



KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?

Wie Sie die Nachfolge im Zeitablauf wirkungsvoll gestalten.

Schrift Nr. 4
(5. Auflage, aktualisiert per 15. Mai 2024)

Herausgeberin

St. Galler Nachfolge-Praxis



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch



Autoren

Frank Halter und Nadine Kammerlander (2. Auflage, 2014)

Frank Halter und Nadine Kammerlander (aktualisierte 3. Auflage 2017)

Frank Halter und Nadine Kammerlander (aktualisierte 4. Auflage 2019)

Frank Halter und Nadine Kammerlander (aktualisierte 5. Auflage 2024)

Bildnachweis Titelbild: Bilddatenbank Shutterstock

Veröffentlichung

Rapperswil-Jona, Mai 2024

Inhalt

Vorwort	4
1 Nachfolge als Prozess	5
1.1 Viele Aufgaben brauchen Zeit	5
1.2 Unterschiedliche Zeiträume je Nachfolgeform	5
1.3 Denken und Handeln in Szenarien	8
2 Prozessmodelle zur Strukturierung des Ablaufes	9
2.1 Unternehmensnachfolge im engeren und weiteren Sinn	9
2.2 Drei aufeinander abzustimmende Prozesse.....	10
2.2.1 Der Nachfolgeprozess aus Sicht des Verkäufers	11
2.2.2 Der Nachfolgeprozess aus Sicht des Käufers.....	12
2.2.3 Der Transaktionsprozess	13
3 Herausforderungen im Nachfolgeprozess	15
3.1 Familieninterne Nachfolge (FBO)	15
3.2 Verkauf an Mitarbeitende (MBO).....	15
3.3 Verkauf an Externe (MBI)	16
4 Prozessgestaltung mit Projekt- und Zeitmanagement	16
4.1 Der Weg ist das Ziel	17
4.2 Projekt-Controlling	17
5 Schlussbetrachtung	19
6 Literaturverzeichnis	19

Vorwort

«Nachfolge = Auswahl Nachfolger + Einigung Preis?»

Geschätzte Leserinnen und Leser

St. Galler Nachfolge Praxis ist eine Plattform, die einerseits Lösungsressourcen rund um das Phänomen «Unternehmensnachfolge» für Kleinst- und Kleinunternehmen in der Schweiz entwickelt und andererseits praxisrelevantes und differenziertes Wissen rund um das Thema zur Verfügung stellt. Ein Kernstück des Angebots stellen dabei die **Schriftenreihe** und die damit verbundenen **Arbeitsmittel und Checklisten** dar. Die Webseite wird laufend mit neuem Material ergänzt (vgl. dazu www.sgnafo-praxis.ch).

Es freut uns, dass Sie die Schrift „KMU Nachfolge als Prozess“ vor sich haben. Die Praxis zeigt, dass Unternehmensnachfolgen trotz Einigung auf einen Preis scheitern können. Was braucht es denn sonst noch, dass eine Nachfolge erfolgreich gestaltet werden kann? Wichtig erscheint uns in diesem Zusammenhang, dass alle Beteiligten ein umfangreiches **Prozessverständnis** für die Nachfolge aufbringen. Schliesslich geht es dabei um das Meistern von sowohl kurzfristigen wie auch langfristigen Herausforderungen.

Damit verbunden ist auch die Notwendigkeit eines konsequenten **Szenario-Denkens**, das verschiedene Zeiträume umfasst. In der vorliegenden Schrift kommt dies vor allem dadurch zum Ausdruck, dass wir detailliert einen Entscheidungsbaum zur Gestaltung der Unternehmensübertragung beschreiben.

Das Ziel der vorliegenden Schrift ist es, nachvollziehbar aufzuzeigen, dass die Nachfolge als Prozess und nicht als „punktueller Ereignis“ zu verstehen ist. Damit einher geht die Frage, welche Art von Begleitung und Beratung sinnvollerweise zu welcher Zeit genutzt werden soll. Eine gelungene Nachfolge verstehen wir als Entwicklungsprozess und nicht primär als Transaktionsprozess.

Wirkungsvoll gestalten hat viel mit konsequentem **Projekt- und Zeitmanagement** zu tun. Wir freuen uns deshalb, Ihnen in Ergänzung zur Schrift verschiedene Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen.

Frank Halter

Für die Herausgeber



Weitere Beiträge zum Thema **«Projekt- und Zeitmanagement»** finden Sie unter www.sgnafo-praxis.ch/

1 Nachfolge als Prozess

1.1 Viele Aufgaben brauchen Zeit

Die Übergabe von Eigentum, Führung und/oder Vermögen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge ist kein punktuellere Ereignis.¹ Vielmehr handelt es sich um einen (teils iterativen) Prozess, der sich über viele Monate und Jahre hinziehen kann. Der Prozess beinhaltet die Entscheidungsfindung des Übergebers und seiner Familie („Was wollen wir eigentlich?“), die Suche und Auswahl eines geeigneten Nachfolgekandidaten, die Planung und Durchführung der eigentlichen Übertragung sowie deren Nachbereitung. Auch aus Sicht des Übernehmers können sich die notwendige Aus- und Weiterbildung sowie die Suche nach einem passenden Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinziehen. Wissenschaftliche Befragungen haben ergeben, dass die einzelnen Elemente des Nachfolgeprozesses typischerweise mehrere Monate in Anspruch nehmen, wie in Abbildung 1 dargestellt. Während die Gesamtdauer der Nachfolge durchaus variieren kann, je nachdem ob und welche Elemente parallel oder sequenziell abgearbeitet werden, gibt Darstellung 1 doch einen ersten Eindruck, mit welcher zeitlichen Perspektive zu rechnen ist.

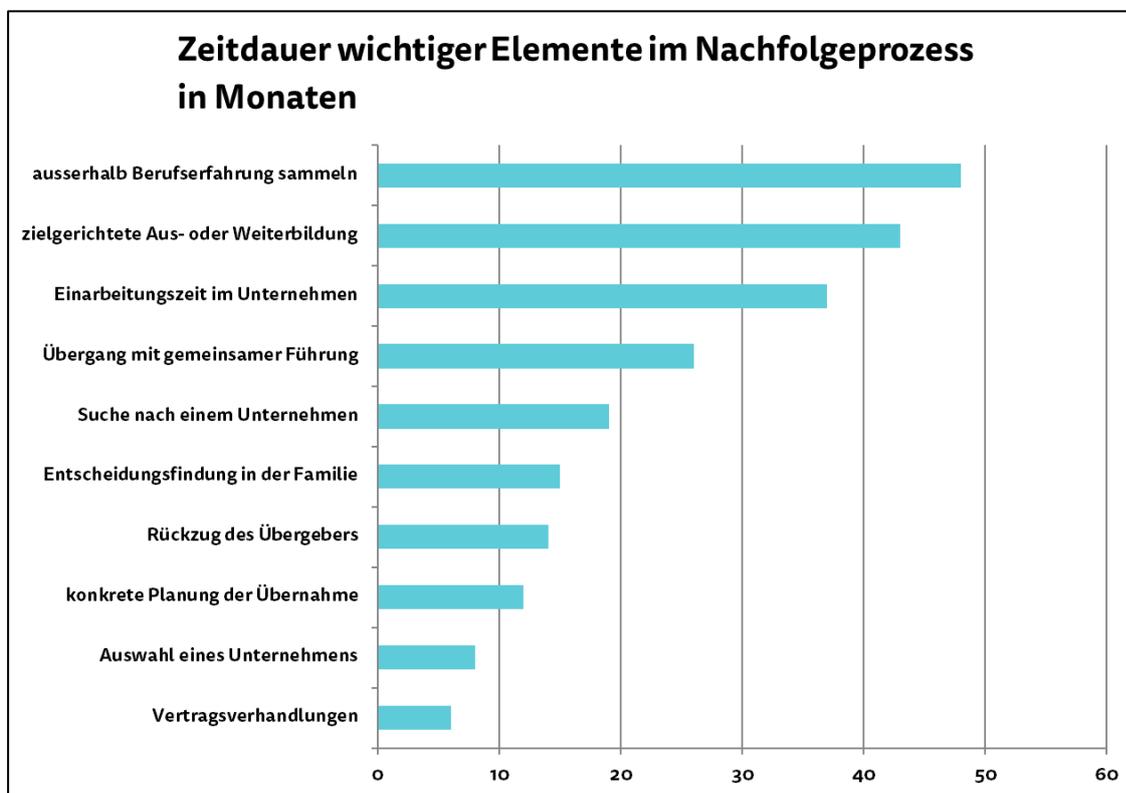


Abbildung 1: Typische Dauer wichtiger Elemente im Nachfolgeprozess aus Sicht des Übernehmers²

1.2 Unterschiedliche Zeiträume je Nachfolgeform

Aktuelle Forschungsergebnisse für die Schweiz zeigen, dass man nicht nur hinsichtlich der Ausgestaltung, sondern vor allem auch bezüglich der benötigten Zeiträume zwischen familieninterner (FBO = Family Buy-Out), unternehmensinterner (MBO = Management Buy-Out) und familienexterner/unternehmensexterner Nachfolge (MBI = Management Buy-In) differenzieren muss. Abbildung 2 fasst die Antworten von Übernehmern auf zwei Fragestellungen zusammen. Die erste lautet: „Wie viel Zeit

¹ In der vorliegenden Schriftenreihe wird zwischen männlicher und weiblicher Form nicht differenziert, soweit eine solche Differenzierung für den Inhalt nicht notwendig ist. Mit der Verwendung der männlichen Form ist die weibliche Form immer eingeschlossen.

² In Anlehnung an Frey, Halter, Zellweger, 2005, S. 23.

verging von der ersten gezielten Auseinandersetzung mit dem Nachfolgeprozess bis hin zur Verantwortungsübertragung?“ Die zweite Frage lautet: „Wie lange hatte der Vorgänger noch einen Arbeitsplatz ab dem Zeitpunkt der Verantwortungsübertragung?“ Das Behalten des Büros ist häufig ein symbolischer Akt. Dennoch kann diese Zahl als Indiz dafür gewertet werden, wie lange der Vorgänger im Unternehmen noch seine Finger im Spiel hatte. Die Abbildung zeigt deutlich, dass ein FBO-Prozess wesentlich länger dauert als ein MBO- und vor allem ein MBI-Prozess. Gleichzeitig muss auch festgehalten werden, dass die Verbindlichkeitsgrade dieser Prozesse sehr verschieden sind. Schriftlichkeit dominiert vor allem beim Verkauf an Externe und ist bei der familieninternen Nachfolge deutlich weniger ausgeprägt.³ Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Prozessabläufe bei den unterschiedlichen Übertragungsarten in der Regel sehr verschieden verlaufen.

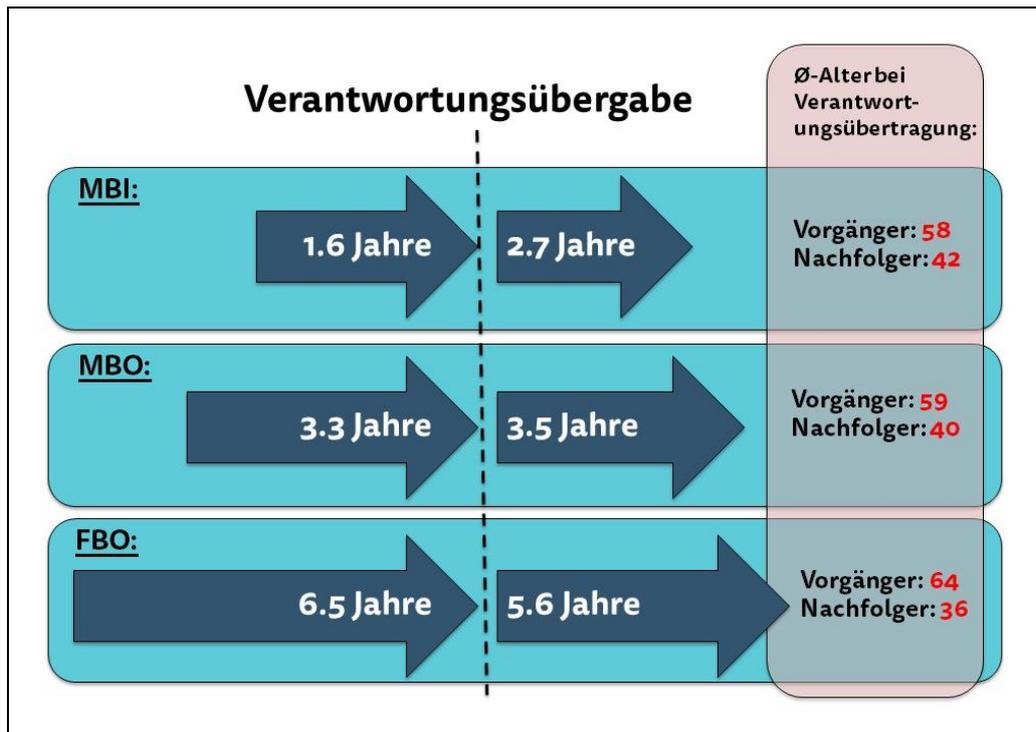


Abbildung 2: Durchschnittliche Prozessdauern bei FBO, MBO, MBI⁴

Bei der familieninternen Nachfolge (FBO) braucht es häufig mehr Zeit, um die Bedürfnisse und Erwartungen der einzelnen Familienmitglieder zu klären, zu strukturieren und schliesslich aufeinander abzustimmen. Im Unterschied zu Gesprächen mit externen Interessenten fällt es innerhalb der Familie häufig schwerer explizit anzusprechen, wenn einem etwas nicht passt. Das ist vor allem auf die Mehrfachrollen der Beteiligten zurückzuführen. Aufbauend auf den Argumenten einer Unternehmenslogik, aber gleichzeitig mit dem Hut als Vater oder Mutter den Kindern zu sagen, dass man nicht daran glaubt, dass diese das Unternehmen erfolgreich weiterführen können, ist beispielsweise sehr schwierig. Schliesslich möchte man die eigenen Kinder – auf Grund der Familienlogik – nicht verletzen und vor den Kopf stossen. Umgekehrt ist es für eine begabte Tochter oder einen begabten Sohn auch nicht einfach den Eltern mitzuteilen, dass man trotz der eigenen Fähigkeiten das Unternehmen nicht übernehmen möchte. Es ist vor allem diese Vermischung von Familien- und Unternehmenslogik, welche dazu führt, dass familieninterne Übergaben oft mehr Zeit in Anspruch nehmen.

Die Altersdifferenz zwischen Übergeber und Übernehmer bei familieninternen Übergaben ist typischerweise recht gross (vgl. Abb. 2). Probleme ergeben sich, wenn sich der Übergeber bereits früh vom Unternehmen zurückziehen möchte, die Kinder jedoch noch zu jung sind, um Verantwortung zu übernehmen. In einzelnen Fällen führt dies dazu, dass das Unternehmen, anders als geplant, familienextern (MBO oder MBI) übergeben wird. Eine Alternative dazu ist die vorgezogene Regelung der

³ Vgl. Credit Suisse 2013, S. 34f.

⁴ Eigene Darstellung i.A. Credit Suisse 2013, in Verbindung mit zusätzlicher Auswertung.

Führungsnachfolge (z.B. Interims-Management oder angestellter CEO), während das Eigentum nach wie vor innerhalb der Familie gehalten wird.

Zudem gibt es Fälle, bei denen die Elterngeneration auch im Alter noch voller Tatendrang und mit viel Energie und Kraft die Firma weiterführen kann und möchte. In diesem Zusammenhang ist das Risiko gegeben, dass es zum sogenannten „Prinz-Charles-Syndrom“ kommt.⁵ Es können immer wieder Einzelfälle beobachtet werden, bei denen der 50-jährige Nachfolger nach wie vor nicht entscheiden darf und seine eigene unternehmerische Kraft weder entwickeln noch entfalten kann.

Bei der unternehmensinternen Nachfolge (MBO) verläuft der Übergabeprozess in der Regel schneller als bei einem FBO (auf Grund der geringeren Notwendigkeit für familieninterne Klärung), jedoch langsamer als bei einem MBI. Wir erklären dies wie folgt: Sowohl die Forschung wie auch die Beispiele aus der Praxis zeigen, dass gerade beim MBO oft ein sogenanntes Verkäuferdarlehen in grosszügigem Umfang im Spiel ist. Solange der Vorgänger aber noch einen wesentlichen Anteil des Kapitals indirekt über ein Verkäufer-Darlehen im Unternehmen hält, erscheint es ihm als legitim, dass er sich weiterhin für das Unternehmen einsetzt. Entsprechend schwierig ist es in solch einem Fall für den Nachfolger die Führungsverantwortung einzufordern. Aus unserer Sicht ist es hier erstrebenswert, die Rollen- und Aufgabenverteilung im entsprechenden Zeitraum vorab zu regeln. Dies ermöglicht, dass der Nachfolger mehr und mehr in die Verantwortung hineinwachsen kann. An dieser Stelle gilt es aber zu betonen, dass nicht nur Aufgaben, sondern vor allem auch Verantwortungen delegiert werden müssen – inklusive der Entscheidungskompetenz. Deshalb müssen unter Umständen auch die Entscheidungskompetenzen wie beispielsweise in der Form von Budgetkompetenzen definiert werden. Die Definition von Reporting- und Dokumentationspflichten, sowie die Festlegung von Besprechungen inkl. Besprechungsrythmus und Protokollierung können die Zusammenarbeit weiter vereinfachen.

Beim Verkauf an einen Externen (MBI) ist der Nachfolgeprozess am kürzesten – vor allem unter der Annahme, dass der Wille zum Verkauf gegeben ist und ein gewisses Mass an Transparenz über das Unternehmen besteht. In der Regel herrscht zwischen den Beteiligten relativ schnell Klarheit darüber, ob man sich handelseinig werden wird oder nicht. Entsprechend kurz ist der anschliessende Transaktionsprozess. Gerade aus der Perspektive des externen Käufers macht eine gewisse Prozessgeschwindigkeit Sinn, da er häufig bereits am Anfang des Prozesses viel Zeit (und Geld) für die Unternehmensanalyse (Due Diligence) investiert hat, um die Black-Box „Unternehmen“ zu durchleuchten. Bekommt ein Käufer nun die revidierten Abschlüsse der letzten 3 Jahre und weitere relevante Dokumente per Ende 2013 beispielsweise am 28. Februar 2014, so kann die Vergangenheit des Unternehmens relativ plausibel eingeschätzt werden. Wenn sich der Prozess nun über Monate hinzieht, so stellt sich für den Käufer die Frage, was in der Zwischenzeit im Unternehmen passiert ist. Je grösser der Zeitraum zwischen Einblick in die Unterlagen bis hin zur Vertragsunterzeichnung ist, desto grösser wird die Unsicherheit für den Käufer. Aktuelle Analysen auf der Grundlage unserer Erhebung aus dem Jahr 2013 haben gezeigt, dass es auch empirische Hinweise auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Prozessdauer und der Performance nach der Unternehmensübertragung gibt. Je kürzer der Übertragungsprozess dauert, desto besser sind bei MBI die Leistungsergebnisse in der Regel nach der Nachfolge.



Fragen:

- Stimmt die Performance nach wie vor?
- Hat ein gewisses eignerstrategisches Verhalten zu Lasten des Unternehmens Einzug gehalten?
- Ist das Engagement des (Noch-)Eigentümers **in den Diensten** des Unternehmens noch immer gegeben?
- Ist die betriebsnotwendige Liquidität noch gegeben?



Erkenntnis

- Nachfolge braucht viel Zeit.
- Es braucht noch mehr Zeit – auf jeden Fall mehr als am Anfang angenommen.
- Zu lange Prozesse schaden der Performance des Unternehmens da Unsicherheiten destabilisierend wirken können.

⁵ Hofmann, Sigg 2009, S 53.

1.3 Denken und Handeln in Szenarien

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Unterschiede bezüglich Zeitdauern bei FBO, MBO und MBI wesentlich sind. Gleichzeitig laufen diese drei Grundformen auch verschieden ab. Für die Praxis empfehlen wir deshalb zwingend in Szenarien zu denken und zu handeln, denn je grösser die Zeiträume sind, desto unplanbarer wird das angestrebte Ergebnis. Die Bedürfnisse, Erwartungen, Vorstellungen wie auch die Wirtschaftslage oder der Unternehmenserfolg können sich verändern. Was heute als richtig und korrekt beurteilt wird, kann oder muss in einem Jahr wieder in Frage gestellt werden.

Je grösser die Zeiträume sind, desto schwieriger (aber auch notwendiger) erachten wir es, die Frage nach der Verbindlichkeit zu stellen. Das „Was wäre wenn“-Szenario muss zwingend durchgespielt werden, verbindliche Meilensteine müssen definiert werden. Stellen Sie sich vor: Als Familie sind Sie sich einig und gehen von der Annahme aus, dass die Tochter heute in 5 Jahren, nach Abschluss des Studiums, einem Auslandjahr und 3 Jahren externer Berufserfahrung ins Unternehmen einsteigt. In diesen 5 Jahren kann viel geschehen. Man weiss nicht, wo die Liebe hinfällt, ob die Karriereoptionen beim anderen Unternehmen (z.B. beim Grosskonzern) nicht allzu verlockend sind oder die Gesundheit der Eltern eine Wartezeit von 5 Jahren überhaupt zulässt. Falls die Absage der Tochter nun nach grossem innerem Kampf heute in 4.5 Jahren ausgesprochen wird, kann dies unter Umständen zu einer grossen Überraschung bei den Eltern und familieninternen Konflikten führen, sofern die nächstbeste Alternative nicht ausreichend vorbereitet ist.

Deshalb lautet die Empfehlung an dieser Stelle: Formulieren Sie mindestens 3 – besser 4 – denkbare Nachfolgeszenarien und definieren Sie im Anschluss einen Entscheidungsbaum mit entsprechenden Anforderungen und einzuhaltenden Meilensteinen, welche mit gewissen (beidseitigen!) Bedingungen zu verbinden sind. Dies nennt man «Strategische Nachfolgeplanung». Das nachstehende schematische Beispiel dient der Veranschaulichung.

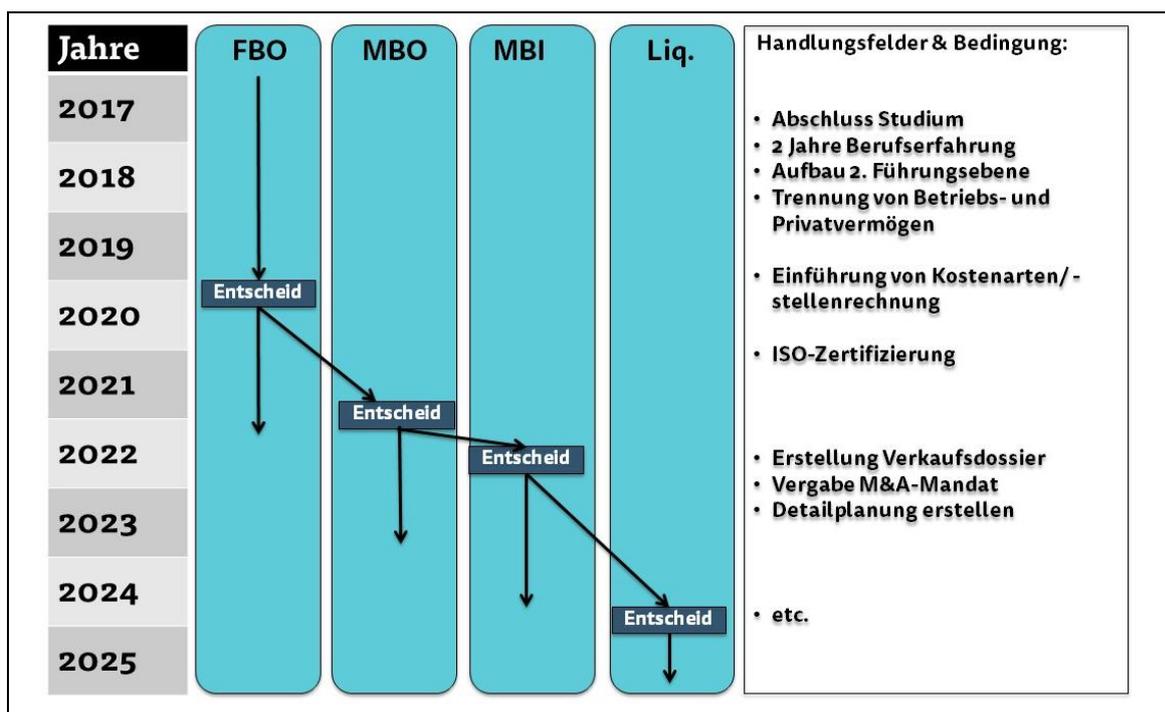


Abbildung 3: Entscheidungsbaum für Nachfolge-Szenarien



Erkenntnis

- Nachfolge braucht viel Zeit.
- Es braucht noch mehr Zeit – auf jeden Fall mehr als am Anfang angenommen.
- Denken und handeln Sie bewusst und konsequent in Szenarien.
- Die Nachfolge ist ein unternehmerischer Akt. Gestalten Sie deshalb diesen Schritt bewusst, bevor Sie von der Bühne abtreten oder als Nachfolger auf die Bühne treten.

2 Prozessmodelle zur Strukturierung des Ablaufes

2.1 Unternehmensnachfolge im engeren und weiteren Sinn

Sich zu wenig Zeit für die Planung und Abwicklung des Nachfolgeprozesses zu nehmen, kann sich als schwerwiegender Fehler herausstellen. Versäumnisse in frühen Phasen führen oft zu Missverständnissen oder Konfliktsituationen in späteren Phasen und können den Erfolg der Nachfolge unterminieren. Wie zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, können Unstimmigkeiten oder Probleme, in jeder der Phasen, auf lange Sicht, die Zufriedenheit von Übergeber und Übernehmer mit der Nachfolge beeinträchtigen.⁶ In einigen Fällen können Versäumnisse auf Grund von Unkenntnis oder mangelnder Sorgfalt in einer der Phasen sogar zum Scheitern der geplanten Nachfolgelösung führen.

Gute Kenntnisse und Wissen über die möglichen Herausforderungen und Schwierigkeiten im Prozess sind der erste Schritt dazu, genau dies zu verhindern. Daher möchten wir Ihnen im Folgenden kurz die einzelnen Phasen der Nachfolge, wie in Abbildung 4 gezeigt, vorstellen. Die einzelnen Phasen sind dabei der Einfachheit halber als nacheinander folgend dargestellt. In der Realität können die Phasen jedoch parallel ablaufen (!).

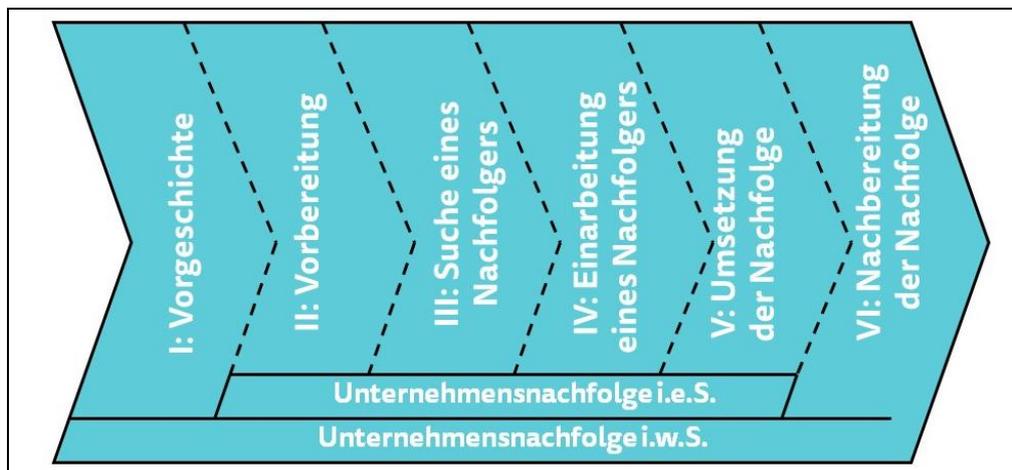


Abbildung 4: Allgemeines Phasenmodell⁷

Die Vorgeschichte legt den Grundstein des Nachfolgeprozesses. Hier werden durch Traditionen und Routinen die Voraussetzungen und Randbedingungen für den weiteren Nachfolgeprozess bestimmt und mitgeprägt. Um den weiteren Nachfolgeprozess optimal gestalten zu können, ist Wissen und Transparenz über die Vorgeschichte notwendig – was unseres Erachtens vor allem von Fachberatern oft unterschätzt wird (vgl. Schrift Nr. 12).

Die Phase der Vorbereitung gilt häufig als offizieller Beginn des Nachfolgeprozesses. Der Unternehmer entwickelt spätestens in dieser Phase die Bereitschaft und den Willen, das Unternehmen zu übergeben. Er macht sich gemeinsam mit seiner Familie Gedanken über die für ihn wichtigen Punkte bei der Nachfolge:



Fragen:

- Soll das Unternehmen stillgelegt oder weitergeführt werden?
- Wie wichtig ist es mir, dass der Nachfolger aus der Familie/aus der Region/aus der Branche kommt?
- Welche Eigenschaften muss der Nachfolger aufweisen?
- Wie bedeutend ist der Verkaufspreis für mich?

⁶ Vgl. Sharma, Chrisman, Chua 2003.

⁷ Vgl. Halter, Schröder 2010. S. 129.

- Welche weiteren Faktoren sind mir wichtig?

In der dritten Phase begibt sich der Unternehmer auf die Suche nach einem Nachfolger. Mit Hilfe des in der vorangegangenen Phase entwickelten Anforderungskatalogs (ob nun formell oder nicht) sucht der Unternehmer möglichst aktiv nach fähigen, interessierten und willigen Nachfolgekandidaten. Er führt Gespräche und prüft die „Nachfolgefähigkeit, Nachfolgebereitschaft und Nachfolgewürdigkeit“ des Kandidaten. Diese Phase endet mit der grundsätzlichen Einigung von Übergeber und Übernehmer. Gerade dieser Schritt wird im Rahmen eines MBI oft auch über sogenannte Mittler gestaltet, um die Anonymität zu wahren und gleichzeitig diese Phase sehr strukturiert zu begleiten.

In der darauffolgenden vierten Phase geschieht die Einarbeitung des Nachfolgers. In dieser Phase zieht sich der Übergeber aus dem operativen Geschäft zurück, während der Übernehmer immer mehr Verantwortung übernimmt. Es handelt sich hier also um diejenige Phase, in der die Leitungsfunktion schrittweise übergeben wird. Je nach Ausgestaltung kann diese Phase länger oder kürzer ausfallen. So gesehen könnte man auch von einer beginnenden Führungsnachfolge sprechen.

Die Umsetzung der Nachfolge beinhaltet die (ersten Schritte zur) Übertragung des Eigentums. Hier finden die finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Abwicklungen statt. Die Vertragsunterzeichnung fällt in diese Phase. Ausserdem geschieht spätestens jetzt die Kommunikation der Nachfolge an wichtige Anspruchsgruppen, wie etwa Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Banken.

Die Nachbereitungsphase bezeichnet die Zeitspanne, in der sich Übergeber und Übernehmer auf ihre neue Lebenssituation einstellen. Während die Fragestellungen für den Übergeber in dieser Zeit vorrangig privater Natur sind („Wie verbringe ich die neu gewonnene Zeit?“ „Wie sieht meine neue Rolle in der Familie aus?“), beschäftigt sich der Übernehmer auch mit wichtigen unternehmerischen Fragestellungen.



Fragen:

- Welche Dinge sollen beibehalten werden?
- Welche Änderungen können/müssen durchgeführt werden?
- Wie kann ich mir Ansehen bei Mitarbeitern und Kunden sichern?

Ziel einer gelungenen Nachbereitungsphase muss es sein, den (hoffentlich) positiven „Schwung und Elan“ der Nachfolge in die Zukunft weiter zu tragen und stabil zu verankern.



Erkenntnis

- Nachfolge ist kein punktuell Ereignis, sondern ein Prozess. Ein konsequentes Projektmanagement ist deshalb zwingend notwendig.
- Gerade BeraterInnen unterschätzen in der Regel die Vorgeschichte...
- ... und Familien unterschätzen die Phase der Nachbereitung einer Unternehmensnachfolge.
- Nachfolgeprozesse nehmen viel Zeit in Anspruch – wer hier zu viel spart, büsst oft später.

2.2 Drei aufeinander abzustimmende Prozesse

Ein Nachfolgeprozess besteht genau genommen aus drei Nachfolgeprozessen, die ineinander übergehen und aufeinander abzustimmen sind. Es handelt sich dabei um den Nachfolgeprozess des Verkäufers, den Nachfolgeprozess des Käufers und den eigentlichen Transaktionsprozess (vgl. dazu Abbildung 5). Eine gezielte Differenzierung zwischen FBO, MBO und MBI wird in Kapitel 3 vorgenommen, denn die Herausforderungen sind sehr vielfältig und unterschiedlich.

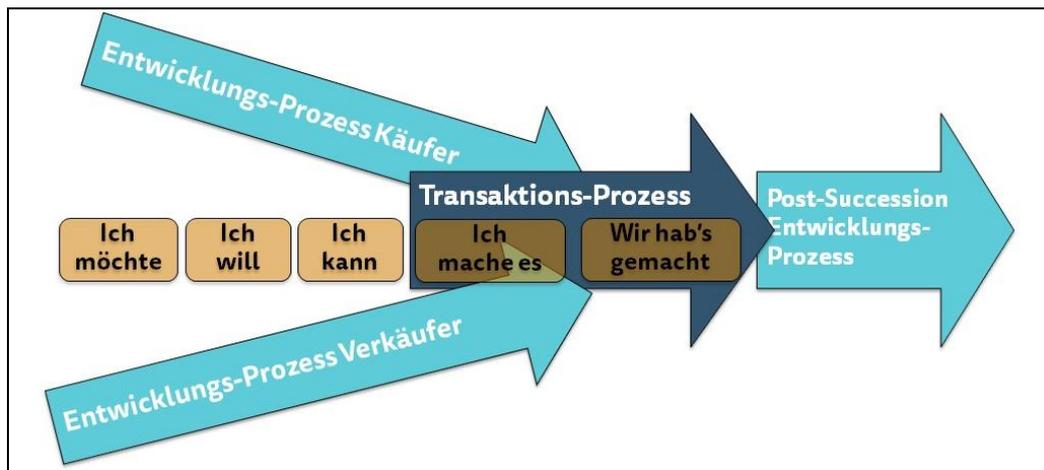


Abbildung 5: Allgemeines Phasenmodell⁸

2.2.1 Der Nachfolgeprozess aus Sicht des Verkäufers

Der Nachfolgeprozess des Verkäufers beginnt in der Regel mit einer vagen Idee über die bevorstehende Nachfolge. In dieser Phase findet typischerweise eine erste Sensibilisierung statt. Die Betroffenen beginnen sich zu informieren und unter Umständen wird eine erste Auslegeordnung angestoßen – „Ich möchte meine Nachfolge regeln.“

In einem zweiten Schritt wird es langsam konkret und es entsteht der Wille, die Nachfolge zu regeln oder den Prozess zumindest gezielt anzugehen und aktiv zu gestalten. Die Praxisbeobachtung zeigt, dass es oft einen Anstoss oder Anlass gibt, um den Schritt vom vagen „Ich möchte“ zum aktiven „Ich will“ zu machen. So sagte beispielsweise ein 58-jähriger Kunde vor kurzem: „Ich will jetzt die Nachfolge regeln, denn ich habe realisiert, dass ich nicht unsterblich bin. Vor kurzem ist ein ehemaliger Schulkamerad sowie ein mir bekannter Unternehmer verstorben – beide im gleichen Alter wie ich.“ Oder ein umsichtiger Unternehmer: „Ich spüre wie die Jungmannschaft zunehmend Verantwortung im Unternehmen übernehmen will – es ist meines Erachtens an der Zeit, dass ich hier den Jungen und dem Neuen Platz mache.“ Genau das sind Momente, in denen der erste Schritt aktiv und bewusst in Angriff genommen werden sollte. Der erste Schritt kann dabei eine Standortbestimmung oder Auslegeordnung sein mit dem alleinigen Ziel, die Vielfalt der Aspekte und den Status Quo strukturiert zu erfassen. Nur so gelingt es, im Anschluss taktisch-strategisch die richtigen Entscheidungen bezüglich Vorbereitungsmaßnahmen, Szenarien etc. zu fällen. In dieser Phase soll auch die Nachfolgefähigkeit und Nachfolgewürdigkeit des Unternehmens selbst kritisch hinterfragt werden. Die Nachfolgefähigkeit ist dann gegeben, wenn die internen Prozesse und Strukturen so aufgebaut sind, dass die verschiedenen Verantwortungsbereiche bspw. auf verschiedene Köpfe aufgeteilt sind. Die Nachfolgewürdigkeit ist dann gegeben, wenn das Unternehmen – auch ohne das eigene Dazutun als Unternehmer – ein Zukunftspotenzial hat.

In einem dritten Schritt geht das „Ich will“ über in ein „Ich kann“. Zum einen ist dies mit dem Gefühl von Freude und Stolz verbunden, dass erste konkrete Massnahmen getroffen worden sind und konkret an der Umsetzung der Nachfolge gearbeitet wird. Dies geht in der Regel aber auch einher mit der Erkenntnis, dass die Nachfolge jetzt sehr konkret wird. Manchmal holt die Realität den Unternehmer in dieser Phase ein und zeigt, dass bestimmte getroffene Annahmen nicht (mehr) zutreffen und erhoffte Vorstellungen nicht eintreten oder nicht machbar sind. Das erhöht die Gefahr, dass der Prozess hinausgezögert wird. Es ist nicht selten, dass genau in dieser Phase die Dinge beginnen, etwas länger zu dauern. Entscheidend ist: So lange noch Bewegung im Nachfolgeprozess ist, ist das Ergebnis meist noch nicht gefährdet. Oft kommen für den Übergeber Gefühle der Überraschung und Verunsicherung auf: Fülle ich wirklich die richtigen Entscheide? Ist der Zeitpunkt jetzt günstig? Was mache ich eigentlich nach Abschluss der Nachfolgeregelung? Komme ich am Schluss finanziell über die Runde? Viele Dinge werden in Frage gestellt. Unsere Botschaft an dieser Stelle: Augen zu und durch! Gerade hier ist es oft hilfreich einen Prozessbegleiter im Boot zu haben, der in der Funktion als „wohlwollender Wadenbeisser im Dienste des Ganzen“ die Bewegung und Konsequenz im Projektmanagement sicherstellt.

⁸ Halter, Schröder 2017.

Sobald die wesentlichen Unwägbarkeiten erkannt und aus dem Weg geräumt sind und vor allem auch der Weg geklärt ist und die Nachfolgekandidaten gefunden sind, kann man (hoffentlich mit gutem Gefühl) sagen: „Ja – ich mache es“ – oder noch besser: „Ja – wir machen es“. Das Ziel muss sein, die Eckpunkte rund um die Regelung der Verantwortlichkeiten, Rollen, Rechte und Pflichten festzulegen und vor allem auch schriftlich festzuhalten. Eine mündliche Vereinbarung reicht nicht aus, um die Verbindlichkeit im Prozess sicherzustellen. Auch familienintern oder gegenüber Mitarbeitenden müssen die Dinge klar und eindeutig kommuniziert und vereinbart werden.

In der Rückschau kann man hoffentlich mit Stolz berichten, dass man die eigene Nachfolge sauber, gut und zufriedenstellend geregelt hat – frei nach dem Motto „Er oder sie macht es“. Die Praxis zeigt sehr oft, dass im Rahmen der eigenen Rückschau erst das Bewusstsein darüber entsteht, was man in den letzten Jahren wirklich geleistet hat. Auch die innere Gewissheit, Zufriedenheit, Ruhe und Gelassenheit kommt, endlich nicht mehr dem täglichen Druck ausgesetzt zu sein. Selbstverständlich gibt es auch Momente der Reue oder das komische Gefühl in der Magengegend, wenn beispielsweise die Nachfolger bestimmte Dinge etwas anders angehen – auch das ist normal. In der Regel aber siegen die positiven Gefühle, mit welchen man im Voraus nicht unbedingt rechnen kann.

Gleichzeitig verändert sich aber auch das Privatleben. Wer übernimmt zu Hause welche Aufgaben? Wie gestaltet man beispielsweise das „Mehr an Zeit“, das für die Partnerschaft vorhanden ist? Sehr viele ehemalige Unternehmerinnen und Unternehmer fallen nach unserer Einschätzung definitiv nicht in ein Loch, denn das Leben hat so viel zu bieten. Hin und wieder werden wir den Eindruck nicht los, dass diese Personen fast noch stärker eingebunden sind als je zu vor - in nichtberuflichen Angelegenheiten. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt.

2.2.2 Der Nachfolgeprozess aus Sicht des Käufers

Auch der Nachfolgeprozess des Käufers beginnt in der Regel mit einer vagen Idee von der Lust und Unsicherheit ein „Unternehmer-Dasein“ als Lebensstil einzuschlagen. Junge Menschen, die im Kontext eines Familienunternehmens aufgewachsen sind, haben in der Regel 3 berufliche Optionen. Zum einen kann man die Firma der Eltern übernehmen, zum Zweiten kann man selbst ein Unternehmen gründen und aufbauen und zum Dritten kann man als Angestellter einer Arbeit bei einem Arbeitgeber nachgehen. Die Sozialisierung durch den Kontext Familienunternehmen hat einen wesentlichen Einfluss auf die Prägung und schliesslich auch auf die zukünftige Berufswahl – auch wenn dies selbstverständlich nicht die alleinigen Einflussgrössen sind.

Die vage Vorstellung „Ich möchte“ ein Unternehmen übernehmen ist bei Kindern aus Familienunternehmen latent bereits gegeben in dem Sinne, dass es das Objekt „Unternehmen“ bereits gibt. Bei MBO und MBI-Kandidaten ist dies im Unterschied dazu per se nicht gegeben und es braucht deshalb viel mehr eigenen Antrieb oder manchmal einen Anstoss von Dritten, um den Weg der Unternehmensübernahme anzugehen. Insbesondere bei MBO-Kandidaten sehen wir oft, dass Kadermitarbeitende gar nicht (zwingend) von der Möglichkeit einer Unternehmensübergabe ausgehen und in vielen Fällen durch den aktuellen Inhaber auf die Idee gebracht werden. Gleichzeitig stellen wir in der Praxis aber auch fest, dass viele Kadermitarbeitende, wenn sie zum ersten Mal angefragt werden, ob sie es sich vorstellen könnten, das Unternehmen zu übernehmen, relativ rasch „Ja“ sagen. Wenn es aber darum geht, den Schritt von „Ich möchte“ hin zu „Ich mache es“ zu wagen, dann trennt sich in der Regel die Spreu relativ rasch vom Weizen. Wenn zum ersten Mal Geld in die Hand genommen werden muss, wird die eigentliche Risikobereitschaft und Risikofähigkeit auf den Prüfstand gestellt.

Die sogenannten MBI-Kandidaten müssen schliesslich nicht nur selbst auf die Idee kommen, künftig als Unternehmer tätig zu sein – sie müssen in der Regel den Weg dazu auch selber aktiv beschreiten und vorantreiben. Dies beginnt in der Regel damit, sich mit sich selbst, seinem Umfeld, seinen Zielen, seinen Vorstellungen bzgl. Übernahmeobjekt und schliesslich auch mit seiner Suchstrategie auseinander zu setzen. Dieser Weg ist nicht immer einfach und stellt viele Kandidaten vor eine echte Herausforderung. Vor allem muss (leider) auch festgestellt werden, dass im doch sehr intransparenten Nachfolgemarkt niemand wirklich auf diese MBI-Kandidaten wartet. Gleichzeitig gehen die Suchenden manchmal etwas „stümperhaft“ und mit falschen Vorstellungen an den Suchprozess heran. Die Marktdynamik, Prozessdynamik, Anforderungen etc. werden oft unterschätzt.

„Ich mache es“ bedeutet, dass der Kontakt zwischen Übergeber und Übernehmer besteht, dieser Kontakt auf einem soliden Fundament steht und die Übernahme von Führung und Eigentum im Anschluss erfolgt. Die Zeiträume diesbezüglich sind jedoch sehr verschieden, wie weiter oben bereits gezeigt worden ist. Gerade der Übergang von „Ich mache es“ zu „Ich habe es gemacht“ kann sich in der Realität vor allem bei familieninternen Nachfolgeregelungen hinziehen. Der Hauptgrund dafür ist vor allem darin zu suchen, dass – wenn die Rollen- und Aufgabenverteilung im Vorfeld nicht abschliessend geregelt ist (inkl. Timing) – die

Vermengung von Familien- und Unternehmenslogik die Zusammenarbeit und das Vorankommen erschweren. Als Tochter oder Sohn ist es nicht immer einfach, Veränderungen von lang eingespieltem Verhalten beim Vater einzufordern oder durchzusetzen. Das betrifft bereits einfache Dinge wie die Kontierung von Rechnungen, den Empfang von wichtigen Kunden, die Durchführung von Mitarbeitergesprächen bis hin zur Frage, wer die Briefpost am Vormittag öffnet. Oft sind es die kleinen Details, welche der Stein des Anstosses für familieninterne Konflikte sind.

2.2.3 Der Transaktionsprozess

Der eigentliche Transaktionsprozess kann bis zu einem gewissen Grad auch als Zug-um-Zug Geschäft dargestellt werden. Im Rahmen eines MBI gestaltet sich dieser in der Regel viel strukturierter und auch formalisierter als bei einem FBO oder MBO. Gleichzeitig möchten wir davor warnen, im Rahmen eines FBO oder MBO wesentlich weniger Details bzgl. Umfang und Konsequenz zu regeln. Denn die Praxis zeigt, dass die gebotene, respektive erwartete, Verbindlichkeit in einem FBO oder MBO oft nur bedingt gegeben ist. Es lohnt sich auch hier, den Prozess gut strukturiert zu führen. Vertrauen alleine ist noch nicht Garant dafür, dass später auch alles so eingehalten wird, wie man es (vermeintlich) besprochen hat.

Gerade bei einem Verkauf an einen Externen, stellt das Unternehmen eine Black-Box dar. Entsprechend gilt es, Licht ins Dunkel zu bringen, weshalb nachstehend primär der klassische Prozess eines MBI umschrieben wird – der aber auch bei FBO und MBI in angepasster Form angewendet werden kann (vgl. dazu Abbildung 6). So macht eine Due Diligence aus Käufersicht im Rahmen einer familieninternen Nachfolge oft Sinn, um mittels Aussensicht das Unternehmen per se einmal kritisch zu durchleuchten. Es geht in diesem Fall also nicht darum, eine bessere Verhandlungsposition anzustreben, sondern die persönliche Sicherheit und Klarheit zu schärfen.

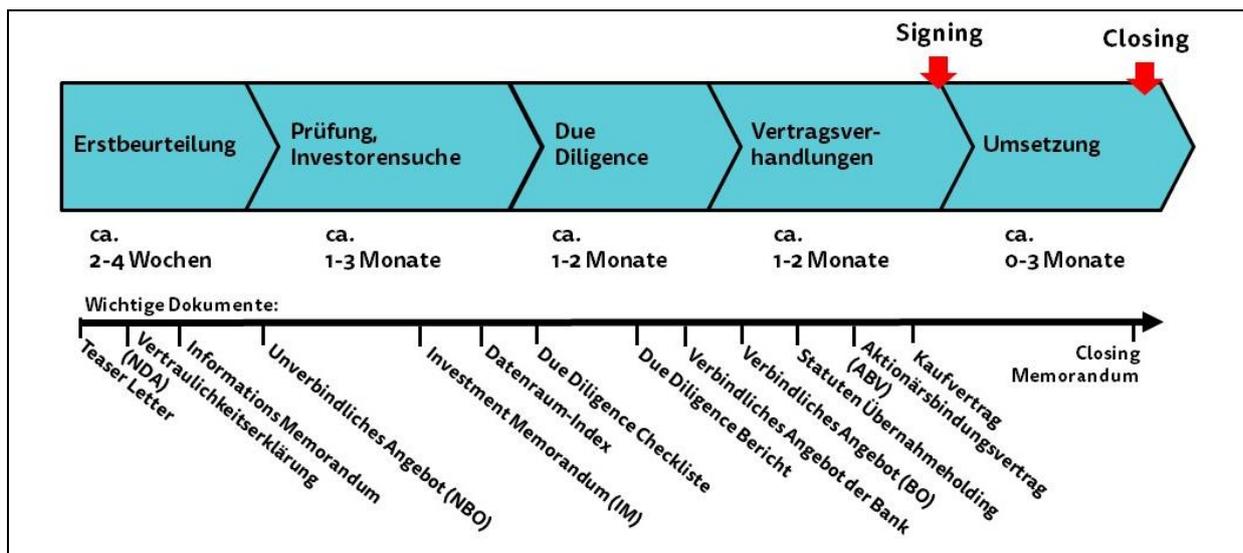


Abbildung 6: Der Transaktionsprozess

Ausgangspunkt einer strukturierten Annäherung stellt die Phase der Erstbeurteilung dar. Am Ausgangspunkt steht hier in der Regel ein sogenannter Teaser-Letter. Dies entspricht einem kurzen Profil von 1-3 Seiten, welches das Unternehmen anonymisiert und auf relativ hohem Abstraktionsniveau umschreibt. Falls beide Parteien sich einig sind, dass die Annäherung weitergeführt werden soll, so wird als nächstes in der Regel eine Vertraulichkeitsklärung unterzeichnet (Auch als NDA – Non Disclosure Agreement – bezeichnet). Ist dies erfolgt, hat die Käuferpartei das Recht, das sogenannte Offering Memorandum respektive Information Memorandum zu erhalten und zu studieren. In der Regel handelt es sich dabei um ein Dokument von 10 bis 20 Seiten Umfang, welches das Unternehmen umfassender umschreibt, Angaben über Strukturen, Strategie, sowie Positionierung enthält und auch einige Einblicke in die Zahlen der Unternehmensvergangenheit gibt.

Im Anschluss daran geht es um die gegenseitige Prüfung des (potenziellen) Nachfolgers und des Unternehmens. Zu diesem Zweck findet in der Regel eine Betriebsbesichtigung statt. Weiter kommt es zu beidseitigen Vorstellungsgesprächen mit dem Ziel, gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Nicht zu unterschätzen ist in dieser Phase das beidseitige Bauchgefühl. Wenn die Chemie zwischen den Parteien stimmt, so wird in der Regel der Prozess im Nachgang einfacher (ohne dass dabei auf wesentliche

Elemente verzichtet würde). In dieser Phase macht es für den Käufer Sinn, erste Finanzierungsabklärungen zu treffen, insbesondere wenn weitere Fremd- und/oder Eigenmittel notwendig werden. Auch eine Bank soll und kann frühzeitig miteingebunden werden. In der Regel wird diese Phase mit einer Absichtserklärung (sogenannter Letter of Intent) abgeschlossen. Dabei stellt sich aus juristischer Sicht die Frage, wie bindend diese ist und ob der nächste Schritt beispielsweise exklusiv angegangen werden darf oder nicht.

Die dritte Phase beinhaltet die Due Diligence. Dabei handelt es sich um eine systematische und strukturierte Analyse des Unternehmens. Das Ziel dieser Analyse ist es, die wichtigsten Aspekte des Unternehmens kritisch auf deren Richtigkeit und Vollständigkeit zu überprüfen. Dadurch soll zum einen allfällige Risiken rechtzeitig erkannt und zum anderen die Preisvorstellungen des Verkäufers kritisch zu hinterfragt werden. Es gibt zwar das Sprichwort «Einem geschenkten Gaul schaut man nicht ins Maul». Aber wenn rechtliche und finanzielle Unannehmlichkeiten das Wohlergehen der nachfolgenden Generation wesentlich gefährden, ist auch Kindern eines vererbten Unternehmens nicht wirklich geholfen.

Sobald die letzten Fragen geklärt sind, wird die Verkaufsverhandlung forciert: der Kaufvertrag wird aufgesetzt, zwischen den Parteien verhandelt und angepasst. Auch hier macht eine professionelle Unterstützung Sinn, damit der Vertrag beidseitig ausgewogen ist. Damit einher geht auch die abschliessende Preisverhandlung und -festlegung sowie die Ausformulierung von allfälligen Zusatzverträgen wie beispielsweise Darlehensverträgen, Kreditverträgen, Aktionärsbindungsverträgen, Ehe- und Erbverträgen. Gerade wenn mehrere Verträge aufgesetzt werden, müsste diese zwingend aufeinander abgestimmt sein. Anschliessend findet das sogenannte „Signing“ statt: das mit Unterschrift bezeugte Einverständnis, dass man sich vertraglich geeinigt hat. Dabei werden auch die letzten Bedingungen für das bevorstehende Closing definiert. Das eigentliche „Closing“ erfolgt beispielsweise nach der Einrichtung der Übernahme-Gesellschaft, der Finanzierungszusicherung und der Vollzugsmeldung, dass das Geld bereitgestellt und anschliessend überwiesen ist. Der Austausch aller Dokumente stellt in der Regel auch einen feierlichen Schlussakt dar und darf (hoffentlich im beidseitigen Einverständnis) miteinander gefeiert werden. Dies im Wissen, dass die Arbeit gerade für die antretende Generation im Anschluss erst beginnt.



Auf einen Blick für Verkäufer (Übergeber)

- Durchhalten! Es gibt viele Momente, um einen Prozess zu früh abzubrechen.
- Ein Prozess besteht nur weiter, solange noch Bewegung darin steckt.
- Der „wohlwollende Wadenbeisser im Dienste des Ganzen“ kann sicherstellen, dass der Konjunktiv im Prozess überwunden wird.
- Das dunkle Loch nach der Nachfolgereglung existiert nur in ganz seltenen Fällen.
- Loslassen bedeutet auch zuzulassen, dass die Nachfolger gewisse Dinge anders sehen und machen.



Auf einen Blick für Käufer (Übernehmer)

- Es braucht eine bewusste Auseinandersetzung mit sich selbst, um die persönliche Risikofähigkeit und -bereitschaft zu hinterfragen.
- Es braucht eine bewusste Auseinandersetzung mit seinem eigenen Umfeld. Das Engagement muss auch von der eigenen Familie mitgetragen werden.
- Auch Käufer sollten in Szenarien denken und handeln.
- Externe Käufer brauchen ein gutes Suchprofil und eine gute Suchstrategie.
- Machen Sie sich bewusst, was sie wirklich wollen und was nicht. Klären Sie auch, was Ihre Anforderungen an die Gestaltung des Nachfolgeprozesses sind; denn Sie müssen die Zukunft gestalten.



Auf einen Blick: der Nachfolgeprozess

- Verfügen Sie über das Fachwissen, diesen Prozess juristisch sauber zu führen?
- Verfügen Sie über das Fachwissen, die Fachthemen im Rahmen einer Due Diligence kritisch genug anzuschauen?
- Sind Sie bei der Analyse (selbst)kritisch genug – insbesondere dann, wenn Sie das Unternehmen wirklich übernehmen wollen?
- Verfügen Sie über Transaktionserfahrung, auf die Sie zurückgreifen können?
- Verlieren Sie vor lauter Details das Gesamtziel nicht aus den Augen!

3 Herausforderungen im Nachfolgeprozess

Im Laufe des gesamten Prozesses ergibt sich eine Reihe von Herausforderungen für den Übergeber, wie auch für den Übernehmer: alle diese Hindernisse müssen für einen erfolgreichen Abschluss der Nachfolge überwunden werden. Diese Herausforderungen können rechtlicher, finanzieller, steuerlicher, prozessualer, strategischer, personeller oder emotionaler Natur sein. Je nach Phase einerseits – aber auch je nach Nachfolgeform (FBO/MBO/MBI) – treten unterschiedliche Herausforderungen besonders hervor. Im Folgenden wird kurz auf die besonders wichtigen Herausforderungen, passend zur entsprechenden Nachfolgeform, eingegangen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

3.1 Familieninterne Nachfolge (FBO)

Bei der familieninternen Unternehmensnachfolge geht es in einem ersten Schritt darum, einen ruhigen Blick auf die Familien(kommunikations)kultur zu werfen. Können die Familienmitglieder im Grundsatz zueinander Ja sagen oder spielen sozialpsychologische Nebenplätze in den Diskussionen eine wichtigere Rolle als die zukunftsorientierte Lösung der Unternehmensnachfolge? Entsprechend ist es wichtig, die Güte der Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern selbstkritisch zu hinterfragen: halten die Beziehungen sowie die individuellen Psychen auch allfälligen finanziellen Schwierigkeiten stand?

In Bezug auf die Familienstruktur muss die Frage geklärt werden, ob das Eigentum und die Führung an eine oder mehrere Personen übertragen werden sollen oder nicht. Gerade diese Frage sollte sehr bewusst und aufrichtig beantwortet werden. Eine Firma mit mehreren Familienstämmen ab der 2. oder 3. Generation muss in der Regel auf eine andere Art und Weise geführt werden als ein Unternehmen, das durch sehr wenige Personen kontrolliert wird. Die Entscheidungsfindungsprozesse sind gerade dann anders zu gestalten, wenn beispielsweise einige Familienmitglieder quasi als stille Aktionäre zwar die Eigentumsnachfolge angetreten haben, die Führungsverantwortung jedoch anderen Personen übertragen haben.

Die Einstiegsform der nächsten Generation kann unterschiedlich gelöst werden. Ein Nachkomme kann bspw. im eigenen Unternehmen das Handwerk von der Pike auf Erlernen und innerhalb des Unternehmens eine Karrierestufe nach der anderen nach oben erklimmen und dabei die Sporen innerhalb des Unternehmens abverdienen. Alternativ dazu gibt es auch Familien, die dezidiert verlangen, dass die Nachfolger ihre ersten Berufs- und Führungserfahrungen nach der Schule ausserhalb des eigenen Unternehmens sammeln. Vereinzelt heisst es dann schmunzelnd: „Die Fehler sollen zuerst an einem anderen Ort gemacht werden.“ Nach der Rückkehr ins elterliche Unternehmen kann dann bereits auf einer höheren Stufe Verantwortung übernommen werden. Im Einzelfall gilt es sicherlich auch die Frage zu klären, ob und wenn ja, wie viel branchenspezifisches Wissen und Erfahrung vorab gesammelt werden soll und muss. Entscheidend ist aber, dass die Nachfolger in einer wie auch immer gearteten Form unternehmerische Verantwortung übernommen haben sollten, um vor allem auch die notwendige Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu erhalten. Ein gewisser Leistungsnachweis kann nicht schaden – OHNE, dass man diesen an die grosse Glocke hängt. Die Haltung des Nachfolgers ist mindestens so entscheidend wie die Art der Erfahrung, die er oder sie mitbringt.

Als weitere Herausforderung in familieninternen Nachfolgeregelungen muss der Aspekt von Wert und Preis in zweifacher Hinsicht betont werden. Zum einen geht es bei einer möglichen Ungleichverteilung von Führungs- und Eigentumsanteilen um die Frage, wie der Aspekt Gerechtigkeit innerhalb der Familie definiert, verstanden, gelebt und erlebt wird. Wird beispielsweise primär von einer Leistungs- oder einer Verteilungsgerechtigkeit ausgegangen? Gleichzeitig kann aber auch der Wert eines Unternehmens wesentlich höher sein als der effektive Preis, der dafür familienintern bezahlt wird. Darauf abzustimmen sind vor allem alle Fragen rund um die Altersvorsorge sowie alle steuerrechtlichen Fragestellungen. Auch Schenkungssteuern und Ähnliches sind kritisch/aufmerksam zu prüfen, wofür es Experten braucht. Was im Sinne der Familienlogik gut gemeint war, muss nicht zwingend steuerfrei über die Bühne gehen.

3.2 Verkauf an Mitarbeitende (MBO)

Beim Management Buy-Out sind die möglichen Käufer vorab häufig weniger gut vorbereitet auf eine mögliche Übernahme des Unternehmens. Deshalb sollten solche Kandidaten im Idealfall rechtzeitig entwickelt und gefördert werden. Eine gute Projektleiterin oder ein guter Verkäufer allein ist noch nicht zwingend ein umsichtiger Unternehmer mit Generalistenwissen und

-erfahrung. Es gilt deshalb in einem ersten Schritt sogenannte MitunternehmerInnen zu identifizieren und diese bewusst und gezielt zu entwickeln.⁹

Die Schwierigkeit liegt dabei darin, dass man in der Regel eine Balance suchen muss zwischen Offenheit (respektive Verbindlichkeit) und gleichzeitiger Verschlossenheit (respektive Unverbindlichkeit). Es ist nicht immer einfach, die Leute zu fördern, ohne sie gleich, implizit, in eine „Kronprinzenrolle“ zu bringen. Damit verbunden ist auch die Frage nach dem Grad von Verbindlichkeit innerhalb des Prozesses. Hier macht eine über die Zeit zunehmend strukturierte Herangehensweise Sinn.

Im Anschluss an die Identifizierung des unternehmensinternen Nachfolgers stellt die grösste Hürde typischerweise die Finanzierung der Unternehmensübernahme dar. Denn Mitarbeitende verfügen in der Regel über (zu) wenig Geld, das sie zur Finanzierung des Kaufpreises einsetzen können. Selbst dann wenn der Preis in der Regel sehr fair hergeleitet und definiert wird. Entsprechend häufig kann der Einsatz von Verkäuferdarlehen beobachtet werden. Dies bedingt jedoch zum einen ein grosses Vertrauen in das Geschick des Nachfolgers seitens Darlehensgeber; zum anderen entsteht damit auch eine länger andauernde Abhängigkeit zwischen Verkäufer und Käufer über die Vertragsunterzeichnung hinaus. Wenn der Vorgänger parallel im Unternehmen weiterarbeitet, ist seine Rolle als Angestellter, im Unterschied zum Unternehmerdasein vorher, definitiv eine fundamentale Veränderung.

3.3 Verkauf an Externe (MBI)

Beim Verkauf an einen Externen ist die allergrösste Herausforderung die beidseitige Identifikation («sich suchen und finden») zwischen Käufer und Verkäufer – auch als Matching bezeichnet. Für Verkäufer stellt sich zuerst die Frage, ob die Identifikation und Ansprache von möglichen Käufern im Alleingang erfolgen oder als Mandat einem Mittler übertragen werden soll – was meist, aber nicht immer, in der Form eines sogenannten M&A-Mandates (Merger & Akquisition) ausgestaltet wird. Im Kern bedeutet dies, dass der Mandatsinhaber ganz oder zu Teilen eine Erfolgsbeteiligung in der Form eines prozentualen Anteils am Verkaufspreis erhält.

Gleichzeitig soll sich der Verkäufer die Frage zu stellen, welche Arten von Käufer denn zum einen in Frage kommen können, zum anderen aber auch gewünscht sind. Dies kann von einer unternehmerischen Persönlichkeit, über Partner entlang der eigenen Wertschöpfungskette, Konkurrenten, strategische Investoren bis hin zu Finanzinvestoren reichen – inklusive Misch- und Kombinationsformen daraus. Gleichzeitig muss der Realität ins Auge gesehen werden – nicht für jede Art von Unternehmen gibt es am Ende einen Käufer. Entscheidend ist, dass das Unternehmen, respektive das Geschäftsmodell, etwas Attraktives für die Käufer zu bieten hat. Dies können neben zukünftigen Cash-Flows auch Produkt-Knowhow, Marktzugänge, Synergien oder andere Nutzen sein.

Wenn ein Käufer gefunden worden ist und alles unter Dach und Fach gebracht worden ist, stellt sich bei einem externen Unternehmensverkauf verstärkt die Frage, was im Anschluss in welcher Form und Geschwindigkeit im Unternehmen verändert wird. Gerade bei Verkäufen an Investoren hört man immer wieder, dass beispielsweise neue und auch umfangreichere Controlling-Instrumente eingeführt werden. Bei der horizontalen oder vertikalen Integration in ein bestehendes Unternehmen kommen in der Regel kulturelle Unterschiede dazu, welche von beiden Seiten verdaut werden müssen. Gleichzeitig – und das stimmt auch wieder froh – verschwindet die anfängliche Unsicherheit bei der Belegschaft meist relativ rasch. Die neuen Eigentümer werden in der Regel sehr rasch akzeptiert – oft zur Überraschung der Vorgänger.

4 Prozessgestaltung mit Projekt- und Zeitmanagement

Prozessgestaltung hat sehr viel mit Projekt- und Zeitmanagement zu tun. Gerade in KMU liegt die Kernaufgabe oft darin, dass in der Organisation direkt Wertschöpfung geschaffen wird. Der Alltag wird vom Tagesgeschäft dominiert. Das Projekt «Nachfolge» ist deshalb eine zusätzliche Aufgabe, parallel zum wertschöpfenden «courant normal». Projektmanagement per se ist in vielen Unternehmen Teil des eigenen Geschäftsmodells. So ist ein Bauunternehmen oder Holzbauer vor allem dann erfolgreich, wenn er das Projektmanagement im Griff hat. Der Unterschied liegt jedoch nun darin, dass auch Projekt-Profis in der Regel nicht die

⁹ vgl. dazu Englisch, Sieger, Zellweger 2010.

Erfahrung rund um das Thema Nachfolge haben. Diese Verunsicherung führt oft dazu, dass der Prozess trotz Projektmanagement-Wissen und –Erfahrung zu wenig konsequent als Prozess geführt wird.

4.1 Der Weg ist das Ziel

Mit der konkreten Umsetzung von Massnahmen wird eine schwierige, aber erfüllende Phase des Nachfolgeprozesses eingeläutet. Eine reibungslose Realisierung bedingt Teamarbeit. Nur wenn alle am selben Strang ziehen, kommen die gewünschten Veränderungen in Gang. Projekt- und Zeitmanagement bedeutet:

Stichwort	Umschreibung
Meilensteine setzen	Die Meilensteine müssen für alle Beteiligten verständlich sein. Jeder muss genau wissen, welchen Teil er dazu beiträgt, um das Ziel zu erreichen.
Endtermin	Ohne zeitliche Eingrenzung drohen Arbeiten im Sande zu verlaufen. Ein Endtermin ist also zwingend nötig. Dabei gilt: Lieber etwas zu viel Zeit einberechnen. Es ist motivierender, einen Meilenstein vor dem Endtermin zu erreichen, als immer unter Zeitdruck zu stehen.
Budget-Rahmen	Ohne Budget-Rahmen besteht die Gefahr, Massnahmen, die am Schluss anfallen, mangels Geld nicht mehr umsetzen zu können. Unternehmer und Nachfolger sind aufgefordert, alle Schritte im Nachfolgeprozess ins Budget aufzunehmen. Budget umfasst sowohl Geld wie auch Zeit.
Verantwortlichkeit	Jeder Meilenstein ist wie ein kleines Projekt im Gesamtprojekt „Nachfolge regeln“ und braucht einen Verantwortlichen, der die verschiedenen Aufgaben delegiert und koordiniert. Bei den Verantwortlichen kann es sich einerseits um den Unternehmer oder Nachfolger und andererseits um einen externen Berater oder weitere Beteiligte handeln.

4.2 Projekt-Controlling

Gute Projekte werden überwacht. Die wesentlichen 4 Komponenten dabei sind:

Stichwort	Umschreibung
Relevanz	Um den Fortschritt oder mögliche Planabweichungen festzustellen, braucht es eine regelmässige Kontrolle während der Umsetzung der Massnahmen. So wird sichergestellt, dass die Nachfolgeregelung zum festgelegten Zeitpunkt auf die gewünschte Art erfolgen kann.
Vorgehen	Das Controlling bedarf einer Soll-Ist-Kontrolle bzgl. Zeit, Resultaten und Budget. Um sicherzugehen, dass die Aufträge planmässig umgesetzt werden, kontrollieren Sie den Massnahmenplan bezüglich Zeit, Resultaten und Budget. Dies erlaubt Ihnen, rechtzeitig einzugreifen, wenn Sie feststellen, dass eine oder mehrere Massnahmen nicht entsprechend Ihrer Vorstellung umgesetzt werden können.
Grundlagen	Der Massnahmenplan.
Im Zeitplan	Wird der Zeitplan eingehalten? Zeitliche Verschiebungen bei einer Massnahme können sich auf die zeitliche Umsetzung der restlichen Massnahmen auswirken. Mit einer regelmässigen Kontrolle können zeitliche Aspekte aufeinander abgestimmt werden.
Gewünschtes Resultat?	In regelmässigen Treffen der verantwortlichen Personen wird überprüft, ob die eingeleiteten Massnahmen zum gewünschten Ziel führen. Auch hier sind allenfalls von Zeit zu Zeit Anpassungen nötig.

Im Rahmen des Budgets?

Geld und Zeit ist nicht alles, aber ohne Geld/Zeit geht nichts. Eine regelmässige Kontrolle des finanziellen Rahmens hilft, die Kosten im Griff zu behalten.

Werden während der Umsetzung bestimmte Massnahmen verändert, hält man die Korrektur am besten schriftlich fest. So bleibt der Prozess stets für alle nachvollziehbar.

5 Schlussbetrachtung

Jede Unternehmensnachfolge benötigt Zeit – häufig sehr viel Zeit. Je mehr Zeit verstreicht, desto wahrscheinlicher ist es jedoch, dass der Prozess anders verläuft als ursprünglich gedacht oder geplant. Dies ist der Grund dafür, dass ein strukturiertes und konsequentes Szenario-Denken notwendig ist.

Denken und Handeln in Szenarien bedeutet gleichzeitig, dass auch die zweit- und drittbeste Option bereits ins Auge gefasst und vorbereitet werden, auch wenn der erste Plan noch am Laufen ist. Gleichzeitig gilt es, gerade in KMU, diese Arbeit parallel zum Alltagsgeschäft zu leisten. Entsprechend stellt sich die Frage, wie viel dieser Arbeit man selbst leisten kann und will – oder ob externe Ressourcen mit entsprechendem Erfahrungsschatz rechtzeitig ins Boot geholt werden. Wir wünschen allen Unternehmerfamilien gutes Gelingen!

	<p><u>Handlungsoptionen für VerkäuferInnen</u></p> <p>Mit diesem Arbeitsmittel können Sie als Verkäufer/Übergeber die grundsätzlichen Optionen evaluieren und priorisieren. Die gleiche Übung kann Ihr Nachfolger/Käufer machen mit dem untenstehenden Arbeitsblatt. Vergleichen und diskutieren Sie die beiden Arbeitsmittel!</p> <p>Intern: 04-01-Handungsoptionen-Verkäufer</p>
	<p><u>Handlungsoptionen für NachfolgerInnen</u></p> <p>Mit diesem Arbeitsmittel können Sie als Nachfolger/Käufer die grundsätzlichen Optionen evaluieren und priorisieren. Die gleiche Übung kann Ihr Verkäufer/Übergeber machen mit dem obigen Arbeitsblatt. Vergleichen und diskutieren Sie die beiden Arbeitsmittel!</p> <p>Intern: 04-02-Handungsoptionen-Nachfolger</p>
	<p><u>ToDoListe für Nachfolgeprozess</u></p> <p>Operationalisieren Sie den Prozess mit Hilfe eine ToDo- und Ideen-Liste. Wer macht was bis wann inkl. Controlling – das bringt Bewegung in den Prozess – kleine, aber erste Schritte.</p> <p>Kleiner Trick: Dank der Ideen-Liste geht nichts vergessen.</p> <p>Intern: 04-03-ToDoListe</p>

6 Literaturverzeichnis

- Credit Suisse 2013: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Englisch, Peter; Sieger, Philipp; Zellweger, Thomas 2010: Psychologisches Eigentum - Wie aus Mitarbeitenden Mitunternehmer werden. Agenda Mittelstand: Ernst & Young GmbH.
- Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas 2005: Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: PricewaterhouseCoopers. S. 23.
- Halter, Frank; Schröder, Ralf 2012: Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis. Das St. Galler Nachfolge Modell. Bern: Haupt Verlag. (3. Auflage, 4. Auflage im 2017).
- Hofmann, Roland; Sigg, Anita 2009: Entscheidungsprozesse der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Unternehmensnachfolge. Zürich: Swiss Equity Guide. S. 51-54.
- Sharma, Pramodita; Chrisman, Jim; Chua, Jess (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. Journal of Business Venturing 18: 667–687.



Die aktuellen Schriften im Überblick

Link zu allen Schriften: <https://www.sgnafo-praxis.ch/instrumente/schriftenreihe/>

- Heft Nr. 1: KMU Nachfolge in der Schweiz - Quo Vadis?
- Heft Nr. 2: KMU Nachfolge wirkungsvoll gestalten
- Heft Nr. 3: KMU Nachfolge und meine Vision
- Heft Nr. 4: KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?
- Heft Nr. 5: KMU Nachfolge – Unternehmensstrategie
- Heft Nr. 6: KMU Unternehmer-Vorsorge
- Heft Nr. 7: KMU Nachfolge und die Bewertung
- Heft Nr. 8: KMU Nachfolge und der emotionale Wert
- Heft Nr. 9: KMU Nachfolge und die Finanzierung
- Heft Nr. 10: KMU Nachfolge gerecht und fair gestalten
- Heft Nr. 11: KMU Führungsnachfolge
- Heft Nr. 12: KMU Nachfolge-Beratung
- Heft Nr. 13: KMU Nachfolge – die geordnete Geschäftsaufgabe

Herzlichen Dank für die Unterstützung



Zürcher
Kantonalbank



Stiftung für
Unternehmerische
Entwicklung



Center for Family Business

Universität St. Gallen

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



(Stand 15.05.2024)