


 Handelszeitung
 8021 Zürich
 043/ 444 59 00
 www.handelszeitung.ch

 Medienart: Print
 Medientyp: Publikumszeitschriften
 Auflage: 36'976
 Erscheinungsweise: wöchentlich

 Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 46
 Fläche: 101'896 mm²


«Liquidationen sind ein absolutes Tabu»

Frank Halter Der Nachfolgeexperte der HSG über die wieder zunehmende Bedeutung von familieninternen Übernahmen und das Interesse von Investmentbankern an Firmenkäufen.

INTERVIEW: MAJA KÄLIN

Oft geht eine richtige Nachfolgeplanung im Tagesgeschäft unter. Wie häufig wird der Prozess zu spät in Angriff genommen?

Frank Halter: Das ist sehr unterschiedlich. Manchmal passiert das Gegenteil, dass die Übergeber fast erschrecken, wie schnell es geht. Eine externe Nachfolgeregelung dauert ab der Verkaufsentscheidung erfahrungsgemäss 12 bis 16 Monate. Die familieninterne Lösung erfordert häufig viele Diskussionen und ist langwieriger.

Manchmal krebst bei externen Regelungen also der Verkäufer plötzlich zurück?

Halter: In der Tat ist die mentale Bereitschaft nicht zu unterschätzen. Wir haben schon Fälle gesehen, in denen der Verkauf praktisch unter Dach und Fach war – und im letzten Moment hat dann der Verkäufer

doch noch einen Rückzieher gemacht.

Intuitiv könnte man meinen, eine familieninterne Regelung sei viel schneller unter Dach und Fach ...

Halter: Das ist selten der Fall. Man kommt aus bestehenden Beziehungen, man kennt sich, hat bestimmte Bilder und Erwartungshaltungen voneinander. Erstaunlicherweise sehe ich oft, dass die Kinder das Geschäft nicht sehr gut kennen. Das braucht dann viel Zeit und Offenheit. Die emotionale Nähe kann auch einiges komplizierter machen. Dem Vater zu sagen, er müsse zurück- oder zumindest kürzertreten, oder den Kindern zu sagen, man habe das Gefühl, es sei noch eine weitere Ausbildung oder ein Lernprozess notwendig – das ist nicht einfach.

Bei einer Nachfolgeplanung sind nicht nur Käufer und Verkäufer betroffen, sondern

auch Mitarbeitende, Lieferanten und Kunden. Wann und wie sollen sie informiert werden?

Halter: Man sollte informieren, aber nicht zu viel. Diese sogenannten Stakeholder wollen Sicherheit, Arbeitsplatzsicherheit. Sicherheit, dass der Kredit nicht ausfällt. Sicherheit, dass es den Lieferanten in fünf Jahren noch gibt. Zu viel Information kann verunsichern. Gewisse Informationen gehen auch niemanden etwas an. Spekuliert wird sowieso immer. Wenn nur schon ein schwarzer BMW mit einer ausserkantonalen Nummer vor der Türe steht, brodeln die Gerüchteküche.

Können Sie ein positives Beispiel von interner Information nennen?

Halter: Veränderungen können ganz subtil kommuniziert werden. Mein Lieblingsbeispiel: Die beiden jungen Nachfolger



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 36'976
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 46
Fläche: 101'896 mm²

haben drei Tage nach der erfolgten Firmenübernahme die Parkplatzschilder vor dem Haus ausgetauscht. Früher hiess es dort «Die Geschäftsleitung» und nachher «Unser Kunde». Das ging wie ein Lauffeuer durch die Firma, um 17 Uhr wusste es jeder Lehrling. Das ist ein symbolischer Akt, um zu sagen: Wir arbeiten nicht im Dienst der Chefs, sondern der Kunden. *Über die Hälfte nimmt für die Nachfolge eine externe Beratungsdienstleistung in Anspruch. Geht das auch ohne?*

Halter: Wenn jemand umsichtig, neugierig und systematisch denkt, dann kann er sehr wohl vieles selber machen. Spätestens am Schluss gibt es jedoch ein paar technische Aspekte, bei denen man um die Fachberatung fast nicht herumkommt.



DER MENSCH

Name: Frank Halter

Funktion: Geschäftsleitungsmitglied Center for Family Business (CFB-HSG) und Geschäftsleitungsmitglied KMU-HSG, Universität St. Gallen

Alter: 39

Wohnort: Rapperswil SG

Familie: Verheiratet, zwei Kinder

Ausbildung: Dr. rer. pol. HSG und lic. oec. HSG

Die Stiftung Frank Halter ist neben seiner Tätigkeit an der HSG Gründungsmitglied, Vizepräsident des Stiftungsrates und Vertreter des Think-Tanks von KMU Next. Die am 1. Januar 2012 gegründete neutrale sowie gemeinnützige Stiftung stellt Lösungsressourcen für Kleinst- und Kleinunternehmen rund um ihre Nachfolge zur Verfügung und setzt sich für massgeschneiderte Lösungen ein. Über KMU Next treffen sich Übergeber und Übernehmer. Zudem besteht ein Netzwerk für die Bewältigung von Nachfolgeprozessen.

Zum Beispiel?

Halter: Gerade bei einer externen Übernahme macht es Sinn, dass das Thema Bewertung professionell vorbereitet wird. Auch wenn eine Steueroptimierung das Ziel ist, braucht man einen Steuerberater. In vielen Fällen ist es meiner Meinung nach empfehlenswert, einen Generalisten oder Moderator für die Prozessbegleitung einzubinden.

Das Dienstleistungsangebot ist riesig.

Wie findet ein Verkäufer heraus, welche Beratung er effektiv braucht?

Halter: Ein Unternehmer sollte mit einer unabhängigen Stelle eine Auslegeordnung machen. Darin werden Handlungsfelder sowie zu erledigende Aufgaben definiert, es wird eine Priorisierung vorgenommen. In einem zweiten Schritt stellt sich die Frage, welche Personen im Umfeld des Unternehmers zur Verfügung stehen und ob sie auch die richtigen sind, um bei der Nachfolge zu helfen. Im Mittelpunkt muss das Interesse der Familie oder des Unternehmers stehen.

Als Kernstück der Nachfolge gelten die finanzielle Bewertung und die Ermittlung des fairen Kaufpreises. Für den Verkäufer ist das Setzen eines Kaufpreises mit vielen emotionalen Aspekten verbunden. Was sollte dabei beachtet werden?

Halter: Man muss differenzieren zwischen der Bewertung und dem Setzen eines Preises. Je nach Bewertungsmethode kann es gerade bei etwas volatileren Geschäftsmodellen sein, dass verschiedene Werte resultieren. Manchmal liegen zwischen dem tiefsten und dem höchsten Wert grosse Unterschiede von bis zu 150 Prozent.

Bei der Preisfindung geht es auch stark darum, an wen die Firma geht.

Halter: Wenn ich als Vater stolz bin, dass meine Tochter übernimmt, werde ich ihr keinen Kampfpfeil des Marktes anbieten, sondern dann hat das einen emotionalen Wert. Dieser wird als Discount eingesetzt. Es resultiert ein tieferer Preis, man nennt das Family-Discount. Auch bei langjährigen Mitarbeitern gibt es das.

Eine Schweizer Studie hat gezeigt, dass bei familieninternen Nachfolgen der Preis durchschnittlich 50 Prozent tiefer ausfällt. Führt das nicht zu finanziellen Engpässen am Lebensabend des Übergebers?

Halter: Das muss die Ausgangsfrage sein.

Wenn die Existenz im Alter gesichert ist, kann ein solcher Family-Discount viel lockerer gegeben werden, als wenn ich am Hungertuch nage, das ist klar. Sonst wäre es fahrlässig.

Sie sind selbst ein Nicht-Nachfolger. Sie kommen aus der Halter-Bonbon-Dynastie und haben zugunsten der Wissenschaft auf den Eintritt ins Familienunternehmen verzichtet. Was waren bei Ihnen die ausschlaggebenden Gründe?

Halter: Zum einen hat sich das wirtschaftliche Umfeld der Firma stark verändert – aus strategischer Sicht war es der richtige Entscheid, sich mit einem ähnlichen Unternehmen zusammenzuschliessen. Zum anderen gab es private Gründe, die mich dazu bewogen, mein Aufgabenfeld an der Universität St. Gallen auszuweiten.

Generell geht der Trend eher weg von familieninternen Nachfolgen. Dabei liegt die Überlebenschance von übertragenen Unternehmen bei 95 Prozent. Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten dürfte das doch ein starkes Argument sein?

Halter: Das ist eine These, und ich könnte mir vorstellen, dass sie gewisse Gültigkeit hat. Dass man sich bei einer konjunkturellen Abkühlung rückbesinnt auf das Gute innerhalb der Familie. Das könnte wieder

«Keine Erbschaftssteuer ist ein Wettbewerbsvorteil der Schweiz. Wollen wir ihn an den Nagel hängen?»

in den Vordergrund treten. Wir untersuchen das derzeit, die definitiven Zahlen werden wir im Juni veröffentlichen.

Die Übertragungsquote von Unternehmen liegt bei 70 Prozent. Im Gegenzug heisst das, dass 30 Prozent der Firmen liquidiert werden. Was sind die Hauptgründe dafür, dass kein Nachfolger gefunden wird?

Halter: Die meisten dieser Unternehmen sind Kleinstunternehmen. Also beispielsweise ein Coiffeurgeschäft in einer Blockwohnung mit zwei zusätzlich installierten Lavabos. Da stellt sich die Frage: Was will ich verkaufen? Auch ein Einzeltruhänder kann nichts mehr verkaufen. Ich habe kürzlich einen getroffen, und sein Ziel war es, nur noch seine Mandanten bei einem guten Truhänder unterzubringen.



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 36'976
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 46
Fläche: 101'896 mm²

Das hört sich nicht so dramatisch an.

Halter: Rein aus der Nachfolgesicht ist das nicht dramatisch. Es stellt sich einfach die Frage, ob diese Kleinstunternehmer ihren Lebensabend finanzieren können. Bei einer unserer Befragungen der Unternehmergruppe im Alter von 55 Jahren und älter antwortete eine riesige Mehrheit «nein» auf die Frage, ob Massnahmen für die Vorsorge getroffen wurden. Das ist beängstigend. 80 Prozent der Wirtschaft sind Kleinstunternehmer, das darf man nicht vergessen. Über Liquidationen spricht niemand, das ist ein absolutes Tabu.

Pascal Gentinetta, Direktor des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse, warnte kürzlich vor einer «dauerhaften Schwächung der Familienunternehmen» durch die nationale Erbschaftssteuer. Wie stark beschäftigt dieses Thema wirklich?

Halter: Das ist schon ein Thema. Vor Ende

des letzten Jahres gab es einen gewissen Hyperaktivismus; Firmen, Immobilien und weitere Vermögensgegenstände wurden an die nächste Generation übertragen. Das war meines Erachtens zum Teil völlig überrissen. Gleichzeitig muss man feststellen, dass 2 Millionen Franken Vermögen relativ schnell erreicht sind. Das allermeiste davon ist allerdings nicht liquide, das steckt in Firmen und kann nicht einfach von heute auf morgen als Steuern bezahlt werden. Allein die Finanzierung der Erbschaftssteuer wäre eine grosse Herausforderung. Ausserdem ist der Fakt, dass es bisher keine nationale Erbschaftssteuer gab, ein Wettbewerbsvorteil der Schweiz. Wollen wir ihn tatsächlich an den Nagel hängen?

Wenn die Initiative angenommen würde, könnte das tiefgreifende Folgen haben.

Halter: Ja. Ein Unding ist für mich vor

allem die Rückwirkung. Das hat es noch nie gegeben. Was ist das für ein Signal für die Rechtssicherheit in der Schweiz? Auch das ist aber ein Standortfaktor. Deshalb finde ich das äusserst bedenklich.

Welches sind die neusten Trends im Nachfolgebereich?

Halter: Ich beobachte ein vermehrtes Interesse an einer Firmenübernahme von Leuten aus der Finanzbranche, wo derzeit Arbeitsplätze reduziert werden. Es ist für uns in der Forschung eine interessante Frage, wer die künftigen Unternehmer sind. Ist ein Investmentbanker wirklich ein guter Unternehmer? Wird er den Abfall, der vor der Haustüre liegt, wirklich selbst aufheben? Es gibt sicher solche. Ich bin aber nicht bei allen immer sicher, dass sie das machen würden.