

# Jede KMU-Nachfolge ist eine Herausforderung

*Karl Zimmermann setzt sich dafür ein, dass die Nachfolgeregelung nicht in der finanziellen, psychischen oder körperlichen Sackgasse endet. Der Gründer und VR-Präsident des KMU-Nachfolgecenters erklärt, wie der Unternehmergeist gewahrt bleibt.*





**WIRInfo: Was kann bei der Nachfolgeplanung eines KMU alles schief laufen – mit welchen Konsequenzen?**

*Karl Zimmermann:* Ein Scheitern oder eine unbefriedigende Nachfolgelösung ist immer bitter, weil eine Nachfolgeregelung mehr ist als ein rationaler Prozess. Zeit und Emotionen sind in diesen Prozess investiert worden!

**Was können die Gründe für ein Scheitern sein?**

Die Hauptgründe sind gemäss meiner Erfahrung:

- Zu grosser Zeitdruck
- Unklare Ziele der Nachfolgeregelung
- Keine aktive Suche nach Interessenten und Alternativen
- Fehlende Selbstreflexion über Zukunftsbedürfnisse
- Fehlende Verkaufsstrategie
- Keine unabhängige Bewertung der Firma
- Kommunikationsschwierigkeiten mit dem Nachfolger
- Mangelnde Einführung des Nachfolgers
- Kein Einbezug einer externen, neutralen und individuellen Beratung/Mediation

**Von wie vielen Unternehmen sprechen wir eigentlich?**

Etwa 60000 Unternehmen sollten in den nächsten fünf Jahren eine Nachfolgelösung gefunden haben.

**Und aktuell?**

Ich schätze die Zahl auf etwa 15000.

**Wie oft ist die Suche nach einem Nachfolger «akut», wenn Sie als Berater ins Spiel kommen?**

In 10% aller Fälle treffe ich auf Unternehmerinnen und Unternehmer, die nach einer Zeit der Erfolge in einer Sackgasse stecken oder die finanziell, psychisch oder körperlich am Ende sind.

**Wie drückt sich das aus?**

15 Stunden Arbeit pro Tag an sieben Tagen in der Woche, das Privatleben ein Scherbenhaufen, nörgelnde Kunden,

**KMU-Nachfolgezentrum: Begleitung in der Unternehmensnachfolge**

2006 gründeten Karl Zimmermann sowie Hans und Andreas Weber das KMU-Nachfolgezentrum ([www.generationen-coach.com](http://www.generationen-coach.com)). Ihr Kerngeschäft ist die Nachfolgeregelung von kleinen und mittleren Unternehmen. «Ein Thema, das oft (zu) spät angegangen wird», sagen sie. Nebst der direkten Beratung engagiert sich das KMU-Nachfolgezentrum in der Öffentlichkeit und will so die Gesellschaft für das Thema Nachfolge sensibilisieren. Das KMU-Nachfolgezentrum mit Standorten in Bern, Solothurn und Schwyz ist Teil des WIR-Netzwerks.

# KMU-POWER

Stagnation der Umsätze, gesundheitlicher Zusammenbruch und so weiter.

## Damit es nicht so weit kommt: Was ist für Sie der wichtigste Aspekt bei einer sorgfältigen Nachfolgeplanung?

Der wichtigste Aspekt bleibt der Unternehmergeist. Diese Kraft ist es, die uns und unsere Unternehmen antreibt. Es ist immer wieder eindrücklich, wie ein Gespräch zwischen den beiden Generationen der Schlüssel zum Erfolg wird. Viele Probleme in der Nachfolge entstehen, weil man in der Hektik des Alltags nicht die richtigen Worte findet bzw. aneinander vorbeispricht. Frei von Störungen und mit einem Gesprächsleiter, der die Beteiligten versteht, finden sich die Unternehmergeister.

## Sie selbst haben 2006 Ihre eigene Metallbaufirma an die Mitarbeitenden übergeben. In Ihrer Kurzbiografie auf der Homepage steht: «Durch den Verkauf meiner Firma habe ich am eigenen Leib gespürt, was es heisst, den Schlüssel abzugeben.» Skizzieren Sie die Transaktion von damals doch im Schnelldurchlauf.

Von 1983 bis 2006 agierte ich als Geschäftsführer der Karl Zimmermann Metallbau AG in Bern und entschied mich vor 12 Jahren zur endgültigen Abgabe des Unternehmens an meine Mitarbeiter. Bei meiner eigenen erfolgreichen Nachfolge bin ich wie folgt vorgegangen:

- Rechtzeitiger Beginn der Nachfolgeplanung
- Beizug externer Berater
- Abbau innerer Widerstand und Herstellung der emotionalen Bereitschaft

- Fitmachen des Unternehmens
- Unternehmensbewertung und Gedanken zu realistischen Preisvorstellungen
- Bildung von Privatvermögen und Überprüfung der Altersvorsorge
- Erstellung des Nachfolgekonzepts und Ziele formulieren
- Festlegung des Übergabezeitpunkts
- Erstellung des Kommunikationskonzepts
- Begleitung der Nachfolger beim Start

## Was passiert, wenn ein Unternehmer mit dem Thema Nachfolgeplanung zu Ihnen kommt?

In einem ersten Gespräch versuche ich den Übergeber zu überzeugen, dass die Übergabe eine einmalige Herausforderung darstellt, die er mit unserer Hilfe als Erfolg erlebt.

## Das tönt alles sehr rund.

Meine Erfahrung zeigt, dass auch bei einem strukturierten und zielorientierten Vorgehen die Herausforderung zwar bestehen bleibt, aber die Meisterung dieser Aufgabe viel Freude und Befriedigung auslösen kann. Als Unternehmer beinhaltet sie mindestens den gleich grossen Reiz wie damals die ersten Schritte als Jungunternehmer.

## Was ist einfacher, eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie, innerhalb des eigenen Betriebs – oder eine Evaluation mit externen Kandidaten? – Worin unterscheiden sich die drei Wege vor allem?

Jede Nachfolgeregelung ist eine Herausforderung, egal ob innerhalb der Familie, innerhalb des Betriebs – oder eine Evaluation einer externen Nachfolge. Das Wichtigste

*«Viele Probleme in der Nachfolge entstehen, weil man in der Hektik des Alltags aneinander vorbeispricht.»*

## Nachfolgebuss: Bitte einsteigen!



Der Nachfolgebuss ist eine Initiative der Vermittlungsplattform Companymarket, die wir im nächsten WIRinfo vorstellen. Der Bus bringt Nachfolge-Experten – darunter auch Andreas Weber vom KMU-Nachfolgezentrum – in sechs Schweizer Städte. Als Unternehmer haben Sie Gelegenheit, einen unverbindlichen und kostenlosen Termin mit einem der Experten zu buchen und Ihre Nachfolge-Anliegen zu besprechen.

### Sechs Haltestellen

Das sind die Haltestellen: Zürich (4. April), Luzern (9. Mai), Bern, (6. Juni), Basel (12. September), Winterthur (3. Oktober) und St. Gallen (7. November). Reservieren Sie Ihren Termin hier: [nachfolgebuss.ch](http://nachfolgebuss.ch) (begrenzte Platzzahl).

in der Unternehmensnachfolge sind die klaren Zukunftsvorstellungen des Unternehmers, dessen Familie und der wichtigsten Mitarbeiter. In allen Fällen sollte das Unternehmen und nicht die Parteien im Zentrum stehen; dies ist auch der grösste Unterschied bei Nachfolgeregelungen innerhalb der Familie im Vergleich zu den beiden anderen Fällen.

*«Bei unüberwindbaren Preisdifferenzen werden die Verhandlungen in anständiger Art und Weise abgebrochen.»*

**Sie erleben als Projektleiter und Coach viele Fälle hautnah mit. Die Übergabe einer Firma ist oft mit einer hohen emotionalen Verbundenheit gekoppelt. Inwieweit bleibt – beispielsweise bei der Bewertung oder den Zukunftsaussichten eines Unternehmens – die Ehrlichkeit oder Objektivität auf der Strecke?**

Die Bewertung eines Unternehmens ist immer subjektiv, denn der Verkäufer hat beim Preis ein diametral entgegengesetztes Interesse wie der Käufer. Deshalb verwende ich bei den Preisverhandlungen immer folgenden Spruch: «Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen.»

**Wie häufig erleben Sie, dass es in solchen Situationen – wenn Anspruch und Wirklichkeit weit auseinander liegen – auch zum Streit kommt?**

Dass es unter unserer Verhandlungsführung zu Streit kommt, ist sehr selten. Bei unüberwindbaren Preisdifferenzen werden die Verhandlungen in anständiger Art und Weise abgebrochen.

**Wie ermitteln Sie den fairen Wert?**

Dieselbe Firma wird von drei Schätzern drei Mal unterschiedlich geschätzt werden – und ein Schätzer kommt zu fünf unterschiedlichen Resultaten. Wir lassen den Übergeber und den Nachfolger den Wert definieren, plausibilisieren diese mit unserer «Wertschätzung» und führen die Verhandlungen.

**Auch Banken bieten die Nachfolgeregelung als Dienstleistung an. Was unterscheidet Ihr Angebot von jenen Angeboten?**

Wir sind selbst Unternehmer, unabhängig, regional stark vernetzt und national verbunden. Wir weisen zwölf Jahre Praxiserfahrung in dem Gebiet auf und durften bereits mehr als 300 Unternehmern helfen.

## Von der Lehre zur innovatorischen Höchstleistung

Karl Zimmermann startete seine berufliche Karriere 1974 mit einer Lehre als Metallbauschlossler. Nach zahlreichen Weiterbildungen war er ab 1983 Betriebsleiter der Karl Zimmermann Metallbau AG, die er 2012 verkaufte. 2006 gründete er mit zwei Partnern die KMU-Nachfolgezentrum AG und ist dort seither als Verwaltungsrat und Nachfolgecoach aktiv.

1998 erhielt er den «Bayerischen Staatspreis für besondere technische Leistungen im Handwerk» und 2005 den «Deutschen Bundespreis für hervorragende innovatorische Leistungen für das Handwerk». Seit 2011 ist Zimmermann zudem Leiter der Stabsstelle Prozessmanagement an der Gewerblich industriellen Berufsschule Bern (GIBB): Der 1958 geborene Zimmermann verbringt seine Freizeit gerne mit seiner Frau, am liebsten auf Fernwanderungen auf der ganzen Welt oder beim Kochen für Gäste. Auch Golfspielen gehört zu seinen Hobbys – «wobei ich fast immer verliere», wie er augenzwinkernd anfügt.



Karl Zimmermann, Verwaltungsratspräsident, Partner und Berater der KMU-Nachfolgezentrum AG in Bern.

**Ihre «Carte Blanche» zum Schluss: Was raten Sie Unternehmerinnen und Unternehmern in KMU?**

Packen Sie die Nachfolge heute noch an. Das wirtschaftliche Umfeld dazu könnte nicht besser sein: Die guten Jahre wecken Zuversicht bei der jungen Generation. Geben Sie ihnen die Chance, selber unternehmerisch zu wirken. Oder anders ausgedrückt: «Nur wer sein Gestern und Heute akzeptiert, kann sein Morgen frei gestalten. Nur wer loslässt, hat freie Hände, um die Zukunft zu ergreifen.»

● Interview: Volker Strohm