

Unternehmensnachfolge - Teil 1

«Nachfolgefähigkeit heisst auch Zukunftsfähigkeit»

Firma, Familie und Finanzen. In dieser Gemengelage unterschiedlicher Interessen sind Nachfolgelösungen zu finden, wobei emotionale Aspekte oft unterschätzt werden. Der Erfolg des komplexen Projekts hängt neben guter Planung auch von einer transparenten Kommunikation während des Übergabeprozesses ab.

Von Stefan Schmid



Bild: Gaby Eder, Pixello

Es ist von Vorteil, wenn bereits ein Nachfolgeplan vorliegt, damit Ansprüche, Erwartungen und Interessen schon im Voraus diskutiert werden können.

Mit viel Engagement haben Eigentümer von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) über lange Jahre den Betrieb auf- und ausgebaut. Obwohl das Thema im Alltagsgeschäft oft wenig Dringlichkeit hat, gilt es, irgendwann die Nachfolge zu regeln. Manchmal ist das erst bei der bevorstehenden Pension der Fall oder dann bei aussergewöhnlichen Ereignissen. Doch schon bei einem geregelten Ablauf ist die Aufgabe

komplex, müssen Inhaber doch viele Interessen unter einen Hut bringen. Da sind die Ansprüche der Nachkommen, die Erwartungen der Mitarbeiter, die Interessen der Fremdkapitalgeber oder die Sorge um die private Vorsorge und den Fortbestand des Unternehmens. «Jede Nachfolge ist einzigartig», sagt Andreas Weber vom KMU-Nachfolgezentrum in Schwyz bei der Veranstaltung des Instituts für Finanzdienstleistungen IFZ in Zug zum

Thema Unternehmensnachfolge. Tatsächlich müssen von den 500 000 in der Schweiz tätigen KMU jährlich 5 Prozent eine Nachfolgelösung finden. Bis 2021 werden das laut Schätzungen schweizweit 74 000 Unternehmen sein.

Um Klarheit über die Zukunft des Unternehmens und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu gewinnen, sondiert das KMU-Nachfolgezentrum in ersten Gesprächen die Details zu den

Sachverhalten. Mit der sogenannten Zukunftswerkstatt startet in der Regel der Nachfolgeprozess auf der Ebene der Wertvorstellungen, erst in einer zweiten Phase werden Lösungen zur Strategie und Umsetzung entwickelt.

Persönliche Vorstellungen zuerst

Auf der persönlichen Ebene geht es dabei um grundsätzliche Fragen: Was dem Inhaber wichtig ist im Leben oder wo sich der Nachfolger in fünf Jahren sieht. «Der persönliche Aspekt nimmt am meisten Zeit in Anspruch», weiss Weber aus Erfahrung. «Bei der Beziehung zwischen Unternehmen und Familie geht es zuerst um Emotionen und weniger um ökonomische Zwecke.»

Bezogen auf das Unternehmen sind Grundsatzzfragen zu beantworten, etwa zum Zweck oder zur Zukunft des Betriebs. Erst später sind die Unternehmensbewertung, Finanzierung oder Steuern ein Thema. «Entscheidend ist es zu spüren, in welcher Phase des Prozesses man sich befindet.» Die Vorstellungen darüber, was eine erfolgreiche Nachfolgeregelung sein soll, liegen jedoch weit auseinander und sind individuell geprägt, allzu oft sind es Idealvorstellungen. «Nachfolgeregelungen sind auch Reifeprozesse, bei denen alle Beteiligten neue Erkenntnisse gewinnen.» Dann müssen Missverständnisse ausgeräumt oder latent schwelende Familienkonflikte zur Sprache kommen. Sowohl vonseiten des Inhabers als auch bei potenziellen Nachfolgern zeigen sich oft verdeckte Widerstände oder unausgesprochene Wünsche und Bedürfnisse. «Es fliessen schon mal Tränen», sagt Weber mit Verweis auf intensive Mediationen.

Das Zusammenspiel, das sich zwischen Unternehmen, Familie und Kapital über die Jahre entwickelt hat, wird aufgebrochen und muss neu

geordnet werden. «Sowohl der Nachfolger als auch die übertragende Person befinden sich in einer neuen Situation, was belastend sein kann. Deshalb sollte man sich die Dinge bewusst machen und die Nachfolge in einem strukturierten Prozess angehen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt «Nachfolge» gelingt.» Das heisst auch: Manchmal muss die Familie als Schicksalsgemeinschaft zugunsten des Unternehmens zurückstehen.

Auch Nichtbeteiligte informieren

Als besonders wichtig in einem Nachfolgeprozess erachtet Weber die Kommunikation. «Bei blockierten Nachfolgeregelungen liegt das Problem meistens bei der Kommunikation», warnt Weber. Oft fehlten der richtige Rahmen für ein strukturiertes Vorgehen und die Zeit. Solche weitreichenden Entscheide liessen sich nicht ohne gründliche Vorbereitung oder am Rande eines Familienfestes fällen.

Transparenz sei auch während des gesamten Nachfolgeprozesses wichtig. Mit regelmässigen Statusberichten seien die nicht direkt in die Nachfolge involvierten Angehörigen zu informieren. Geschehe dies nicht, könne Misstrauen aufkommen, sodass sich Familienmitglieder dann kurz vor der Vertragsunterzeichnung noch querstellten. Auch muss sichergestellt werden, dass alle in der Familie beispielsweise die Systematik der Unternehmensbewertung in groben Zügen verstehen und sich mit dem festgelegten Verkaufspreis einverstanden erklären. Dieses Akzept gilt es in einem Vertrag festzuhalten, unterschrieben von allen Familienmitgliedern. Falls das Unternehmen aufgrund der guten Geschäftsentwicklung nach der Übergabe später an Wert zulegt, lassen sich mögliche Diskussionen über eine ver-

meintliche Benachteiligung im Rahmen von Erbansprüchen von vornherein vermeiden. Auch kann eine transparente Information gegenüber wichtigen Mitarbeitern einen Beitrag leisten, das Unternehmen bei möglichen Turbulenzen in der Zeit während des Nachfolgeprozesses zu stabilisieren. «Das dauert aber nicht ewig», gibt Weber zu bedenken.

Denk- und Rollenmuster aufbrechen

Das Verhältnis zwischen den Belangen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Beteiligten ist im Nachfolgeprozess unbedingt zu diskutieren. «Je kleiner das Unternehmen ist, desto besser muss das Zusammenspiel zwischen Familie und Unternehmen funktionieren. Sonst entstehen Belastungen, die zu Problemen führen können», so Weber.

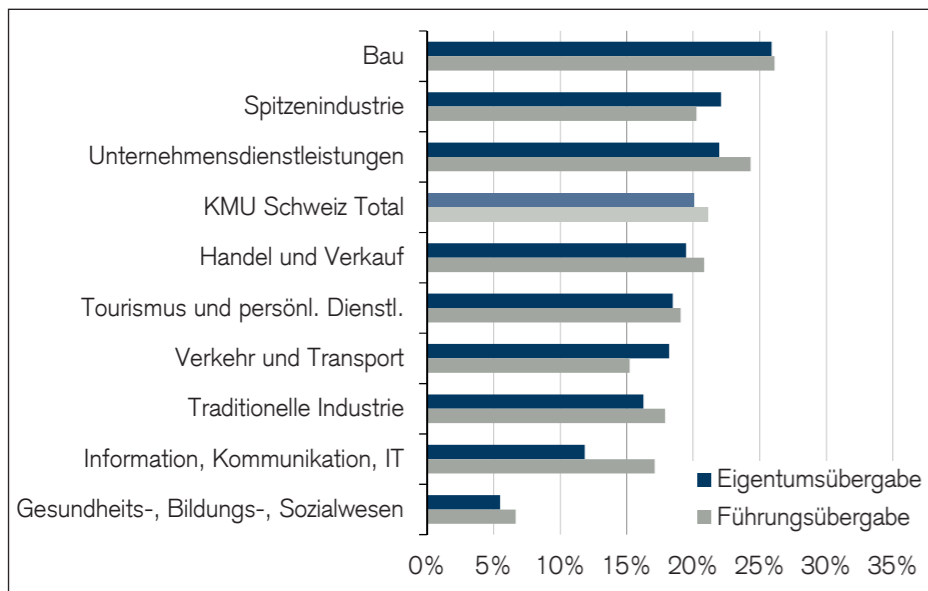
Idealerweise bestehe bereits eine Nachfolgestrategie oder eine Auslegeordnung der relevanten Punkte. Das hat den Vorteil, dass drohende familieninterne Zwistigkeiten schon zu einem frühen Zeitpunkt im Nachfolgeprozess angesprochen werden können. Denn für Weber ist auch klar: «Nachfolgesituationen haben das Potenzial für Erbstreitigkeiten oder Spannungen innerhalb der Familie.» In einem Plan konkretisiert werden sollten auch die Ansprüche der Familie. Details zur persönlichen Vorsorge – sofern nicht schon in ausreichendem Mass erfolgt – und die finanzielle Absicherung des Verkäufers und der Familie sollten vorausschauend geregelt sein.

In dieser Phase des Übergabeprozesses empfiehlt es sich auch, einen neutralen Begleiter beizuziehen, der im Beziehungsgeflecht von Familie, Unternehmen und Vermögen die heiklen Punkte unvoreingenommen ansprechen kann wie den Verkaufspreis, den zu hinterfragen sich Nach-

	Intern		Extern			
Käufergruppe	Familieninterne Nachfolge (FBO)	Management, Mitarbeiter	Fremdes Management	Privatinvestor, Family Office	Finanzieller Investor	Strategischer Investor
Transaktion	Verkauf, Erbschaft, Schenkung	Management Buy-out (MBO)	Management Buy-in (MBI)	(Teil)-Verkauf	(Teil)-Verkauf	(Teil)-Verkauf
Kaufpreis (Illustration)						

Für interne oder externe Lösungen bieten sich verschiedene Optionen an. Übertragungen an externe Nachfolger sind allerdings schwieriger zu handhaben.

Bild: Stefan Schmid; Quelle: UBS



Die Grafik zeigt den Anteil der Firmen mit Übergabep länen der nächsten fünf Jahre (CS-Umfrage 2016).

kommen in der Regel nicht anmassen, oder die Rollenverteilung innerhalb der Familie. «Dadurch können tradierte Denk- und Rollenmuster aufgebrochen werden und der Horizont für neue Lösungsansätze erweitert werden», betont Weber. «Man muss versuchen, Involvierte aus ihrer Rolle herauszubringen, damit sie die Angelegenheit aus einer gewissen Distanz sehen.» Beispielsweise gelte es auch zu berücksichtigen, dass sich das Rollenverständnis von Mann und Frau in den letzten Jahrzehnten stark verändert habe.

Interne oder externe Lösung

Bei der Nachfolgeplanung sind die grundsätzlichen Optionen einer internen oder externen Lösung zu prüfen. Für die interne Nachfolge kommen Angehörige der Inhabersfamilie oder des im Unternehmen aktiven Managements infrage. Bei Nachfolgern aus der Familie ist zudem zu eruieren, ob überhaupt die Bereitschaft vorliegt, den Betrieb zu übernehmen, und ob dafür das nötige Wissen vorhanden ist.

Oder es stellt sich heraus, dass ein Mitarbeiter der ideale Kandidat für die Nachfolge wäre. Dann liesse sich dieser als Partner gewinnen für eine spätere Übernahme des Betriebs. «Eine solche Konstellation ergibt sich allenfalls nur einmal. Dann sollte man diese Option unvoreingenommen prüfen», meint Weber. Bei Mitarbeitern sind Kompetenzen und der Wille zur Selbständigkeit oft vorhanden. Der typische Kandidat für ein Management Buy-out (MBO) ist zwischen 40 und 45 Jahre alt und hat zehn bis fünfzehn Jahre im Unternehmen gearbeitet. Bei möglichen Übernehmern aus diesem Personenkreis ist abzuklären,

ob sie den Kaufpreis überhaupt bezahlen können. «Wer als künftiger Inhaber im Rahmen eines MBO eine Nachfolge anvisiert, muss eine klare Perspektive der nächsten drei bis fünf Jahre haben, auch was die Finanzierung betrifft», so Weber.

Fünf bis zehn Jahre im Voraus

Bei Vorliegen eines Nachfolgeplans liegt der Planungshorizont im ordentlichen Fall bei fünf Jahren. Besser ist es, dafür fünf bis zehn Jahre zu kalkulieren, denn im Steuerrecht bestehen Fristen, deren Nichteinhaltung ins gute Tuch gehen kann. Weber schätzt, dass sich die eigentliche Übertragung des Unternehmens in einem halben bis zu einem Jahr bewerkstelligen lässt, wobei die Nachbereitung noch einmal ein bis zwei Jahre erfordert. Aber er sieht die Sache aus der Warte

Bild: Credit Suisse, Nachfolge-Umfrage

der Inhaber auch realistisch: «Die Zeit für die Regelung der Nachfolge hat man nie.»

Je nach Situation kann das Thema Nachfolge auf unfreiwillige Art akut werden, sei es durch plötzliche Handlungsunfähigkeit des Inhabers, durch Tod oder Scheidung. Dann muss sofort auf die Ereignisse reagiert werden. Themen wie Vollmachten oder die Einsetzung einer Vertrauensperson sowie eines Willensvollstreckers sind dann zu regeln. Die Folgen solcher Ereignisse sollten allerdings bereits im Rahmen der Compliance behandelt werden und nicht erst, wenn die Nachfolge ansteht.

Unternehmen unter der Lupe

Als Teil des Nachfolgeplans sollte auch die Unternehmensstrategie einer Analyse unterzogen werden. «Die Nachfolgefähigkeit setzt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens voraus», sagt Weber. Denn es könnte sein, dass in den letzten Jahren zu wenig investiert wurde. Dann ist der künftige Mittelbedarf für Investitionen sowie die Dauer der Mittelbindung zu quantifizieren.

Kernaspekte der finanziellen Beurteilung einer Firma bilden der Umsatz samt Analyse von Branche und Konkurrenzsituation sowie von Kundentamm, Produktsortiment und Absatzmärkten. Die Analyse der Kosten auf Basis von Zahlen der Betriebsrechnung gibt Einblick in die Kostenstruktur und -entwicklung und ermöglicht eine Einschätzung des Synergiepotenzials. Systematische und firmenspezifische Risiken zeigen die Kennzahlen zu den Kapitalkosten oder das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital. Schliesslich stellt sich die Frage nach dem Wert des Unternehmens.

Wert nicht gleich Preis

Bei kleineren Unternehmen kommen für die Bewertung eher die Substanzwert- oder Ertragswertmethode, die Übergewinnmethode sowie das sogenannte Praktiker-Verfahren zur Anwendung.

Die Bruttosubstanzwertmethode erfasst dabei die zu einem aktuellen Ansatz einzeln bewerteten Aktiven der Bilanz (betriebs- und nichtbetriebsnotwendig) bei Aufrechnung der stillen Reserven. Weil der Käufer nur den Wert des Eigenkapitals bezahlt, werden vom Betrag die Schulden abgezogen (Nettomethode).

Wegen der verhältnismässig einfachen Anwendung am häufigsten zum Einsatz kommt die Ertragswertmethode, bei welcher grob gesagt der Gegenwartswert künftiger Erträge berechnet wird. Die Praktiker-Methode stellt eine Mischform beider Verfahren dar, wobei der Ertragswert wegen der Bedeutung künftiger Geldflüsse stärker gewichtet wird als die aktuell vorhandene Substanz.

Bei grösseren KMU ist die Methode der Discounted Cash Flow (DCF) Marktstandard. Unter der Annahme der Fortführung wird der Gegenwartswert künftiger frei zur Verfügung stehender Geldflüsse bestimmt, wobei das operative Potenzial und das unternehmensspezifische Risiko mitberücksichtigt werden. Die Krux der Zukunftsbetrachtung ist, mit welchen Annahmen bewertet wird, die zwischen Verkäufer und Käufer oft differieren. Auch erfordert die Methode einiges an Erfahrung, vor allem bei der Prognose des Free Cash Flow und der Bestimmung der Eigenkapitalkosten.

Als Ergänzung wird oft die Multiplikator-Methode eingesetzt, indem für den Vergleich beispielsweise ein Umsatzvielfaches von typischen Market-Multiples (abgeleitet vom Aktienkurs grösserer börsenkotierter Unternehmen mit einem ähnlichen Profil) berechnet wird. Auch ähnliche Transaktionen in der Vergangenheit (historischer Fokus) können zu Vergleichszwecken herangezogen werden.

«Die Unternehmensbewertung ist keine exakte Wissenschaft, bildet aber die Basis für eine gerechte Vermögensaufteilung. Es besteht ein grosser Handlungsspielraum, der genutzt werden sollte», sagt Weber. Wie bei den Annahmen für die Bewertung widerspiegeln sich in den Preisvorstellungen die Absichten, Erwartungen und Wünsche der Verhandlungsparteien. Faktisch ist es deshalb unmöglich, den richtigen Unternehmenswert auszuweisen. Er deckt sich selten mit dem Marktwert. Deshalb ist es sinnvoll, eine Bandbreite zu definieren, innerhalb der sich der Wert bewegen kann. Welcher Preis sich für ein Unternehmen erzielen lässt, hängt letztlich vom Verhandlungsgeschick der Parteien ab.

Eigen- oder Fremdfinanzierung

Für die Transaktionsfinanzierung stehen grundsätzlich drei Möglichkeiten offen. Bei einem Bankkredit liegt das kritische Augenmerk auf dem Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital, damit die

Frau sieht sich in anderer Rolle

Eine Haustechnikfirma mit 15 Mitarbeitern wird von einem Ehepaar geführt, das künftig finanziell abgesichert das Leben geniessen will. Der Betrieb war in einer ertragsreichen Nische tätig, musste aber aufgrund einer veränderten Energiepolitik wegen sinkender Umsätze eine Neupositionierung vornehmen. Einer der beiden Nachkommen mit branchenspezifischer Ausbildung arbeitete bereits im Betrieb, er wohnte mit Ehefrau und zwei Kindern im Elternhaus zur Miete. Er wäre bereit für die Nachfolge. Der zweite Nachkomme mit anderem beruflichen Hintergrund und Lebensmittelpunkt hatte weder Interesse an der Firma noch an der Liegenschaft, bestand aber auf einer gerechten Lösung. Um den Fortbestand der Firma

zu sichern, sollten Betrieb und Liegenschaft als Einheit übertragen werden. Die Schwiegertochter sah sich jedoch nicht als Mitarbeitende im Familienbetrieb und in der erwarteten Rolle als Ehefrau, die im Geschäft dem Mann den Rücken freihält, wie das ehemals bei den Eltern der Fall war. In den letzten Jahren hat sie sich um die Kinder gekümmert. Da sie über sehr gute Qualifikationen verfügt, will sie nun schrittweise zurück in den angestammten Beruf. Das Ehepaar hielt gemeinsam fest, wie sie das Zusammenspiel zwischen Familie, Beruf und Unternehmen regeln, und welche Anforderungen dies an das Unternehmen stellt. Der Sohn übernahm das Geschäft, der andere Nachkomme wurde finanziell entschädigt. (sts)

Schulden aus der Geschäftstätigkeit bedient werden können auch bei der Qualität des Cash Flows. Die Bank berücksichtigt deshalb den strategischen Ausblick des Geschäfts und die Branche sowie das Zinsumfeld. Einfluss auf die Finanzierung des Kaufs haben auch das Verständnis des Marktes, das Geschäftsmodell sowie die Marktpositionierung. Erkenntnisse über mögliche Risiken liefern zudem Berichte zur Due Diligence (Sorgfaltsprüfung).

Finanzieren lässt sich die Transaktion auch mit einem Verkäuferdarlehen. Ein solches kann stabilisierende Wirkung haben, indem die verschiedenen Interessen der Anspruchsgruppen verstärkt auf ein Ziel hin ausgerichtet werden. Allerdings ergibt sich auch eine hohe Abhängigkeit vom Kreditnehmer und seiner Fähigkeit, den finanziellen Verpflichtungen nachkommen zu können. Bei einem MBO kann ein schrittweiser Verkauf infrage kommen mit einer Klausel zur langfristigen Verpflichtung des Managements (fünf bis zehn Jahre).

Die Beteiligung am Unternehmen mit Risikokapital des Managements oder eines Equity Partners ist eine weitere Finanzierungsoption, allerdings sind in diesem Fall die Renditeerwartungen entsprechend hoch. Möglich ist auch die Aufteilung der Finanzierung zwischen Käufer, Bank und Verkäufer, wobei in der Praxis als Richtwert ein Eigenkapitalanteil von rund 20 Prozent gefordert wird. Ziel von Nachfolgefinanzierungen ist ein gesundes Verhältnis von Verschuldung und Ertragskraft (EBIT, EBITDA). Vor und nach der Transaktion sollte die Verschuldung angemessen sein. Inhaber von KMU weisen in der zweiten

Säule oft eine Deckungslücke auf. Das Vermögen befindet sich oft im Unternehmen, weil in der Vergangenheit wenig Mittel daraus entnommen wurden.

Vorsorge und Nachfolge

Versicherungstechnische und arbeitsrechtliche Abklärungen betreffen deshalb die finanzielle Absicherung der Familie im Rahmen der Vorsorge. Eine Neustrukturierung des Vermögens kann aufzeigen, wie hoch die finanziellen Mittel sind, die sich der Unternehmer auszahlen lassen kann, und wie hoch die betriebsnotwendigen Mittel sein müssen. Neben Versicherungslösungen können auch Nutznienensvorsorgeverträge oder Gewinnbeteiligungsrechte vertraglich geregelt werden. Die Fragen betreffen auch ehe- und erbrechtliche Bestimmungen sowie das Gesellschaftsrecht mit möglichen Änderungen des Erbvertrags oder der Rechtsform der Gesellschaft.

Schliesslich sollten Nachfolger eine gute Existenzgrundlage haben, um unabhängig den langfristigen Fortbestand des Unternehmens sowie den Erhalt und Ausbau der Arbeitsplätze gewährleisten zu können. Dazu gehört auch die Anpassungsfähigkeit auf neue unternehmerische Herausforderungen wie etwa die Digitalisierung. Trotz der komplexen Gemengelage stehen die Chancen gut, dass die Einsetzung eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin gelingt. Gemäss Studien liegt die Quote einer erfolgreichen Firmenübertragung bei 85 Prozent. ■

Teil 2 erscheint im Heft Nr. 6 vom 8. Februar.