


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

 Medienart: Print  
 Medientyp: Publikumszeitschriften  
 Auflage: 38'094  
 Erscheinungsweise: wöchentlich

 Themen-Nr.: 377.009  
 Abo-Nr.: 377009  
 Seite: 38  
 Fläche: 64'769 mm<sup>2</sup>


Kleinunternehmen: KMU bekunden häufiger Schwierigkeiten, die gewünschte Nachfolgelösung zu realisieren.

# Skeptische Auftraggeber

**Beratung** KMU gelten als beratungsresistent. Doch die Nachfolgeregelung lässt sich ohne Expertenwissen kaum durchführen. Unterschätzt werden die Vorteile einer Prozessbegleitung.

MAJA KÄLIN

**N**icht allen Menschen fällt es leicht, im richtigen Moment Hilfe anzunehmen. Gerade Unternehmer sind es gewohnt, selbst die Zügel in der Hand zu halten. Insbesondere die Patrons kleinerer Firmen und Inhaber von Familienunternehmen tun sich schwer damit, Unterstützungsangebote zuzulassen. Zu diesem Schluss kommt auch Frank Halter, Nachfolgeexperte an der Universität St. Gallen: «Bei kleinen Unternehmen und Betrieben, die noch nie oder nur selten Unterstützung beansprucht haben, ist die Beratungsresistenz am stärksten ausgeprägt.» Doch gerade in diesen Fällen wäre Beratung häufig dringend nötig. Ob Beratungsdienstleistungen beansprucht werden oder nicht, hängt nämlich nicht von der Unternehmensgrösse ab, sondern von der Komplexität des Beratungsgegenstandes. Und diese sei bei grösseren Unternehmen oft weniger gross, so Halter: «Unsere Beobachtungen zeigen, dass eine Unternehmensnachfolge bei grösseren Firmen mit klaren Strukturen und Prozes-

sen oft einfacher vonstatten geht.»

## Gefragte Steuerberater

Gerade KMU kommen um die Inanspruchnahme von Expertenwissen in der Nachfolgeplanung meist gar nicht herum: Zu viele - häufig sehr fachspezifische - Aspekte müssen beachtet werden. Gerade wenn es sich um die rechtliche Absicherung, die steuerliche Optimierung oder die Festlegung des Unternehmenswertes handelt, sei die «Expertenkompetenz von Beratern schon fast zwingend», sagt Halter. Am häufigsten nehmen Unternehmer die Dienstleistungen von Steuerberatern respektive Wirtschaftsprüfern in Anspruch. Bei familieninternen Nachfolgen sind es satte 84 Prozent, bei familienexternen immerhin 70 Prozent, so eine Studie der Credit Suisse.

Im Vorfeld der Nachfolgeplanung sollte jeder Unternehmer sehr genau überlegen, welche Art und Form der Unterstützung er braucht und will und was er selber bewältigen kann. «Strategiefragen gehören zu den Kernaufgaben jedes Unternehmers und sollten möglichst selbst beantwortet

werden», sagt Roland Hofmann, Dozent und Studienleiter an der ZHAW School of Management and Law. Das Festlegen der grundlegenden Ziele zur weiteren Entwicklung des Unternehmens könne man nie an einen Berater delegieren, so Hofmann. Die Frage, welche konkrete Unterstützung im Weiteren benötigt wird, ist oft nicht einfach zu beantworten. Ein Nachfolgeprozess ist ein recht komplexer Vorgang und stellt Unternehmer nicht selten vor unerwartete Probleme und Fragestellungen. In vielen Fällen sei bereits bei der Definition der Problemstellung die Hilfestellung einer Drittperson empfehlenswert, so die Experten. Dann kann etwa der sogenannte Coach oder Prozessbegleiter zum Zug kommen, der sich von rein fachlichen Expertenberatern unterscheidet. Dem Kunden wird Hilfe zur Selbsthilfe geleistet: «In einem ersten Schritt unterstützt der Berater den Auftraggeber bei der Zielformulierung, indem er die richtigen Fragen stellt», erklärt Halter. Der Berater gibt also weniger konkrete Anweisungen, sondern versucht vielmehr, die Problemlösungsfähigkeit des Übergebers zu stärken.

Klingt so weit gut, aber die Realität sieht anders aus. Während Fach- und Expertenberatung in den allermeisten Nachfolgeplanungen in Anspruch genommen wird, lassen sich nur sehr wenige Unternehmer von einem Prozessbegleiter oder



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

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 38'094  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 38  
Fläche: 64'769 mm<sup>2</sup>

Coach unterstützen. «Unternehmer sind häufig nicht bereit, für eine solche Leistung etwas zu bezahlen, weil sie es als unnötig erachten», erklärt Hofmann. Auch Halter beobachtet, dass die Ansprüche an die Beratung stetig steigen, die Zahlungsbereitschaft der Kundschaft aber sinkt und das Beratungsangebot immer spezialisierter wird. So bestehe die Gefahr, dass vor lauter Spezialistenwissen das strategische Ziel des Unternehmens und die Gefühle und Befindlichkeiten der Betroffenen zu kurz kämen.

Um den passenden Berater für die Mitgestaltung des Nachfolgeprozesses zu finden, sollte gemäss Hofmann wie bei jeder Auftragsvergabe eine saubere Ausschreibung gemacht werden. Die Kriterien, welche für die Auftragsvergabe wichtig sind, müssen definiert werden, dazu zählen formale Ausbildungen wie Studienabschlüsse und praktische Erfahrungen. «Auch die «Chemie» zwischen Beratung und Kunde muss stimmen», so Hofmann. Ausserdem

können sich Unternehmer ihr in der Regel sehr gut ausgebautes Netzwerk in der Branche zunutze zu machen: Welche Berater haben bei Mitbewerbern und Partnern einen guten Job gemacht? In einem weiteren Schritt sollten Auftraggeber gemeinsam mit dem Berater das angestrebte Ziel formulieren. «Sehr früh muss über Inhalt und Prozessgestaltung sowie das vorhandene Budget gesprochen werden», empfiehlt Halter. Der Nachfolgeexperte betont jedoch: «Eine Einzelperson als Beraterin kann und darf nie alle Themen eines Nachfolgeprozesses im Alleingang bedienen – ansonsten ist sie nicht glaubwürdig.»

## UNTERSCHIEDE

### Loslassen braucht Zeit

**Familienintern oder -extern** Bei einer Nachfolgeregelung innerhalb

der Familie stehen Fragen rund um die steuerliche Belastung, das mangelnde «Loslassen» des Vorgängers sowie die Festlegung einer gerechten Erbfolge im Zentrum. Zu diesem Schluss kommt eine Umfrage der Credit Suisse. Generell werden bei Unternehmensübertragungen, die ausserhalb der Familie stattfinden, Beratungs- und Unterstützungsleistungen wesentlich häufiger genutzt. Einzige Ausnahme bildet die Steueroptimierung im Rahmen der Nachfolgelösung, welche bei Familienunternehmen häufiger in Anspruch genommen wird. Bei familienexternen Nachfolgeregelungen stehen transaktionsorientierte Herausforderungen wie das Finden des geeigneten Nachfolgers oder die Bewertung und Finanzierung im Vordergrund.