nicht das Papier wert, auf das sie gedruckt wurden. Im Gegenteil: Nur eine fundierte und systematische Analyse, eine seriöse Prüfung der Optionen und eine konsequente Umsetzung führen zu guter Letzt zum Erfolg. Dieser lässt sich nicht nach „Schema F“ mit einem lässigen Federstrich erledigen, sondern muss unter Berücksichtigung der besonderen (auf ihre Art einzigartigen) Voraussetzungen und Gegebenheiten erarbeitet werden. Nur so kann das Unternehmen in eine Nachfolgeform überführt werden, die auch in Zukunft den vielseitigen Herausforderungen gewachsen ist.

Eigentlich ist es ganz einfach: Ohne Nachfolge keine Zukunft. Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Nachfolgelösung ist eine erfolgreiche Gegenwart und eine noch erfolgreichere Vergangenheit. Denn gibt es kein Gestern, existiert auch kein Heute, geschweige denn ein Morgen. Darum als erste Zusammenfassung nochmals die wichtigsten vier Worte dieses Artikels – mehr müssen Sie sich nicht merken: Ohne Nachfolge keine Zukunft.

### **Gut gerüstet auf die Reise**

Um beim Kauf eines Unternehmens nicht in einer finanziellen Sackgasse zu landen, braucht der Erwerber eine sorgfältige Planung. Deshalb sind die seriöse Erstellung eines Businessplans und die fortwährende Prüfung dieses wertvollen Planungsinstrumentes unerlässlich.

Auch bei einem zweimonatigen Trip durch ferne Länder werden wichtige Vorkehrungen getroffen und Pläne geschmiedet, damit die Reise zu einem unvergesslichen Erlebnis wird. Genauso verhält sich bei einem Unternehmen. Einer solchen akkuraten Planung wie für eine grosse Reise bedarf auch die Führung des neu erworbenen Unternehmens, damit der Erfolg gewiss ist.

Ein Unternehmen durchlebt von dessen Gründung bis zu seiner Liquidation oder der Übernahme durch einen Nachfolger verschiedene Lebensphasen. Diese werden von unterschiedlichen Einflussfaktoren getrieben und dauern unterschiedlich lang. Ein wesentlicher Treiber ist der Lebenszyklus einer Branche, in welcher das Unternehmen tätig ist. Steigt ein Nachfolger beispielsweise in eine Branche mit sinkender Wertschöpfung ein, ist es ungleich schwieriger, erfolgreich zu sein, als wenn dieselbe Investition in eine Branche kurz vor der Reifephase getätigt wird. Es dauert in erstem Fall länger, bis der gewünschte Erfolg eintritt. Andererseits ist auch ein erfolgversprechender Einstieg in einen



Dr. Hans Balmer AG  
4601 Olten  
062/ 212 25 55  
www.rationell-reinigen.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 3'000  
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 25  
Fläche: 80'828 mm<sup>2</sup>

wachsenden Markt mit Risiken verbunden und bedarf daher einer fundierten, weitsichtigen Planung.

Je nach Lebensphase kommt dem Businessplan somit eine unterschiedliche Bedeutung zu. Die Unterschiede liegen vor allem im Bereich der Analyse, aber auch in der Zielsetzung und der Umsetzung. So ist die Ausgangslage gerade bei einem Führungswechsel aufgrund einer Nachfolge besonders pikant.

Ist der Businessplan einmal erstellt und das Unternehmen mit seiner neuen Führung hoffentlich weiterhin erfolgreich am Markt tätig, dient er dem regelmässigen Überprüfen der einmal definierten Strategie. Insbesondere kann die Finanzplanung in die tägliche Führungsarbeit integriert werden. Ein Liquiditätsplan, für den durch den Kaufpreis stark belasteten Erwerber matchentscheidend, kann wöchentlich mit den neuesten Zahlen ergänzt werden. Damit erkennt der Unternehmer einen potenziellen Liquiditätsgang frühzeitig und kann ohne Zeitdruck eine Überbrückungsfinanzierung organisieren.

Schliesslich ist zu betonen, dass ein Businessplan auch eine Visitenkarte des Unternehmens darstellt. Es ist deshalb unerlässlich, den umfangreichen Inhalt systematisch zu strukturieren und formal sauber darzustellen. Transparenz, Klarheit und gründliche Risikobeurteilung sind das A und O für das Vertrauen der kreditgebenden Banken, die gerade bei einer soliden Nachfolgeregelung für Käufer und Verkäufer zu den wichtigsten Partnern zählen.

### Lernen von den Besten

Das Lernen von den besten Praxisbeispielen präsentieren die Swissconsultants.ch-Magazine „Business News“, erhältlich unter [info@swissconsultants.ch](mailto:info@swissconsultants.ch). Sie behandeln die wichtigen Themen „Nachfolge“ und „Businessplan“. Zum Thema „Nachfolge“ gibt es auch ein spezielles Fachbuch – von der Praxis für die Praxis. ■

Dr. Hans Balmer | [mopSchweiz@rationell-reinigen.ch](mailto:mopSchweiz@rationell-reinigen.ch)