

Kein Nachfolger, was tun?

Hat ein Unternehmer keine Nachfolger in seiner Familie, steht er oftmals vor einem Berg. Doch es gibt diverse Optionen und Anlaufstellen.



nehmen und gegebenem Wohlwollen auf beiden Seiten Finanzierungsfragen meist einfacher zu lösen – mit einem MBO ebenso wie mit einem MBI.

Ein bisher unterschätztes Problem hat uns in letzter Zeit jedoch aufhorchen lassen. Wenn Unternehmer nach dem fähigsten Übernehmer innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu suchen beginnen, begutachten sie Zeugnisse, holen Referenzen ein, stellen einen Kandidaten vorübergehend an und prüfen ihn auf Herz und Nieren. Interessant ist, dass die besten Kandidaten – also die fähigsten und motiviertesten – diesen Prozess nur bis zu einem gewissen Grad mitmachen. Denn in der Regel haben sie Alternativen und springen ab, falls es ihnen zu viel wird.

Übergeber, die einen MBO oder MBI ins Auge fassen, sollten sich also bewusst sein, dass sie gerade die besten Übernehmer mit ihrer Sorge um den richtigen Nachfolger vergraulen könnten. Deshalb sollten beide Seiten frühzeitig verbindliche Abmachungen treffen zu Voraussetzung, Zeitpunkt, Rollen und Kosten der Übergabe. Damit der Traum von der glücklichen Nachfolge nicht zum Albtraum wird. ●



Thomas Zellweger, 37, lehrt Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und leitet dort seit 2007 das Center for Family Business. www.cfb.unisg.ch

Vor rund 20 Jahren wurden noch 70 Prozent aller Unternehmen in der Familie übertragen. Heute findet sich in gerade mal 40 Prozent eine familieninterne Nachfolge. Eine solche parallele Führungs- und Eigentumsnachfolge ist für einen Unternehmer attraktiv, weil er seine Firma in vertraute Hände übergibt. Er kann vielleicht sogar noch am Unternehmen teilhaben und weiss zugleich, dass sein Lebenswerk in seinem Sinn und Geist weitergeführt wird. Diese Kontinuität ist nicht nur wertvoll für die Übergebenden, sondern oft auch für Mitarbeitende und Kunden. Die Frage lautet nur: Kann es der Junior? Und vor allem: Will er auch?

Neben der familieninternen Nachfolge gibt es aber weitere Optionen, wie den Verkauf an ein anderes Unternehmen, etwa einen Konkurrenten, oder an Finanzinvestoren. Diese Varianten ebenso wie ein Börsengang kommen

aber meist erst ab einer gewissen Unternehmensgrösse infrage. Viel öfter – in rund 40 Prozent der Fälle – finden wir eine Übertragung an Einzelpersonen, seien dies Mitarbeitende (Management-Buy-out, MBO) oder Personen ausserhalb des Unternehmens (Management-Buy-in, MBI). In der Praxis sind MBOs weitaus häufiger.

Prüfung auf Herz und Nieren

Die Vorteile eines MBO liegen auf der Hand. Es bestehen im Vergleich zum MBI geringere Unsicherheiten – sowohl in Bezug auf die Fähigkeiten des Übernehmers als auch den Zustand der Firma. Einzig das Verhalten der beiden Parteien (Übergeber und Übernehmer) nach Vertragsunterzeichnung bleibt schwer abschätzbar. Im Fall eines MBI sind die Unsicherheiten hinsichtlich Qualität des Übergebers und Qualität der Firma deutlich höher. Dagegen sind bei einem gut laufenden Kleinunter-

Hier gibt's Rat

UBS begleitet KMU im gesamten Nachfolgeprozess. Die Bank bietet Beratung in der Vorbereitungsphase, entwickelt zusammen mit dem Unternehmer eine professionelle Umsetzung und unterstützt ihn bei der Vorsorge- und Ruhestandsplanung.

In der gemeinnützigen Stiftung KMU Next erhalten auch Kleinunternehmen Unterstützung sowie Zugang zu einer Serviceplattform, um Kontakte zu Interessenten und Experten zu knüpfen. UBS ist Co-Stifterin von KMU Next.

→ www.ubs.com/unternehmensnachfolge und www.kmunext.ch