



fassbindconsult  
in der Sommerau 24  
8053 Zürich  
phone: +41 44 350 66 58  
wf@mergersupport.ch

# Work Stage

Fallbeispiele und Vorgehensweisen

## Nachfolgeplanung in KMU: Sicherstellung der Kontinuität

### Viele KMU lösen Frage der Nachfolge zu spät

Gemäss der Analyse von Bisnode D&B\* vom April 2018 haben in der Schweiz 13.4 Prozent der Unternehmen ein Nachfolgeproblem. Dies ergibt sich aus dem Alter der Inhaber, respektive der Verwaltungsräte oder Gesellschafter. Dabei halten sich die Nachfolge innerhalb der Eigentümerfamilie und der Verkauf an externe Personen oder Unternehmen die Waage. In ca. 1/5 der Nachfolgeprozesse geht das Unternehmen ans eigene Management

Eine Übergabe an die nächste Generation dauert rund fünf Jahre. Deshalb sollten sich Unternehmerinnen und Unternehmer mit spätestens 60 Jahren um ihre Nachfolge kümmern, wenn sie mit 65 in den Ruhestand treten möchten.

Geschätzte Leserin, geschätzter Leser

Für einen Unternehmer, der sich seiner sozialen und volkswirtschaftlichen Verantwortung bewusst ist, steht eine gesunde Weiterentwicklung des Unternehmens im Vordergrund. Als Eigentümer eines Unternehmens stellt er an einen Nachkommen, der seine Nachfolge übernehmen möchte, dieselben Anforderungen wie an einen nicht der Familie angehörenden Kandidaten.

Es gehört zur unternehmerischen Verantwortung gegenüber Familie, Mitarbeitern und Geschäftspartnern, die Regelung der Nachfolge rechtzeitig anzupacken und als Projekt von hoher Priorität zu gestalten. Nur so können die Chancen eines Generationenwechsels<sup>7</sup> zum Wohle des Unternehmens und seiner Eigner genutzt werden.

Der folgende Artikel beschreibt einige wesentliche Aspekte einer Nachfolgeregelung und regt hoffentlich zu guten Gedanken an. Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Mit den besten Grüssen.

Werner Fassbind, Managing Partner

### Nachfolgeplanung: Sicherstellung der Kontinuität

Für die Unternehmensnachfolge existieren verschiedene Möglichkeiten: Die familieninterne Nachfolge, ein Management-Buyout / Management-Buyin, die Beibehaltung des finanziellen Engagements unter Aufgabe der unternehmerischen Verantwortung, ein Verkauf oder aber der Börsengang.

#### Verschiedene Szenarien

Falls in der Familie kein geeigneter Nachfolger gefunden werden kann, ist der Gründeraktionär gezwungen, das Unternehmen zu verkaufen, wobei als mögliche Käufer das bestehende Management (Management-Buyout, so genannter MBO), ein neues Management (Management-Buyin), potenzielle Investoren (strategische Investoren oder Finanzinvestoren) oder das Publikum im Rahmen eines Börsenganges in Frage kommen.

Reine MBOs sind dabei eher selten anzutreffen. Häufiger wird durch die bisherigen Eigentümer ein finanzstarker Partner gesucht (Private-Equity-Häuser oder Venture-Capital-Investoren), welcher gewillt ist, sich am Unternehmen zu beteiligen. Eine solche Beteiligung hat strategische oder aber finanzielle Hintergründe. Während der strategische Investor oft Synergien zwischen seinem und dem übernommenen Unternehmen nutzt und allenfalls das übernommene Management nur teilweise benötigt, ist der Finanzinvestor darauf angewiesen, dass das bestehende Management in der Unternehmung verbleibt und die unternehmerische Verantwortung wahrnimmt. Weiter verfolgt der strategische Investor mit der Übernahme in der Regel ein langfristiges Ziel und möchte die Unternehmung innerhalb seiner Gruppe integrieren. Demgegenüber übernimmt der Finanzinvestor eine Unternehmung in der Regel mit dem Ziel, diese in einem späteren Zeitpunkt gewinnbringend zu veräussern, oftmals, indem sie mittel- oder langfristig an der Börse kotiert wird. Eines der bekanntesten Beispiele einer Nachfolgeregelung, welche mit einem Börsengang abgeschlossen wurde, ist dasjenige der Geberit-Gruppe. Hier erfolgte im Rahmen der Nachfolgeregelung ein Leveraged-Buyout (LBO) kombiniert mit einem MBO und im Juni 1999 die erfolgreiche Kotierung der Geberit-Gruppe im traditionellen Segment der Schweizer Börse.

Bei jedem Generationenwechsel sollte auch das Management als potentieller Nachfolger in Erwägung gezogen werden. In all jenen Fällen, wo der Manager unternehmerische Fähigkeiten bewiesen hat, über genügend Eigenmittel verfügt und bereit ist, das Unternehmerrisiko zu tragen, kann ein Management buyout (MBO) eine kontinuierliche Weiterführung des Unternehmens gewährleisten. Voraussetzungen für einen erfolgreichen MBO sind eine positive Zukunftsbeurteilung des Unternehmens sowie ein betriebswirtschaftlich vertretbarer Verkaufspreis.

Das Unternehmen an einen Dritten, allenfalls einen Konkurrenten, verkaufen zu müssen, ist für einen Familienunternehmer eine der schwierigsten Entscheidungen. Knappe Kapitalressourcen, beispielsweise infolge hoher Abfindungen bei der Erbteilung oder Ehescheidung, können der nachfolgenden Generation die Weiterführung des

Unternehmens erschweren, da für die Existenzsicherung Investitionen in Neuentwicklungen oder die Erschliessung ausländischer Märkte unumgänglich sind.

Für ein Unternehmen von suboptimaler Grösse, das allein kaum vorankommt und sich in einem grösseren Unternehmensverbund besser entwickeln könnte, empfiehlt sich die Suche nach einem geeigneten Partner.

#### Nachfolgeregelung in KMU

Die Aktualität der Unternehmensnachfolge in mittelständischen Betrieben ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen:

1. Altersbedingter Rückzug der Gründergeneration der boomenden 60er und 70er Jahre.
2. Durch die langjährige Rezession verursachte wirtschaftliche Schwierigkeiten haben den Fortführungswillen der Unternehmer zusätzlich erodiert.
3. Die Regelung der Nachfolge findet in den Ratingkriterien der Banken ihren Niederschlag, welche damit den nachhaltigen, personellen Fortführungswillen berücksichtigen.

Bei mittelständischen Unternehmen, unabhängig von der gewählten Rechtsform, sind einige besondere Merkmale zu beachten. Sehr oft handelt es sich um sehr substanzstarke Unternehmen, die dem traditionellen Sicherheitsdenken verpflichtet waren und noch heute sehr hohe Reserven aufweisen. Das Beziehungsnetz sowie die formelle und informelle Organisationsstruktur sind in vielen Fällen auf ihren Patron ausgerichtet. Bei einem kurzfristigen Ausscheiden hinterlässt der Unternehmer ein grosses Vakuum, das nur in den seltensten Fällen innert nützlicher Frist mit einem geeigneten Nachfolger ausgefüllt werden kann. Es gilt auch zu berücksichtigen, dass der Unternehmer einen beträchtlichen Teil seiner Lebensenergie in sein Unternehmen investiert hat und daher in den meisten Fällen eine unabhängige Fortführung «seiner» Unternehmung sicherstellen möchte.

Die Zielsetzungen des Unternehmers eröffnen oder beschränken die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers ganz erheblich: Oft sind es konfliktive Ziele, wie Sicherstellung der unternehmerischen Kontinuität, Erzielung einer maximalen Abfindung, Gewährleistung der Einflussnahme auf Lebzeiten. die die die Suche eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin erschweren.

Vor der Suche der geeigneten Nachfolger muss sich der Unternehmer über diesen Zielkonflikt Klarheit verschaffen. Verhandlungen sollten erst aufgenommen werden, wenn eine fundierte Preisbandbreite vorliegt und die Übergangszeit für Strukturbereinigungen, in welcher der Unternehmer noch massgeblich Einfluss ausüben will und kann, absehbar ist.

Nachfolger heisst nicht zwingend Nachkommen. Die Zielsetzung der unternehmerischen Kontinuität kann sehr oft durch einen ausserhalb der Unternehmerfamilie vollzogenen Management buyout (MBO) besser erfüllt werden, als durch eine familieninterne Übernahme. Natürlich sind erfolgreiche Familiendynastien über Generationen Phänomene, die uns besonders faszinieren. Doch kann dies nicht der Massstab für eine erfolgreiche Nachfolgerege-

lung sein. Grundsätzlich sollte die Suche innerhalb und ausserhalb der Familie und des Unternehmens erfolgen. Dabei sind für die Nachfolger die gleichen unternehmerischen Kriterien wie bei einer Kaderselektion anzuwenden, jedoch mit dem Zusatz der finanziellen Potenz. Management Buy-in.

Berater registrieren in letzter Zeit vermehrt Anfragen von fähigen Unternehmern im Alter um die 40 Jahre, die sich nach einer erfolgreichen Karriere als Manager für einen Management buy in interessieren. Das vorhandene Kapital und die gewährte Fremdfinanzierung reicht jedoch in den seltensten Fällen aus, um die teilweise zu hohen Preiserwartungen der Verkäufer zu befriedigen. Übersteigt der Kaufpreis den Substanzwert des Unternehmens, so sollte dieser Mehrwert (Goodwill) nach drei bis fünf Jahren durch den nachhaltig erzielbaren Gewinn zu amortisieren sein. Andernfalls erscheint das finanzielle Risiko nicht absehbar und ist daher nicht empfehlenswert. Der Management buy-out weist in bezug auf die «externe» Nachfolgeregelung zwei wesentliche Vorteile auf. Das bestehende Management kann die Geschäftsrisiken gut abschätzen und vermag die Integration nach der Übernahme mit den bekannten Gesichtern besser zu vollziehen. Vielfach fehlt jedoch auch hier das nötige Kleingeld, oder die geforderten Unternehmerpersönlichkeiten sind aufgrund einer streng patriarchalisch ausgeprägten Unternehmenskultur gar nicht vorhanden.

Ist die Sicherstellung der unternehmerischen Kontinuität das oberste Gebot, so muss die Abfindung aus den geschilderten Überlegungen unbedingt angemessen erfolgen. Das hat in den meisten Fällen eine Reduktion des theoretisch möglichen Kaufpreises auf eine trag- bzw. finanzierbare Basis zur Folge. Dieser MBO- oder MBI-Rabatt kann auch in Form von langfristigen Finanzierungshilfen erfolgen. Diese stehen aber oft im Widerspruch zur Prämisse einer vollständigen Ablösung des Unternehmers und seiner Einflussnahme auf die Geschäftstätigkeit.

Bei einer Maximierung des Verkaufspreises sind verschiedene Szenarien denkbar:

1. Verkauf an Mitbewerber,
2. Verkauf an Investorengruppe (Branchenlösungen),
3. Börsengang (von Grösse abhängig),
4. Verkauf einzelner Betriebsteile («spin-off»),
5. Liquidation bei einer zukünftig unbefriedigenden Ertragslage.

Eine sorgfältige Analyse und Auswahl der potentiellen Käufer sowie deren gezielte Ansprache ist eine wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Verkauf der Unternehmung. Zudem sollte der Verkaufsprozess vom Entscheid bis zum Vollzug nicht länger als sechs bis neun Monate dauern (Exklusivität, Unsicherheit bei Partnern und Mitarbeitern, Vermeidung von Indiskretionen und Gerüchten).

#### Idealer Zeitpunkt nicht verpassen

Der ideale Zeitpunkt der Nachfolgeregelung wird oft verpasst. Die fehlende strategische Zielsetzung verhindert die rechtzeitige Ausrichtung der Firmenstruktur und Firmenkultur auf eine Nachfolge. Unter Zeitdruck lassen sich

aber nur in den wenigsten Fällen geeignete Nachfolger finden. Folgende Massnahmen unterstützen den Nachfolgeprozess nachhaltig:

- Strategische Zielsetzung betreffend Nachfolge frühzeitig fällen. Änderung der Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur sowie steuerplanerische Massnahmen brauchen Zeit.
- Vermeiden von schweren, substanzstarken Unternehmungen erleichtert die Finanzierbarkeit einer externen und internen Nachfolgeregelung und steigert die Handelbarkeit eines Unternehmens erheblich (trotz Steuerfolgen angemessene Lohn- und allenfalls Dividendenbezüge).
- Grössere Unternehmen in autonome Bereiche mit Ergebnisverantwortung gliedern (Übernahme Verantwortung durch Management, Möglichkeit Spin-off und MBO).
- Keine Fixierung der Nachfolger auf die Familie.
- Keine zu hohen Preiserwartungen - Preisbandbreite vor Aufnahme von Verhandlungen mit Unternehmensbewertung eruieren.
- Strategische Geschäftsentscheide mit hohem Investitions- und Finanzbedarf aufschieben, damit die Rahmenbedingungen durch die neue Generation selber gewählt werden können / Vermeidung von einschneidenden Sachzwängen erhöht schnelle Identifikation und Integration des neuen Managements.
- Beizug eines erfahrenen Beraters zur Umgehung der im Prozess einer Nachfolgeregelung liegenden Stolpersteine (kein Routineprozess für den Unternehmer) sowie zur kritischen Beurteilung der wesentlichen Entscheide mit Möglichkeit für den Zugriff auf ein lokales-, regionales-, nationales- und internationales Netzwerk, für die Suche nach einem Nachfolger bzw. Käufer.

Bei den Beratern landen oft die Nachfolgeprobleme. Die Auswahl an geeigneten Nachfolgern ist dann aufgrund der problematischen Betriebsverhältnisse nur noch sehr klein. Daher sollte für eine stetige Unternehmensentwicklung die Frage der Unternehmensnachfolge ein ständiges Traktandum im strategischen Planungsprozess sein. Familieninterne Nachfolge

Dort wo eigene Söhne oder Töchter des Firmeninhabers als Nachfolger für die Führung des Unternehmens vorhanden sind ist es selbstverständlich, dass dies in den meisten Fällen auch realisiert wird. In der Praxis zeigt sich jedoch oft die Tatsache, dass die Übergabe an die eigenen Nachkommen für die abtretende Generation noch schwieriger ist als das Abtreten der Führung an fremde Personen. Dafür gibt es verschiedene Gründe und Verhaltensweisen um diese Schwierigkeiten zu meistern.

#### Grund: Fehlende emotionale Distanz

Das Verhältnis Elternteil/Sohn oder Elternteil/Tochter ist natürlicherweise völlig anders geprägt als das Verhältnis zu fremden Personen. Gerade hier aber liegt oft die

Schwierigkeit. Die Abgrenzung zwischen väterlichem/mütterlichem Rat und Einmischung in die Autonomie der Nachfolger ist schwieriger vorzunehmen. Auch ist die Schwelle auf Seiten der Eltern, den eigenen Kindern "dreinzureden" tiefer als in Bezug auf fremde Personen. Auf der anderen Seite wird von den eigenen Kindern eine Bemerkung des Vaters oder der Mutter viel schneller als "Dreinsprechen" empfunden, als wenn sie von einer fremden Person kommt.

### **Empfohlenes Verhalten**

Insbesondere Eltern sollten sich bewusst sein, dass vor allem Anfang der neuen Führungssituation Zurückhaltung sehr wichtig ist. Sie müssen akzeptieren können, dass Sohn oder Tochter Sachen anders machen als sie sie getan haben. Auch Fehler müssen gemacht werden können, wenn sie nicht gerade die Existenz des Unternehmens gefährden.

Pionierunternehmer, die das Unternehmen von Grund auf aufgebaut haben, müssen sich im Klaren sein, dass die detaillierte Kenntnis über alles, was im Unternehmen läuft und vorhanden ist bei den Nachfolgern nicht vorhanden ist, dass diese daher ihre Entscheidungen und Aktivitäten auf einer anderen Informationsbasis aufbauen und so auch in vielen Fällen zu anderen - ebenfalls richtigen - Entscheidungen oder Lösungen kommen.

Söhnen oder Töchtern ist zu empfehlen, Aussagen der Eltern nicht immer auf die Goldwaage zu legen und auch Verständnis dafür aufzubringen, dass das Aufgeben der eigenen Führung nicht immer einfach ist. Immerhin kann die Erfahrung und das Wissen der Vorgänger, wenn man sie offen anhört, ja auch sehr hilfreich sein.

### **Fehlende Akzeptanz**

Aus Sicht der Mitarbeitenden ist klar, dass Sohn oder Tochter die Nachfolge aufgrund ihrer familiären Herkunft antreten, was nicht unbedingt heißt, dass ihnen auch die Fähigkeiten für die Unternehmensführung zugeschrieben werden. In vielen Fällen führt dies dazu, dass die Leistungen der neuen Generation mit wesentlich kritischeren Augen betrachtet werden, als dies bei familienfremden Personen der Fall wäre.

### **Empfohlenes Verhalten**

Insbesondere in der ersten Phase der Übernahme der Führungsfunktion ist die Kommunikation mit allen Mitarbeitenden sehr wichtig. Nur sie kann die notwendige Vertrauensbasis schaffen. Das Kommunizieren der eigenen Entscheidungen und Absichten ist vor allem dann wichtig, wenn Neuerungen eingeführt werden.

Im Weiteren sollte man sich im Klaren sein, dass Fehler ein normales Phänomen sind und daher auch offen zugegeben werden können. Gerade das Eingestehen von eigenen Fehlern ist der beste Beweis dafür, dass man seiner Sache sicher ist.

### **Kulturwandel**

Ein Generationenwechsel ist nicht nur ein Wechsel der Führungsperson, sondern praktisch immer auch ein Wechsel der Vorstellungen über die Führung des Unternehmens, d.h. eine Veränderung der Unternehmenskultur. Dies ist vor allem für langjährige Mitarbeitende oft schwierig nachzuvollziehen, insbesondere dann, wenn das Unternehmen bis anhin erfolgreich gearbeitet hat. Vieles was die neue Führung einführt stößt auf

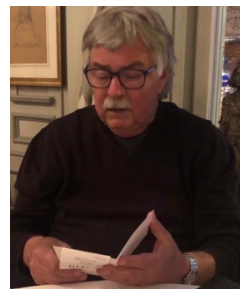
Widerstand und in vielen Fällen zur Verklärung der früheren Situation. Klagen älterer Mitarbeiter beim früheren Patron kommen daher oft vor.

### **Empfohlenes Verhalten**

Jede neue Führung muss sich klar darüber sein, dass Unternehmenskulturen nicht von heute auf morgen verändert werden können. Voraussetzung für einer erfolgreiche Kulturveränderung ist eine klare Vorstellung über die Zukunft des Unternehmens. Wenn es gelingt, diese Vorstellung nicht nur zu entwickeln, sondern sie auch überzeugend den Mitarbeitenden zu vermitteln, dann gelingt es auch, die dafür notwendigen Veränderungen zu erreichen.

Neue Vorstellungen über Führung sind immer auf ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens zu prüfen. Wenn sie dieser Prüfung standhalten, sind sie auch überzeugend zu vermitteln und stossen auf Akzeptanz, auch bei anfänglich skeptischen Mitarbeitenden.

Für die abtretende Generation gilt: Es ist zwar schmeichelhaft zu hören, dass unter ihrer Führung alles besser war, ihre Nachfolger unterstützen sie aber nur, wenn sie klar zu erkennen geben, dass sie volles Vertrauen in deren Führung haben. Das bedeutet nicht, dass man nicht auch eingestehen kann, dass man gewisse Dinge anders gemacht hätte, jedoch gleichzeitig klar macht, dass es verschiedene Wege zum Erfolg gibt.



*Werner Fassbind*

*M.Sc. / Lic. Phil  
Managing Partner CMS AG*

*Mehrjährige Erfahrung in Geschäftsleitungsfunktionen und in Verwaltungsrats- und Beratungsmandaten*

*Herausgeber und Autor verschiedener Fachpublikationen.*

**Möchten Sie mehr wissen? Bitte rufen Sie uns an. In einem unverbindlichen Gespräch zeigen wir Ihnen gerne Möglichkeiten, Chancen und Risiken einer Zukaufs- oder Verkaufstransaktion auf.**

**Auch wenn Sie nicht die Absicht haben zu kaufen oder zu verkaufen, lohnt es sich doch oft, entsprechende Überlegungen anzustellen: Wer weiss? Vielleicht eröffnen sich ja ganz neue Perspektiven!**