



KMU Rundschau
4053 Basel
061/ 335 60 80
www.kmurundschau.ch/

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 15'000
Erscheinungsweise: 4x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 74
Fläche: 59'625 mm²



Die Nachfolge-Unternehmer

Ein unternehmerischer Generationenvertrag für die Nachfolge im KMU

von Tobias Raeber und Till Bossert

Der langfristige Fortbestand des eigenen Unternehmens und damit verbunden die Regelung der Nachfolge sind Themen, die Unternehmer vor ganz besondere Herausforderungen stellen. Der innovative Ansatz des Nachfolge-Unternehmers bietet Unternehmern auf der Suche nach einer familienexternen Nachfolge eine interessante Alternative.

Die Zahlen in der aktuellen Studie «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU» der Universität St. Gallen und der Credit Suisse sprechen eine deutliche Sprache: Beinahe 16 Prozent der Schweizer KMU planen in den nächsten zwei Jahren eine Übergabe der Unternehmensführung und -eignerschaft an die nächste Generation. Die klassische familieninterne Übergabe rückt dabei zugunsten familienexterner Lösungen wie dem Management-Buy-Out, der Übernahme durch vorhandene Mitarbeiter, sowie vermehrt auch dem Management-Buy-In,

der Beteiligung eines unternehmensexternen Managements, immer mehr in den Hintergrund. Unabhängig von den offensichtlichen Trends ist der einzelne Nachfolgefall für den Unternehmer kein einfacher Prozess und nicht zuletzt auch eine enorme emotionale Herausforderung. Verantwortung für die Mitarbeiter und das geschaffene Lebenswerk leiten mindestens so stark wie die Preisgestaltung den Übergabeprozess und damit auch die Auswahl des möglichen Nachfolgers.

Die Liste der Kandidaten ist dabei ebenso lang wie schwierig zu bewerten. Gerade wenn familieninterne Nachfolger nicht zur Verfügung stehen und langjährige Mitarbeiter des Unternehmens eine Übernahme finanziell nicht stemmen können oder möchten, fehlt oft ein Nachfolger, der die Werte des Unternehmens respektiert und das KMU mit viel Engagement und einer langfristigen Perspektive weiterentwickelt. Der in Europa und den USA vielfach erprobte Ansatz des «Nachfolge-Unternehmers» kann hier eine interessante Alternative darstellen – unternehmerischen Mut und den Willen neue Wege zu gehen auf Käufer wie Verkäufer-



KMU Rundschau
4053 Basel
061/ 335 60 80
www.kmurundschau.ch/

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 15'000
Erscheinungsweise: 4x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 74
Fläche: 59'625 mm²

seite vorausgesetzt.

Der Externe mit dem gewissen Etwas

Der Ansatz ist schnell erklärt: Ein, meistens zwei junge und gut ausgebildete Nachwuchs-Unternehmer mit einigen Jahren Berufserfahrung versammeln zunächst eine ausgewählte Gruppe erfahrener, solventer und unternehmerischer Persönlichkeiten hinter sich, die das Team auf dem Weg zum Unternehmer begleiten wollen. Mit dieser Unterstützung beginnen die Nachfolge-Unternehmer, entlang erprobter Kriterien nach interessanten Unternehmen zu suchen und die Eigentümer bezüglich einer möglichen Übergabe direkt anzusprechen. Dabei werden die Nachfolge-Unternehmer bereits von ihren Unterstützern finanziell getragen und können sich so vollständig auf die Suche des ausgewählten Unternehmens, eben «ihrem» zukünftigen KMU, machen. Ist ein interessierter Unternehmer mit Verkaufsabsichten gefunden, wird die Übergabe gemeinsam mit dem Verkäufer ausgestaltet. Anschliessend übernehmen die Nachfolge-Unternehmer dann operativ verantwortlich die Geschäftsleitung.

Eine wichtige Rolle im Gesamtprozess spielen dabei die Unterstützer der Nachfolge-Unternehmer: «Ich habe oft das Glück gehabt, vom Wissen und der Erfahrung qualifizierter Mentoren profitieren zu können. Den unternehmerischen Weg der nächsten Generation zu begleiten, ist mir daher ein Anliegen», so der erfahrene Unternehmer Jürgen Rilling, der mehrere Nachfolge-Unternehmer aktiv begleitet.

Die Unterstützung ist dabei nicht nur finanzieller Natur: Branchenexpertise, Netzwerke und langjährige Erfahrung in der Führung eines Unternehmens vereinen sich mit dem Talent und der hohen Motivation der Nachfolger zu einer ganz besonderen Form generationenübergreifender Zusammenarbeit. Beginnend mit der gemeinsamen Suche und Akquisition eines Betriebs findet diese Zusammenarbeit nach einigen Jahren oft auch in der vollständigen Übergabe des Unternehmens durch die Unterstützer an die Nachfolger ihren Abschluss. Diese Übergabe kann dann beispielsweise über ein Auszahlungsmodell, also in Form einer Brückenfinanzierung, oder eine Refinanzierung realisiert werden, die dem Unternehmen und seiner Geschäftsleitung ausreichend Raum zur Gestaltung ermöglicht.

Von Unternehmern für Unternehmer

Nur auf den ersten Blick könnte man dem Eindruck erliegen, dass hier alter Wein in neuen Schläuchen präsentiert wird. Zwar sind Management-Buy-Ins etablierte und vielfach gesehene Nachfolge-Ansätze, selten aber bringen die Akteure ohne die Beteiligung von Finanzinvestoren die notwendigen finanziellen Mittel, ein erfahrenes Mentoren-Netzwerk und vor allem den Willen mit, den Platz des Altgigentümers als echte operativ tätige Nachfolger langfristig wahrzunehmen.

Die aktive Mentorenrolle der Unterstützer hat dabei System: Nur wer selbst Unternehmer und nicht bloss von finanziellen Motiven getrieben ist, wird bereit sein, das Risiko der Unternehmenssuche mitzutragen. Diese Art von Generationenvertrag schafft Verlässlichkeit bei allen Beteiligten: «Gerade für den Verkäufer ist die Beteiligung von erfahrenen Unternehmern als Mentoren ein Zeichen für Stabilität und Langfristigkeit – und ermöglicht es schon früh im Prozess Vertrauen aufzubauen,» ergänzt Unternehmer Rilling.

Dementsprechend sind Unternehmer häufig auch bereit, die Übergabe der Unternehmensführung und -eignerschaft an die nächste Generation durch Verkäuferdarlehen zu unterstützen und damit die Übergabe vielfach ohne direkte Beteiligung von institutionellem Kapital ermöglichen. Gleichzeitig sind auch nach der Übergabe Möglichkeiten der Mitwirkung für den Verkäufer gegeben: «Mein Wissen wird nach wie vor sehr geschätzt – es hat einen Grund, warum ich auch heute noch einen Schreibtisch in der Firma habe», meint ein Unternehmer, der Mitte vergangenen Jahres sein Familienunternehmen an einen Nachfolge-Unternehmer übergeben hat.

Die Kehrseite der Medaille

Die Stärken des Ansatzes – unternehmerisches Engagement und generationenübergreifende Zusammenarbeit – sind gleichzeitig auch seine Schwächen. Gerade für junge Nachfolger will das Handwerk des Unternehmers gelernt sein. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Auswahl des «richtigen» Unternehmens entscheidende Bedeutung. Vorhandene Profitabilität, etablierte Kundenbeziehungen und wiederkehrende Umsätze geben in der Phase nach der Übergabe Sicherheit für Mitarbeiter und neue Geschäftsleitung im gleichen Masse.



KMU Rundschau
4053 Basel
061/ 335 60 80
www.kmurundschau.ch/

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 15'000
Erscheinungsweise: 4x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 74
Fläche: 59'625 mm²

So ist denn auch der Ansatz nicht für jeden Unternehmer eine geeignete Nachfolgelösung. Zudem muss auf Verkäuferseite zunächst Vertrauen in die Nachfolge-Unternehmer aufgebaut werden – ein Vorgang, der Zeit und auch den Mut braucht, für die eigene Nachfolge neue Wege zu gehen. ■ suchen gemeinsam eine Mehrheitsbeteiligung an einem ausgewählten, etablierten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), um sich dort langfristig als operative Gesellschafter und Geschäftsführer zu engagieren. Sie werden dabei von erfahrenen Unternehmern unterstützt und mitfinanziert.
www.nachfolgeunternehmer.ch



Tobias Raeber (Links)
Till Bossert (Rechts)