


 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: 45  
 Fläche: 44'113 mm<sup>2</sup>

# Wenn die Emotionen hochkommen

## Nachfolge Bei der Suche nach der richtigen Lösung für die Übernahme der Firma spielen Gefühle häufig eine entscheidende Rolle.

PIRMIN SCHILLIGER

Eigentlich gibt es kaum Gemeinsamkeiten zwischen einer Grossmetzgerei mit 55 und einer Storenfabrik mit 100 Beschäftigten. Spätestens aber, wenn die Unternehmensnachfolge zur Diskussion steht, stellen sich überall die gleichen Fragen. Die von den Brüdern Otto und Cornel in zweiter Generation geführte Metzgerei Braunwalder AG im argauischen Wohlen regelte ihre Zukunft im letzten Sommer. Eine familieninterne Nachfolge war nicht in Sicht. Also wurde der Betrieb verkauft, ein Jahr vor dem sechzigjährigen Bestehen. Käuferin war die Heba Food Holding, zu der auch die bekannte Traitafina gehört.

«Bei solchen Prozessen kommt es oft zu Personalabbau und Entlassungen, doch bei uns war es genau umgekehrt», sagt Cornel Braunwalder. Die neue Besitzerin baut nun sowohl den Schlachthof als auch das Netz von sechs Verkaufsstellen weiter aus und schafft so zusätzliche Arbeitsplätze. Diese Expansionsstrategie deckte sich am besten mit den Wünschen der beiden Verkäufer. Eine sichere Weiterbeschäftigung der vielen langjährigen Mitarbeitenden war ihnen am wichtigsten. «Es ging uns um eine gute Lösung, und das kann nicht einfach nur eine Geldlösung sein», so Cornel Braunwalder.

### Im selben Sinn und Geist

Ähnliche Motive standen beim Verkauf der Nyffenegger Storenfabrik AG in Huttwil im Vordergrund. «Der gesamte Prozess wurde mehrheitlich von Emotionen und handfesten Fakten gesteuert und nicht von Geld», sagt Verkäufer Paul Nyffenegger. Die Storenfabrik ist sozusagen das Lebenswerk von ihm und seiner Frau Linda Studer Nyffenegger. Gemeinsam haben sie den Betrieb in über 30 Jahren mit viel Herzblut aufgebaut und zur Blüte gebracht. Als Nachfolger kam für sie deshalb nur jemand in Frage, der bereit war, das Unternehmen in ihrem Sinne und Geist weiterzuführen. Das hiess konkret: Erhalt

der Arbeitsplätze, Weiterbetreuung des Kundenstamms und Entschlossenheit, die Firma eigenständig in die Zukunft zu führen. Als ihnen eine M&A-Beratungsfirma die Veräusserung an Finanzinvestoren schmackhaft machen wollte - vergeblich -, fanden sie den richtigen Käufer schliess-

### Emotionen sind der wichtigste Punkt bei M&A von privaten KMU.

lich selbst: In der Person des 54-jährigen ETH-Elektroingenieurs Reto Thomi. Er verfügte als Geschäftsführer einer Drahtziegelfabrik über die notwendige berufliche Erfahrung und signalisierte unternehmerische Entschlossenheit. Die Chemie zwischen ihm und den bisherigen Besitzern stimmte, sodass die Übergabe der Storenfabrik Nyffenegger im Sommer 2013 offiziell besiegelt werden konnte.

Die skizzierten Beispiele Nyffenegger und Braunwalder sind gleich aus mehreren Gründen exemplarisch: Gemäss einer empirischen Studie der Universität St. Gallen werden familieninterne Lösungen bei der Nachfolgeregelung von KMU immer seltener. Die Quote ist innerhalb weniger Jahre von 60 Prozent auf unter 40 Prozent gesunken. Immer häufiger nähert sich der Prozess einem effektiven M&A-Geschäft an. Allerdings gibt es dabei einen bedeutsamen Unterschied etwa zu einer Übernahme eines börsenkotierten Grosskonzerns. «In einem Familien-KMU spielen emotionale Faktoren eine zentrale Rolle», erklärt Sabrina Zahn, M&A-Managerin bei Ernst&Young Schweiz. Noch deutlicher sagt es Roland Rupp, Geschäftsführer Schweizerischer KMU Verband (SKV): «Emotionen sind der wichtigste Punkt bei M&A-Geschäften von privaten KMU.»

Die Gefühlswelt schwingt also mit, bei

der Wahl der richtigen Verkaufsvariante, der Abwicklung des Geschäftes und beim Aushandeln des Preises. Dieser steht denn auch für die meisten KMU-Unternehmer gar nicht an erster Stelle, wie die Credit-Suisse-Studie «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU» bestätigt. Die meisten Unternehmer sind zwecks einer optimalen Lösung zu finanziellen Kompromissen bereit. Am wichtigsten ist den Patrons, dass die Tradition nicht abbricht und es mit der Firma weitergeht. Damit dieses Ziel erreicht wird, wird nicht einfach nur gerechnet, sondern notfalls auch gerungen und gelitten.

Dass die Patrons zumeist eine Familienlösung bevorzugen, macht den Prozess in der Regel nicht einfacher. Familienintern benötigt eine Übernahme gemäss der erwähnten Credit-Suisse-Studie im Schnitt fünf Jahre. Bei externer Lösung mit einem durch einen professionellen Berater straff geführten Prozess dauert es lediglich sechs bis neun Monate.

### Verkaufspreis gibt Ausschlag

Besonders langwierig und kompliziert kann es werden, wenn das Unternehmen einem einzelnen Erben weitergegeben wird und es darum geht, für die «leer» ausgehenden Nachkommen einen fairen Ausgleich zu finden. Alle Erben zu gleichen Teilen auszuzahlen, das funktioniert in der Regel nicht. Denn das Unternehmensvermögen ist selten einfach so verfügbar, sondern steckt in Maschinen, Fabriken, Fuhrparks und Immobilien.

Zeichnet sich innerhalb der Familie keine geeignete Lösung ab, bietet sich der Verkauf an das Management, an eine andere Firma oder - bei KMU eher selten - auch ein Börsengang an. Eine möglichst objektive Aussensicht hilft bei der Wahl der besten Variante. «Das Gespür für die emotionale Stimmungslage des Kunden gehört dabei zum Anforderungsprofil jedes guten M&A-Beraters», sagt Eduard Straub von der Corporate-Finance-Firma



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: 45  
Fläche: 44'113 mm<sup>2</sup>

Corfinad. Es gelte, die Emotionen zu adressieren, thematisieren, kanalisieren und schliesslich zu versachlichen, um dann lösungsorientiert arbeiten zu können. Haltungen und Emotionen könnten sich im Laufe des Prozesses durchaus auch verändern, gibt Straub zu bedenken. Er erinnert sich an Fälle, bei denen der Unternehmer zuerst nicht zwingend dem Meistbietenden verkaufen wollte. «Doch am Schluss war es dann doch der beste Verkaufspreis, welcher den Ausschlag gab.»

### Die Vernunft soll siegen

Sind Emotionen in Bezug auf das Gelingen einer Transaktion letztlich Risi-

ko- oder Erfolgsfaktor? «Beides ist möglich», sagt Straub. Emotionen könnten eine Transaktion behindern, aber auch begünstigen. Philipp Heer, Leiter der Niederlassung Luzern von VZ Vermögenzentrum, der seine Masterarbeit dem Thema KMU-Nachfolge gewidmet hat, ist gar überzeugt, dass Emotionen bei einem M&A-Prozess meistens ein schlechter Ratgeber sind. «Sie verleiten dazu, eine für das Unternehmen nicht optimale Lösung zu wählen.» Zudem werde der emotional aufgeladene Prozess zumeist unnötig verlängert, sodass sich am Schluss unter extremem Zeitdruck nur noch eine schlechtere Lösung anbiete.

Besonders schwer tun sich Unternehmer damit, ihre Firma an einen Mitbewerber verkaufen zu müssen. «Nicht selten ist es aber gerade der langjährige Konkurrent, der die beste Nachfolgelösung bieten kann», so Rupp. Der Verkäufer muss also in einem solchen Fall über den eigenen Schatten springen. «Wenn sich der Inhaber einmal damit abgefunden hat, dass Externe die Firma übernehmen werden, schlimmstenfalls sogar Konkurrenten, werden die Diskussionen in der Regel wieder viel objektiver geführt», sagt Heer. Am Ende siegt also – zum Glück für die Beteiligten – doch fast immer die Vernunft.