

## Nachfolgeregelung in einem KMU: Ein Projekt in fünf Schritten

Es bestehen verschiedene Prozessmodelle für den Nachfolgeprozess. Wichtig ist, bei allen Modellen genügend Zeit einzuplanen. Es ist schade, wenn in einer zu kurzen Überleitung Know-how verloren geht, weil die Initialisierung zu lange hinausgezögert wurde. Oder hohe Steuerbeträge anfallen, weil die Bilanz nicht rechtzeitig bereinigt werden konnte.

### 1. Initialisierung

Im ersten Prozessschritt geht es darum, dass ein Unternehmer seine Nachfolgeregelung für sich zum Thema macht. Das ist die Voraussetzung, um das Thema später mit seinem nahen und weiteren Umfeld zu besprechen und den Nachfolgeprozess anzustossen.

Dieser Schritt ist zentral, da hier die Leitplanken für die Nachfolgeregelung gesetzt werden:

- Welche Vorgaben macht der Unternehmer?
- Was ist für ihn zwingend, was ein Wunsch?
- Wer ist im Nachfolgeprozess wie beteiligt?
- Wann?

### 2. Optionen

In der Regel haben Unternehmer bezüglich ihrer Nachfolgeplanung Überlegungen und Wünsche. Gemäss einer Studie der Universität St. Gallen (HSG) und der Credit Suisse planen rund 40 Prozent der Schweizer KMU eine familieninterne Nachfolgeregelung, ca. 50 Prozent eine familienexterne und etwa 10 Prozent eine Mischform. In allen Fällen muss geprüft werden, wie die künftige Eigentümerschaft die Unternehmung finanziert – auch bei familieninternen Nachfolgeregelungen, denn dort setzt das Erbrecht Leitplanken.

Am Schluss dieser Phase sollten immer mehrere Optionen bestehen – auch wenn eine davon der klare Favorit ist. Besonders in Nachfol-

ge-Situationen kann es für ein Unternehmen schnell existenzgefährdend werden, wenn alles auf eine Karte gesetzt wurde und diese aufgrund eines Schicksalsschlags oder einer unerwarteten Kündigung nicht zum Zug kommt.



### Die Autoren

**Hans Baumgartner** (rechts), Credit Suisse, Managing Director, Leiter KMU-Geschäft Schweiz

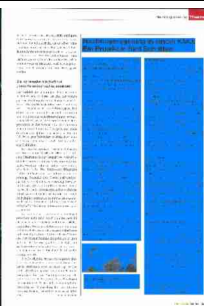
**Simon Bühler**, Credit Suisse, Leiter Segmentsmanagement Unternehmen

### 3. Vorbereitung

Oft klärt sich erst in der Vorbereitungsphase, welche Option schliesslich gewählt wird. Unabhängig davon können verschiedene Vorbereitungsschritte unternommen werden:

- Übertragung von nicht betriebsnotwendigem Firmenvermögen ins Privatvermögen
- Vereinfachen/Anpassen der Firmenstruktur (z. B. Aufteilen der Unternehmung in mehrere Gesellschaften, bei welchen die Nachfolge unterschiedlich geregelt werden kann)
- Allenfalls Beteiligungspläne für das Management einführen, um einen möglichen Verkauf an das Management mittelfristig finanzierbar zu machen
- Voraussetzungen für rasche, objektive Entscheide optimieren (z. B. Beirat einsetzen, Rechnungswesen professionalisieren, Führungsinstrumente einführen, Controlling formalisieren)
- Bewertung des Unternehmens
- Erstellen eines Kommunikationskonzepts und allenfalls erste interne Kommunikation

..



Jobindex Media AG  
8032 Zürich  
044/ 269 50 10  
www.hrtoday.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 5'095  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 25  
Fläche: 35'693 mm<sup>2</sup>

#### 4. Überleitung

Sobald klar ist, wie die Nachfolge geregelt werden soll, kann der Unternehmer die Übergabephase einleiten. In dieser Zeit behält er seine Funktion noch bei. Aber auch der Nachfolger arbeitet im Unternehmen und wird in alle wichtigen Gespräche und Entscheide einbezogen. Es geht darum, das Know-how zu transferieren, die Nachfolge bei Schlüsselkunden anzukündigen und den Nachfolger einzuführen. Die Phase der Überleitung kann wenige Tage oder mehrere Jahre dauern. Bei über 50 Prozent der Unternehmungen dauert es mehr als drei Jahre, bis der Nachfolger das Eigentum vollständig übernommen hat.

#### 5. Umsetzung und Abschluss

Die Nachfolgeregelung wird mit dem Wechsel des Nachfolgers in die Rolle des Unternehmers umgesetzt und mit dem Austritt des Unternehmers abgeschlossen. Der Nachfolger hat anschliessend die Möglichkeit, erste wegweisende Entscheidungen selbständig zu treffen. Neben formellen Handlungen (Eigentumsübergabe, Handelsregisteränderung usw.) empfiehlt es sich, die Gelegenheit für betriebsinterne und externe Kommunikationsmassnahmen zu nutzen und symbolische Handlungen vorzunehmen.

*Hans Baumgartner und Simon Bühler*

Dieser Text besteht aus Auszügen aus der Credit-Suisse-Publikation «Nachfolgermanagement in KMU: Eine praxisorientierte Wegleitung», 2007. Sie ist kostenlos erhältlich auf [www.credit-suisse.com/entrepreneur](http://www.credit-suisse.com/entrepreneur)