



Medienart: Print
 Medientyp: Fachpresse
 Auflage: 4'101
 Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 100
 Fläche: 55'958 mm²

Unternehmensnachfolge als Herausforderung

Für einen Unternehmer stellen sich irgendwann einmal die Fragen: Wann will oder kann ich aufhören und wie funktioniert das Geschäft weiter? Je früher diese Fragen gestellt werden, umso besser fällt die Antwort aus. Wir wollen hier einen kleinen Einblick über den Bedarf, mögliche Varianten und den allgemeinen Ablauf einer Nachfolgeregelung geben.

Mario Sigg

In der Schweiz gibt es gut 300 000 KMUs. Gemäss einer Studie von PWC und der Universität St. Gallen sind aufgrund ihrer Altersstruktur 18,5 Prozent der KMUs oder gut 55 000 Betriebe innerhalb der nächsten fünf Jahre von einer Nachfolge betroffen. Pro Jahr sind etwa 90 000 Arbeitsplätze von einer erfolgreichen Nachfolgeregelung abhängig. Volkswirtschaftlich haben Nachfolgeregelungen also eine grosse Bedeutung, es stellt sich hier die Frage, wie diese Herausforderung von den Unternehmern selbst wahrgenommen wird.

In 80 Prozent aller Fälle ist das Alter des Unternehmers das Hauptmotiv für eine Nachfolge. Ebenfalls wichtig ist der Wunsch nach mehr Freizeit, die Übergabe an einen fähigen Mitarbeiter oder das Streben der im Betrieb mitarbeitenden Kinder nach mehr Verantwortung.

Die verfolgten Ziele bei einer Übergabe sind: Sicherung des Fortbestands des Unternehmens, Unabhängigkeit des Unternehmens, finanzielle Absicherung der Familie, Vermeidung Familienstreitigkeiten oder der Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze.

Varianten

Bei einer Nachfolge kann unterschieden werden, an welchen Personenkreis das Unternehmen übergeben wird und in welcher Form die Übergabe stattfindet.

Etwa 60 Prozent der Unternehmen werden familienintern weitergegeben, zu weiteren 17 Prozent an das eigene Management. Die restlichen werden an ein drittes Management oder an dritte Eigentümer übergeben. Diese letztgenannten externen Varianten

werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Die Übertragung erfolgt unabhängig vom Personenkreis in erster Linie in Form eines Verkaufs, gefolgt von einer Erbfolge, dem Kauf einer Beteiligung, einer Schenkung oder auch unentgeltlich im Rahmen einer Aktiv-Passiv-Übernahme.



Phasen

Eine Nachfolge kann in Phasen oder Teilbereiche aufgeteilt werden, die zum Teil parallel laufen und sich gegenseitig beeinflussen können: Vorbereitungsmaßnahmen: Das Unternehmen muss für eine Übergabe richtig strukturiert sein. Betriebsfremde Güter will ein Nachfolger oft nicht übernehmen. Meist muss auch das Controlling aufgearbeitet werden, damit die finanzielle Situation und die Ertragskraft transparent beurteilt werden kann (Stichwort Unternehmensbewertung).

Suche des Nachfolgers: Der geeignete Nachfolger, ob intern oder extern, Familienmitglied oder nicht, ist ein entscheidendes Element in der Nachfolge. Ein Nachfolger muss gesucht, evaluiert und eingeführt werden. Festlegung Vorgehen: Je nach Nachfolger kann eine ge-



Medienart: Print
 Medientyp: Fachpresse
 Auflage: 4'101
 Erscheinungsweise: unregelmässig

Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 100
 Fläche: 55'958 mm²

eignete Variante gewählt und ein koordiniertes Vorgehen für die Geschäftsübergabe geplant werden. Verhandlungen und Verträge: Sind die grundlegenden Parameter bekannt, gilt es, diese vertraglich zu fixieren und in mehr oder weniger intensiven Verhandlungen alle weiteren relevanten Punkte zu bestimmen. Neben einem Kaufvertrag sind ergänzende Verträge denkbar wie: Mietvertrag für die Geschäftsliegenschaft, neue Arbeitsverträge oder Darlehensverträge mit abtretenden Eigentümern. Due Diligence: Bevor ein potenzieller Nachfolger sich vertraglich bindet, will er das Unternehmen eingehend prüfen. Dies aus finanzieller, rechtlicher, operativer Perspektive. Diese Prüfung ist bei einem externen Nachfolger tiefgreifender als bei einem internen, der als Insider den Betrieb meist bestens kennt.

Übergabe und Fortführung: Eine Nachfolge endet nicht mit Vertragsunterzeichnung und einer allfälligen Geldzahlung. Es ist oft notwendig, dass der abtretende Unternehmer die neue Mannschaft bei den Kunden bekannt macht und auf operativer Seite mitwirkt, bis das betriebliche Know-how transferiert ist, wodurch das normale Geschäft sichergestellt ist. Dies heisst aber nicht, dass unter der neuen Führung alles beim Alten bleibt, sondern ein Wechsel muss auch Chance sein, Veränderungen zu suchen und umzusetzen.

Rahmenbedingungen

Der ganze Nachfolgeprozess wird begleitet durch die Faktoren Zeit, Finanzen und Mensch. Zeit: Die Nachfolge ist optimalerweise fertig, wenn der Übergeber noch bei guter Gesundheit ist. Von den Vorbereitungsmaßnahmen bis zur abgeschlossenen Übergabe ist ein Zeitrahmen von fünf Jahren realistisch. Je früher die Planung

beginnt, desto grösser ist die Gestaltungsfreiheit. Finanzen: Hier spielen finanzielle Erwartungen der Übergeber mit, jene der mitbetroffenen Angehörigen oder die finanziellen Möglichkeiten der Nachfolger. Alle finanziellen Interessen unter einen gemeinsamen Hut zu bringen ist, eine nicht zu unterschätzende Aufgabe. Letztlich resultiert ein Kompromiss, der jeden etwas schmerzt, aber doch für alle tragbar ist. Mensch: Trotz aller zu lösenden eher technischen Fragestellungen rund um die Nachfolge steht der Mensch im Zentrum. Emotionen, Erwartungen, Hoffnungen, Weitergabe von Führungsverantwortung, Ablösungsprozesse etc. sind Faktoren, die im Nachfolgeprozess mitwirken und mit denen es umzugehen gilt. Wir haben nun ganz knapp die Nachfolge-Thematik ange-

Ruepp & Partner Gruppe

Mario Sigg ist Mitarbeiter der Ruepp & Partner Gruppe. Diese setzt sich aus der Ruepp & Partner AG, der Ruepp & Partner Dietikon AG und der Revisan GmbH zusammen. Das rund 40-köpfige Team arbeitet im deutschsprachigen Raum für über 1000 Unternehmen in den Bereichen Unternehmensberatung, Personalberatung, Treuhand, Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung.

rissen. In anfangs erwähnter Studie haben die Hälfte der Unternehmer, die in den nächsten fünf Jahren eine Nachfolge anstreben, noch gar keine Planungsschritte unternommen. Wer als Unternehmer schon mal vage an seine Nachfolge gedacht hat, tut vielleicht gut daran, seine Gedanken zu konkretisieren. Wer früher plant, hat mehr Handlungsspielraum.

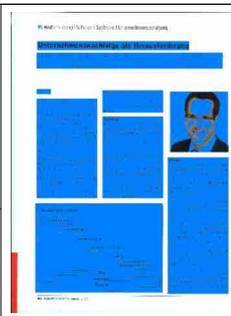
www.ruepp.ch

Datum: 20.01.2012

FACILITY SERVICES

DAS MAGAZIN FÜR GEBÄUDEMANAGEMENT | INSTANDHALTUNG | SERVICES

Beilage Gesamtkatalog 2012



Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 100
Fläche: 55'958 mm²

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 4'101
Erscheinungsweise: unregelmässig

