



# KMU Nachfolge und meine Vision

Das Zielbild schärfen und verwirklichen

Schrift Nr. 03

(1. Auflage, per 30.04.2023)



#### **Herausgeberin**

St. Galler Nachfolge-Praxis



[praxis@sgnafo.ch](mailto:praxis@sgnafo.ch)



[www.sgnafo-praxis.ch](http://www.sgnafo-praxis.ch)



#### **Autoren**

Claudia Buchmann, Frank Halter (1. Auflage)

**Bildnachweis:** Bilddatenbank Shutterstock (Titelbild)

#### **Veröffentlichung**

Rapperswil-Jona, April 2023



## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Die Übernahme eines KMU als persönliche Vision</b> .....	<b>5</b>
1.1 Einleitung.....	5
1.2 Unternehmen und Individuum – gegenseitige Beeinflussung.....	6
<b>2 Unterschiede entlang der Nachfolge-Form</b> .....	<b>8</b>
2.1 Die Bedeutung von Haltung (Individuum) und Kultur (Unternehmen) .....	8
2.2 Informations-Asymmetrie und -Transparenz.....	10
<b>3 Umsetzung</b> .....	<b>11</b>
3.1 Standortbestimmung .....	11
3.2 Unterschiedliche Bildungswege führen zum Ziel .....	13
3.3 Persönliche Vision .....	14
3.4 Eine Formel fürs Gelingen .....	16
3.5 Tandemzeit.....	19
3.6 Nachfolge als Prozess verstehen .....	20
3.7 Der eigenen Vision so nah wie nie – und dann? .....	21
<b>7 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>21</b>

# Vorwort

## «Der eigenen Vision und dem Herzenswunsch Gestalt geben»

### Geschätzte Leserinnen und Leser<sup>1</sup>

St. Galler Nachfolge-Praxis ist eine Plattform, die einerseits Lösungsressourcen rund um das Phänomen «Unternehmensnachfolge» für Klein- und Kleinunternehmen in der Schweiz entwickelt und andererseits praxisrelevantes und differenziertes Wissen rund um das Thema zur Verfügung stellt. Ein Kernstück des Angebots stellt 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](http://www.sgnafo-praxis.ch)).

Ob Unternehmertum ein Herzenswunsch «von klein auf» ist oder ob dieser im Laufe des Berufslebens entsteht – der Entscheid, diesen Weg zu gehen, prägt das eigene Leben (und das des Umfelds) fundamental. Fragen wie «Weshalb ist das für mich erstrebenswert?» sind genau so wichtig wie «Was bedeutet das für mein Umfeld?» und auch «Was braucht das Unternehmen für eine erfolgreiche Zukunft?».

Auch wenn sich gewisse Unterschiede zwischen familien- und firmeninternen Nachfolgeprozessen zeigen und sich diese auch wiederum gegenüber einer Unternehmensnachfolge mit einer externen unternehmerischen Persönlichkeit unterscheiden, so sind doch wesentliche Punkte gleich: Eine ehrliche Selbstreflexion, ein offener Dialog zwischen Vorgänger/Verkäufer und Nachfolger/Käufer und das bewusste Ausräumen von unterschiedlichen Informationsständen sind wichtige Bausteine für einen verantwortungsvoll gestalteten Prozess.

Frank Halter  
Für die Herausgeber



Weitere Beiträge zum Thema «Selbstverständnis Familienunternehmen» und damit Grundfragen wie die Klärung der persönlichen Vision finden Sie unter [www.sgnafo-praxis.ch](http://www.sgnafo-praxis.ch)

---

<sup>1</sup> Wir verwenden die männliche Form, um die Lesbarkeit zu vereinfachen. Frauen sind immer miteingeschlossen.

# 1 Die Übernahme eines KMU als persönliche Vision

## 1.1 Einleitung

«Er wollte schon als kleiner Bub immer mitkommen, wenn ich zu einem Auftraggeber fuhr», meint der Vater schmunzelnd. Der in der Zwischenzeit erwachsene und im Unternehmen tätige Sohn sitzt daneben und blickt teils berührt, teils etwas beschämt in die Runde.

Für einige Nachfolger bedeutet die Übernahme des (Familien-)Unternehmens die Realisierung eines Herzenswunsches, der schon seit der Kindheit besteht. Für andere entwickelt sich der Gedanke im Verlauf eines Nachfolgeprozesses zu einer prüfenswerten Option, mit der sie sich intensiv auseinandersetzen. Auch wenn viele Nachfolger aus der Familie stammen oder bereits im Unternehmen als (Kader-)Mitarbeitende tätig sind, so gibt es auch Später-Berufene, welche nicht aus einem Familienunternehmen stammen, zuerst Karriere in einem anderen Umfeld machen und später den Wunsch verspüren, ihre Ressourcen in einem KMU zu investieren. Und hier meint «Ressourcen investieren» nicht nur Geld, sondern auch ihre Schaffenskraft.

Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie ein bestehendes Unternehmen fortführen wollen und nicht ein neues Unternehmen gründen. Die Statistiken der letzten Jahre bringen eindruckliche Zahlen hervor: So ist die Überlebensrate mit 95% bei Unternehmensübertragungen im Vergleich zu Neugründungen im gleichen Zeitraum (rund 50%) wesentlich höher. Mehr Informationen dazu finden sich in der Schrift Nr. 01 (KMU Nachfolge in der Schweiz – Quo Vadis?).

Die **Übertragungsquoten** haben sich in den letzten Jahren bei familieninternen Übertragungen (FBO), firmeninternen Übertragungen (MBO) und der Übertragung an einen externen Käufer (MBI) unterschiedlich entwickelt. In verschiedenen Studien wurden diese Quoten untersucht und letztmalig 2022 durch die Studie der Credit Suisse aktualisiert (vgl. Abb. 1). Auch wenn das Sample der Erhebung 2022 mit den vorangehenden Erhebungen nicht identisch ist und nicht der volkswirtschaftlichen Grundgesamtheit entspricht, so dürfen dennoch die folgenden Schlüsse gezogen werden:

- Die familieninterne Nachfolge (FBO) gewinnt wieder an Terrain.
- MBO/MBI verliert etwas an Bedeutung.

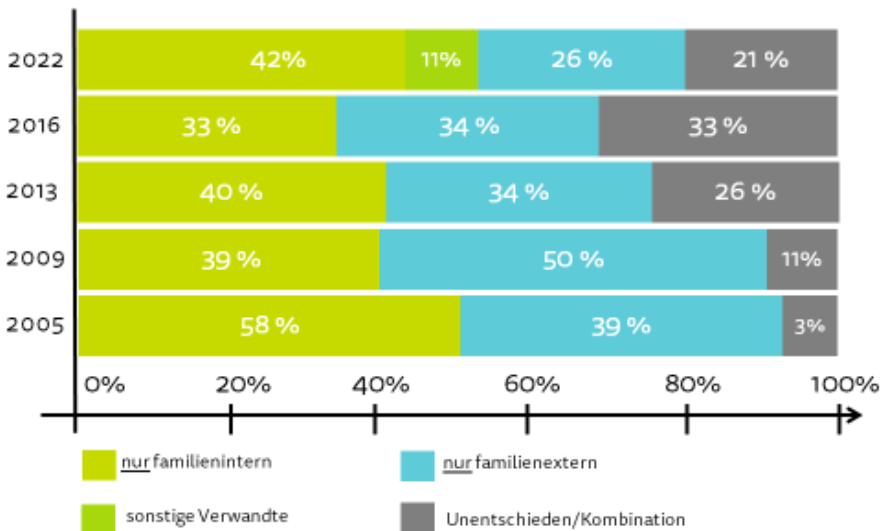


Abbildung 1: Übertragungsquoten von FBO/MBO/MBI im Vergleich über die Jahre (Eigene Darstellung)

In der vorliegenden Schrift werden wir im FBO und MBO-Kontext von Vorgänger und Nachfolger sprechen; im MBI-Kontext von Verkäufer und Käufer. Auch wenn das Thema Transaktion im familien- und firmeninternen Nachfolgeprozess eine Rolle spielt, so ist es etwas weniger stark gewichtet als im MBI-Kontext, was uns zu diesen Bezeichnungen führt.

## 1.2 Unternehmen und Individuum – gegenseitige Beeinflussung

Zur Umschreibung einer Organisation werden in der Regel die drei Begriffe **Kultur – Strategie – Struktur** verwendet (vgl. Abbildung 2, i.A. Schrift 11 KMU Führungsnachfolge).

- Bei **«Kultur»** geht es um unsichtbare und zum Teil sichtbare Elemente wie beispielsweise unbewusst akzeptierte Grundannahmen, Normen und Werte oder Artefakte wie Symbole und Zeichen, welche die Kultur eines Unternehmens repräsentieren. Die Unternehmenskultur entwickelt sich aus den gelebten «Alltags-Routinen» im Unternehmen, also der Summe an Verhaltensgewohnheiten der Menschen, die das Unternehmen ausmachen. Die Kultur bildet damit das normative Fundament eines Unternehmens und wirkt stark verhaltenssteuernd auf das Geschehen innerhalb der Organisation.
- Bei **«Strategie»** geht es um die Ausrichtung des Unternehmens: Was will die Organisation in den kommenden Jahren erreichen? Wir verstehen unter Strategie den Weg vom Reagieren zum Agieren, d.h. die bewusste Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens. Dabei geht es für KMU in erster Linie darum, wie sich das Unternehmen am Markt positionieren kann, um im Vergleich mit den Mitbewerbern nachhaltig eine Nasenlänge voraus zu sein (Wettbewerbsvorteil).
- Bei **«Struktur»** geht es vordergründig um die Frage, wie das Unternehmen organisiert ist. Strukturierende Elemente sind: Aufbau- und Ablauforganisation, Prozesse und Schnittstellenmanagement sowie Governance-Fragen (Führungsfragen). Es geht darum, Verantwortlichkeiten und Routinen, Klarheit und Sicherheit, Effizienz und Effektivität sicherzustellen.



Abbildung 2: Zwei Parteien und ein Übertragungs-Objekt (Eigene Darstellung)

Bei der Umschreibung eines Individuums werden im Modell (vgl. Abb. 2) die drei äquivalenten Begriffe **Haltung – Bereitschaft – Handlung** verwendet. Jedes Individuum und damit auch die unternehmerische Persönlichkeit definiert sich durch diese Begriffe.

- Unter **«Haltung»** verstehen wir vorwiegend individuelle Werte, Normen und Überzeugungen, welche sich in der Auseinandersetzung mit sich selbst, anderen Menschen sowie Ereignissen festigen oder verändern können. Im Alltag kann die eigene Haltung beispielsweise darin sichtbar werden, wie sorgfältig jemand mit Material umgeht oder wie verlässlich er sich gegenüber anderen Menschen zeigt.
- Zu **«Bereitschaft»** gehören einerseits die Entschiedenheit, sich auf Aufgaben einzulassen und sich ihnen zuzuwenden, und andererseits die Zuversicht, zu gegebener Zeit in Aktion treten zu können, weil die notwendigen persönlichen Ressourcen im Sinne von Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sind. Zudem führen das Wissen um

das Timing (wann werde ich aktiv) und der Wille zu agieren dazu, für das eigentliche, nachfolgende Tun bereit zu sein. Im unternehmerischen Kontext ist das immer wieder erfahrbar, wenn es beispielsweise darum geht, ein unternehmerisches Wagnis oder Risiko einzugehen.

- Bei «**Handlung**» geht es um das eigentliche Tun und damit um das konkrete Einsetzen der individuellen Ressourcen. Dies wird im KMU-Alltag beispielsweise sichtbar beim Kommunizieren (mit Mitarbeitenden, Kunden etc.), beim Setzen von Prioritäten und dem Fällen von Entscheiden. Ebenfalls dazu gehören, funktionierende Führungs- und Kommunikationsstrukturen aufzubauen und deren Nutzung (im Sinne der Governance) einzufordern.

Je kleiner ein Unternehmen ist und je stärker ein Unternehmen von einem Individuum, z.B. dem Gründer geprägt ist, desto ähnlicher sind sich in der Regel die Haltung des Unternehmers und die Kultur des Unternehmens. Diese Ähnlichkeit gilt auch für die Bereitschaft des Unternehmers in Verbindung mit der Strategie des Unternehmens und zeigt sich oft darin, dass die die Struktur des Unternehmens den eigentlichen Handlungen des Unternehmers entspricht.

Mit dem Blick auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens und vor allem auch mit dem Blick auf die Unternehmensnachfolge stellt sich die zentrale Frage, was im Unternehmen vorbereitet und verändert werden muss, um die Unabhängigkeit des Unternehmens von der unternehmerischen Persönlichkeit sicher zu stellen. Umgekehrt gilt es die Frage zu klären, welche Anforderungen das Unternehmen an das künftige Individuum stellt, respektive wie die vorhandenen individuellen Ressourcen des Nachfolgers oder Käufers das Unternehmen in Zukunft prägen könnten.



Zentrale Fragen sind beispielsweise:

- Wie stark prägt der Unternehmer das Unternehmen heute?
- Was braucht das Unternehmen für unternehmerische Ressourcen (z.B. neue Fähigkeiten und Kompetenzen), um langfristig in einem sich verändernden Umfeld erfolgreich zu sein?
- Inwiefern passt das heutige Unternehmen zu einer neuen Persönlichkeit als Nachfolger?
- Wie verändert sich das Unternehmen beim Engagement eines Nachfolgers?

## 2 Unterschiede entlang der Nachfolge-Form

### 2.1 Die Bedeutung von Haltung (Individuum) und Kultur (Unternehmen)

Wenn Nachfolger und Vorgänger gemeinsam im (Familien-)Unternehmen arbeiten, dann gibt es über die Zeit ein gewachsenes gemeinsames Verständnis zur Haltung der einzelnen Individuen und zur Kultur des Unternehmens. Dabei beobachten wir, dass die individuellen Werthaltungen wichtige Leitlinien sind, die die Handlungen im Unternehmen und im Umgang mit Kunden leiten. Damit entwickeln sie auch eine prägende Wirkung auf die Kultur des Unternehmens. Dies zeigt sich beispielsweise im Verhalten, wie mit Kunden umgegangen wird, wie das untenstehende Praxisbeispiel zeigt.

#### Beispiel aus der Praxis

An ausgeklügelten technischen Systemen, welche die Arbeit für und mit den Kunden erleichtern, damit hatte sich Peter sein ganzes Unternehmer-Leben lang auseinandergesetzt. So einige Male war er dadurch Vorreiter in seiner Branche und ermöglichte seinen Kunden neuartige Dienstleistungen. Sein Sohn, Ingenieur und schon während der Semesterferien Mitarbeiter im Unternehmen, steigt nach einigen auswärtig verbrachten Lehr- und Wanderjahren ins Unternehmen ein. Als erstes macht er seinem Vater den Vorschlag, die für die Kundenprojekte so wichtigen Daten in einem neuartigen Datenumfeld zu verwalten, das für ihre Arbeit viele Vorteile bringt. In den weiteren Jahren seiner Tätigkeit im Familienunternehmen diskutiert er mit seinem Vater immer wieder neue technologische Innovationen, schult die Mitarbeitenden und übernimmt im Zuge der Führungs- und späteren Eigentumsnachfolge dann die gesamte Verantwortung für die Umsetzung solcher innovativen Lösungen., um den Ruf in der Branche, den sein Vater begründet hatte, weiter aufrechtzuerhalten.

Im obigen Praxisbeispiel hatte die Vorbild-Rolle des Vaters eine grosse Bedeutung: Sein Sohn wuchs mit diesen Werten auf, teilte diese weitgehend aus innerer Überzeugung und übernahm sie, weil sie ihm selbst wichtig waren. Man könnte auch sagen: Die Haltung des Vaters – die Kultur des Unternehmens – die Haltung des Sohnes bildeten in dieser Frage der Innovation eine einzige Linie. Was sie sicherlich verband, das war eine gemeinsame Zielvorstellung, nämlich ihren Kunden eine gute, auf Innovation gründende Dienstleistung bieten und den in der Branche geschaffenen Ruf weiter halten zu können.

Vieles im oben beschriebenen Beispiel ging implizit vonstatten, d.h. Vater und Sohn führten keine langen Diskussionen um diese gemeinsame Zielvorstellung. Man könnte auch sagen: «Es passte einfach». Wenn Vorgänger und Nachfolger schon eine Weile miteinander arbeiten, sind die individuellen Haltungen und die Kultur des Unternehmens bekannt und damit auch abschätzbar. Gleichwohl braucht es zuweilen mehr Diskussion als im Praxisbeispiel beschrieben und das vertiefte Aushandeln, um zu einer gemeinsamen Zielvorstellung im Rahmen einer Unternehmensnachfolge zu kommen. Diese Diskussionen sind wichtig, um einen gemeinsam getragenen Weg beschreiten zu können, der für den Vorgänger, den Nachfolger und fürs Unternehmen auf einer Werte-Ebene stimmig ist.

Sehr ähnlich verhält es sich auch bei einer firmeninternen Nachfolge (MBO). Der/die nachfolgenden Mitarbeitenden kennen die Haltung des Vorgängers und bewegen sich täglich in der Kultur des Unternehmens, die sie als Kadermitarbeitende zu einem Teil selber prägen.



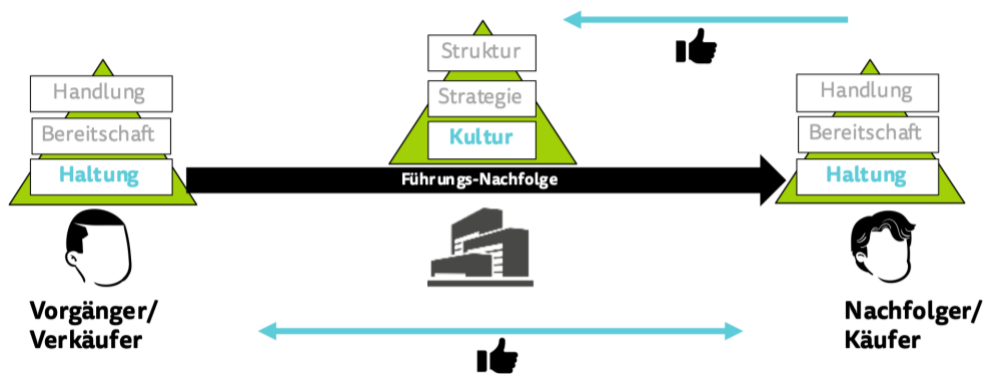


Abbildung 3: Transparenz bzgl. Haltung und Kultur bei einem FBO/MBO (Eigene Darstellung)

Im Kontext eines MBI, also wenn eine externe unternehmerische Persönlichkeit ins Unternehmen einsteigen will, sieht das etwas anders aus. Dem Verkäufer sind seine eigene Haltung und die Kultur des Unternehmens bekannt. Die Haltung des externen Nachfolgers / Käufers ist ihm hingegen nicht bekannt. Ähnlich sieht es auf der Seite des Käufers aus: Seine eigene Haltung ist ihm bekannt; jedoch ist er im Unklaren, was die Haltung des Verkäufers kennzeichnet und was das für die bestehende Unternehmenskultur bedeutet.

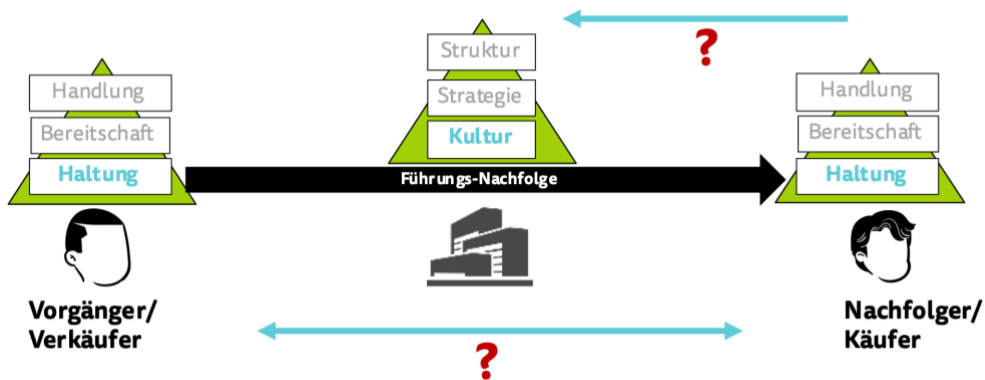


Abbildung 4: Transparenz bzgl. Haltung und Kultur bei einem MBI (Eigene Darstellung)

Beiden – dem Verkäufer und dem Käufer – fehlen weitreichende Informationen, um das Gegenüber resp. das Unternehmen einschätzen zu können. In diesem Falle sprechen wir von Informations-Asymmetrie.

## 2.2 Informations-Asymmetrie und -Transparenz

Diese beschriebene Informations-Asymmetrie lässt sich in Bezug auf die unterschiedlichen Nachfolge-Optionen bildlich so darstellen:

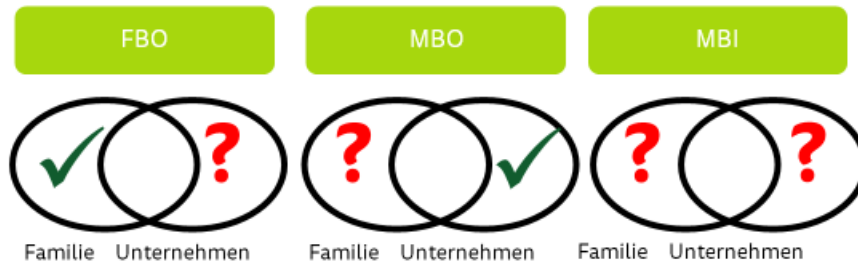


Abbildung 5: Unterschiedliche Informationsasymmetrien (Halter, Schröder 2022)

Auch wenn wir oben beschrieben haben, dass bei einer **familieninternen Nachfolge (FBO)** der Nachfolger die Haltung des Vorgängers, die Werte der Familie und die Kultur des Unternehmens kennt, so ist dies meist dann der Fall, wenn der Nachfolger bereits im Unternehmen mitarbeitet. Wenn diese Mitarbeit nicht gegeben ist, dann stellen wir oft fest, dass wenig vertieftes Wissen zum Unternehmen vorhanden ist – weder auf der Ebene der Kultur noch der Strategie und auch nicht auf der Ebene der Struktur. Dieses Wissen sich anzueignen und es gezielt zu erhalten ist ein wichtiges Thema im Rahmen eines Nachfolgeprozesses. Wird diesem Umstand bewusst Rechnung getragen, ist dies ein wesentlicher Faktor, dass ein Familienmitglied sich für einen Einstieg ins Unternehmen entschliesst. Gelingt der Wissenstransfer (und damit die Verringerung der Informations-Asymmetrie), dann stehen die Zeichen gut, dass später eine weitere Verantwortungsübernahme angegangen werden kann.

Bei einer **firmeninternen Nachfolge (MBO)** kennt ein Nachfolger (oder ein Nachfolger-Team) das Unternehmen schon gut aus einer meist langjährigen Kaderposition heraus. Sowohl die Kultur erlebt er täglich (und hat sie evtl. auch mitgeprägt), die Strategie ist spürbar und die vorhandenen Strukturen beeinflussen das tägliche Tun. Inwiefern der Vorgänger mit seiner Haltung spür- und erfahrbar ist, kommt sehr darauf an, wie eng und vertrauensvoll die Zusammenarbeit ist. Wir kennen Konstellationen, in denen sich Vorgänger und Nachfolger sehr zugewandt, fast freundschaftlich begegnen und seit vielen Jahren Vertraute sind. Da findet ein Austausch nicht nur auf einer geschäftlichen, sondern auch auf einer persönlichen Ebene statt. Wir kennen aber auch Konstellationen, in denen sich Vorgänger und Nachfolger rein geschäftlich begegnen und beispielsweise auch nach Jahren beim «Sie» geblieben sind. Hier ist es für den Nachfolger interessant, mehr über die Haltung des Vorgängers zu erfahren, um herauszufinden, wodurch er das Unternehmen am meisten geprägt hat und was dies für den Nachfolgeprozess bedeuten könnte.

Kommt ein **externer Nachfolge-Interessent (MBI)** und damit nicht aus den eigenen Reihen, dann fehlen ihm weitreichende Informationen: einerseits zum Unternehmen, andererseits zum Verkäufer und seiner Haltung. In diese «Black Box» gilt es in einem Nachfolgeprozess gegenseitig so viel Licht ins Dunkel kommen zu lassen, sodass mögliche werte-orientierte und kulturelle Unstimmigkeiten oder Gemeinsamkeiten entdeckt werden können. Da sich die Kultur eines Unternehmens zu weiten Teilen nicht offensichtlich zeigt und man nicht einfach per «Fiebermesser-Methode» diese analysieren kann, birgt dies für beide Seiten ein gewisses Risiko. Der Verkäufer muss dem Risiko Rechnung tragen, dass der Käufer kulturell den Anschluss im Unternehmen nicht findet. Der Käufer hingegen geht das Risiko ein, dass er eine Entscheidung trifft, zu der ihm wichtige Informationen auf der Kultur-Ebene fehlen.

Will man eine Informations-Asymmetrie reduzieren, so gelingt das in der Regel nur durch Transparenz. Wir machen die Erfahrung, dass dies in einem gemeinsamen Dialog gelingt, in dem Haltung, Werte und Kultur thematisiert werden und diese damit greifbar und nachvollziehbar werden.

Informations-Asymmetrie (und damit Intransparenz) bedeutet ein gewisses Risiko – bei allen Nachfolge-Optionen. In verschiedenen Untersuchungen wurde aufgezeigt, dass aus diesem Grund die Option «familieninterne Nachfolge» am

häufigsten verfolgt wird (sofern Nachkommen vorhanden sind), bevor als mögliche Alternative die Weitergabe des Unternehmens an fähige Mitarbeitende in Betracht gezogen wird. Diesen beiden Wegen ist gemeinsam, dass Vorgänger und Nachfolger mehrere Jahre zusammenarbeiten und dass der Entscheid, die Führungs- und spätere Eigentumsnachfolge zu realisieren, über einen längeren Zeitraum reifen kann. Damit sorgen diese Übergabearten für weniger Überraschungen.

In der Regel, und das zeigen auch unsere Gespräche mit Unternehmern, wird erst, wenn eine familieninterne und/oder eine firmeninterne Unternehmensnachfolge nicht möglich ist, daran gedacht, das eigene Unternehmen an eine Drittperson, welche sich unternehmerisch engagieren möchte, zu verkaufen. Wird dieser Weg beschritten, dann ist oft der Verkäufer noch eine Weile mit an Bord, um die oben angesprochene Informations-Asymmetrie zu mildern und mit dem Käufer zusammen die Anschlussfähigkeit an die Unternehmenskultur zu sichern. Diese gemeinsame Zusammenarbeitszeit dauert jedoch wesentlich weniger lange wie bei einer familien- oder firmeninternen Nachfolge.

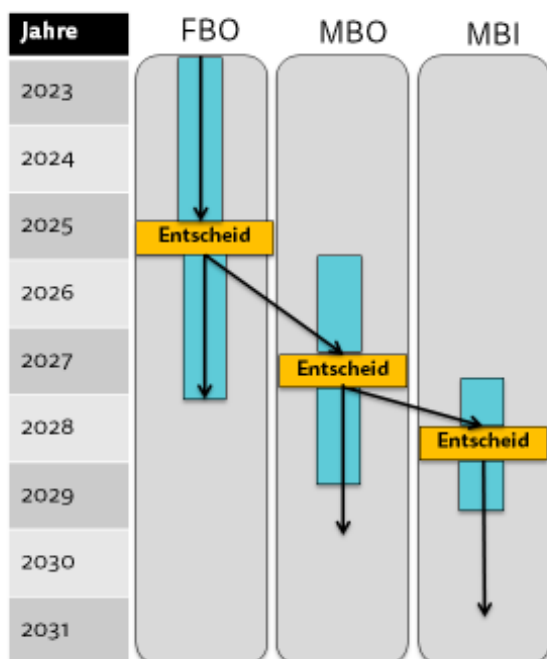


Abbildung 6: Gewichtung der Optionen im Zeitraum (Eigene Darstellung)

Ungeachtet der Nachfolge-Option gilt es, die Informations-Asymmetrie abzubauen, um zur Antwort zu kommen, ob zum einen die Haltung Vorgänger/Verkäufer – Unternehmenskultur – Haltung Nachfolge/Käufer Übereinstimmung bietet, und zum anderen, ob Unternehmertum für einen potenziellen Nachfolger oder Käufer die gewünschte berufliche Vision darstellt. Was bei der Umsetzung zu beachten gilt, folgt im nächsten Kapitel.

## 3 Umsetzung

### 3.1 Standortbestimmung

Um der Frage nachzugehen, ob Unternehmertum eine erstrebenswerte persönliche Vision darstellt, ist eine Standortbestimmung ein geeignetes Instrument. Solch eine Standortbestimmung kann jemand für sich allein oder zusammen mit einem professionellen Sparringpartner (Coach) vornehmen, der im besten Fall eine eigene unternehmerische Tätigkeit vorzuweisen hat. Viele Menschen machen die Erfahrung, dass sie im Dialog mit einer Drittperson ihre Gedanken und Gefühle anders ausdrücken und damit schärfen können. Denn es ist ein Unterschied, ob man seine Gedanken im eigenen Inneren wälzt oder sich selber beim Sprechen zuhören kann, wenn man die eigenen

Gedanken und Gefühle gegenüber einer anderen Person auszuspricht. Gleichzeitig ermöglicht der Dialog auch, mit Fragen konfrontiert zu werden, die die bisherigen Gedanken weiterentwickeln und die Gefühle einordnen helfen. Dieses gemeinsame Denken, Fühlen und Sprechen schafft Klarheit.

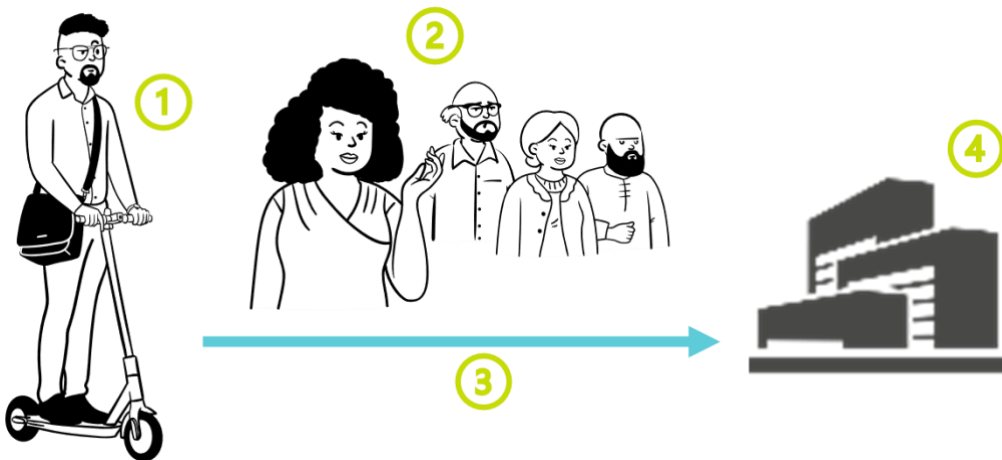


Abbildung 7: Elemente einer Standortbestimmung (Eigene Darstellung)

Im Wesentlichen geht es in einer Standortbestimmung um die folgenden Gesichtspunkte:

- die eigene Person (Haltung – Bereitschaft – Handlung) (1)
- das eigene (familiäre) Umfeld (2)
- der Nachfolgeprozess (3)
- das Unternehmen (Kultur – Strategie – Struktur) (4)

Die Themen zur eigenen Person und zum Unternehmen wurden bereits in Kapitel 1.2 besprochen. Beim Gesichtspunkt «das eigene (familiäre) Umfeld» geht es im Wesentlichen um die Frage, ob und in welcher Form (Ehe-)Partner, möglicherweise eigene Nachkommen, weitere Familienmitglieder und Freunde die Lebensform als Unternehmer unterstützen würden. Diese Frage ist deshalb wichtig, weil mit dem Unternehmertum in der Regel nicht nur viel zeitliches Engagement, sondern auch ein gewisses finanzielles Risiko einhergeht. Der Gesichtspunkt «Nachfolgeprozess» umfasst Überlegungen zur zeitlichen Ausgestaltung (z.B. wie lange soll eine gemeinsame Zeit Vorgänger-Nachfolger resp. Verkäufer-Käufer dauern), welche Schritte entlang des Prozesses im Hinblick auf die Übernahme von Führung und Eigentum sollen gemacht werden und welche Fachpersonen (Prozessberater, Fachberater) sollen hinzugezogen werden, damit die Nachfolge gelingt.

Die vier Gesichtspunkte einer Standortbestimmung sind miteinander verknüpft und ergeben ein Ganzes. Da stellt sich die Frage, wo man denn anfangen soll. In unserer Beratungstätigkeit machen wir die folgende Beobachtung: Nachfolger (FBO/MBO) setzen sich mehrheitlich zuerst mit der eigenen Person auseinander. Bei externen Käufern (MBI) beobachten wir häufig, dass sie in ihrer Reflexion beim Unternehmen starten.

Nachfolger (FBO/MBO)	MBI
Kann ich denn das?	Wie gross sollte es sein?
Was würde dieser Schritt für mich (und mein Umfeld) bedeuten?	In welcher Branche angesiedelt?
Wie würden die Mitarbeitenden reagieren, wenn ich dann ihr Chef wäre?	Wo findet sich ein sog. hidden champion?
	Wie ist es organisiert?
	Wie müsste das Unternehmen aufgestellt sein, dass ein finanzielles Investment genügend Rendite abwirft?

Unsere Empfehlung lautet – ungeachtet der Nachfolge-Option – zuerst bei der eigenen Person zu beginnen. Für Nachfolger im FBO- und MBO-Kontext lauten die wichtigsten Fragen deshalb wie folgt:

Nachfolger (FBO/MBO)	MBI
Was habe ich für Ressourcen?	Was habe ich für Ressourcen?
Wie kann ich diese im (Familien-)Unternehmen einbringen?	Was für ein Unternehmen passt zu mir?
Was biete ich?	Was biete ich?

Mit der Frage «Was biete ich?» wird eine Art «Angebot» formuliert, welchen Beitrag man als Nachfolger/Käufer leisten kann und zu leisten gewillt ist. Bei all diesen Fragen geht es um eine Passung der eigenen Person zum Unternehmen (und umgekehrt). Matching, wie das auch genannt wird, braucht es also nicht nur bei einer Partnervermittlungsplattform, sondern auch im Kontext der Unternehmensnachfolge.

Wer seiner eigenen Person noch etwas mehr auf die Spur kommen möchte, kann sich auch verschiedener diagnostischer Instrumente bedienen. Es lohnt sich, diese mit geschulten und ausgebildeten Fachpersonen durchzuführen, sich die Resultate von ihnen erklären zu lassen, jene gemeinsam in den Kontext der Unternehmensnachfolge zu stellen und entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse lassen sich nicht nur in Bezug auf die eigene Person verwerten, sondern auch in Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Personen: Zusammenarbeit also mit dem Vorgänger/Verkäufer, den Mitarbeitenden, den Kunden, den Lieferanten etc. Dies zeigt sich ganz konkret im Bereich der Führung und ist, weil im Zuge der Unternehmensnachfolge – stetig voranschreitend oder schnell – mehr Verantwortung übernommen wird, ein wichtiger Aspekt. Gerne verweisen wir an dieser Stelle auf unsere Schrift 11 KMU Führungsnachfolge.

### 3.2 Unterschiedliche Bildungswege führen zum Ziel

Nachfolger im FBO/MBO-Kontext haben oft eine ähnliche Berufsbiografie, was ihren Bildungsweg im (Schweizer) Bildungssystem anbelangt:

- Sie machen eine Berufsausbildung im gewerblichen Bereich (z.B. als Schreiner, Maler, Koch), der im Kontext des (Familien-)Unternehmens von Bedeutung ist und bilden sich ein paar Jahre später berufsbegleitend weiter, um sich Kenntnisse der Betriebswirtschaft, der Führung und des Managements anzueignen, oder:
- Sie erwerben einen Abschluss an einer Universität in Betriebswirtschaft, der sie für übergeordnete Management-Aufgaben qualifiziert, und absolvieren im Nachgang eine (verkürzte) Berufsausbildung in einem gewerblichen Beruf, der im Kontext des (Familien-)Unternehmens von zentraler Bedeutung ist.

In ihrer Studie von 2022 hat die Credit Suisse eine Erhebung gemacht, welchen Bildungsweg die Nachfolger eingeschlagen hatten. In der nachfolgenden Abbildung ist der jeweils höchste Bildungsabschluss angegeben:

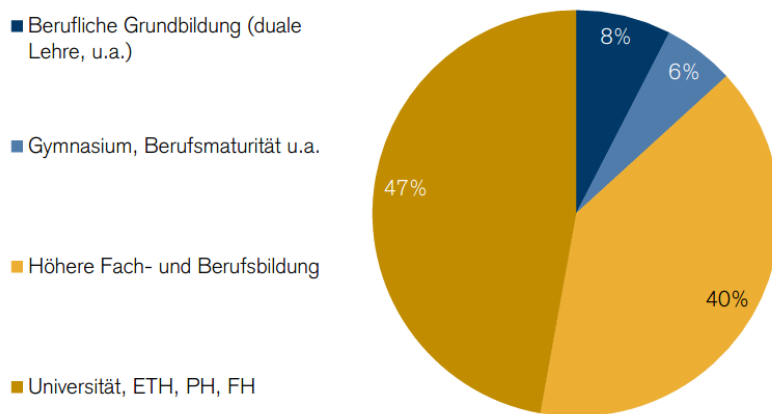


Abbildung 8: Höchster Bildungsabschluss von Nachfolgern (CS 2022)

Beide Bildungswege ermöglichen den Nachfolgern, einerseits praxisorientiertes fachliches Wissen und andererseits generalistisches, branchenübergreifendes Wissen in Unternehmensführung zu erwerben, das sie in ihrer Kombination gewinnbringend für das (Familien-)Unternehmen und ihre zukünftige Tätigkeit als Nachfolger einsetzen können. Diese Wissens-Kombination ermöglicht ihnen, sich im KMU-Alltag auf fachlicher wie auf Management-Ebene sicher zu bewegen, Verantwortung zu übernehmen und sich in den Augen der Mitarbeitenden als qualifizierte Fach- und Führungskraft zu bewegen.

MBI-Interessenten haben, so unsere Erfahrung, viele Jahre in Management-Positionen mit erhöhter Verantwortung in einem Nicht-KMU-Umfeld gearbeitet. Sie bringen in der Regel viel Führungserfahrung und weitreichende betriebswirtschaftliche Kompetenz mit. Sie sind im Alter schon meist gereift und die Möglichkeit, eine (verkürzte) Berufsausbildung besteht meist nicht. Sie sind deshalb interessiert an einem KMU, das eine gewisse Grösse hat und damit eine unternehmerische Persönlichkeit an der Spitze benötigt, die sich den betriebswirtschaftlichen Themen fokussiert annimmt. Die Fachkomponente ist bei Kader-Mitarbeitenden angesiedelt, die in engem Austausch mit der Geschäftsführung stehen muss.

### 3.3 Persönliche Vision

«Was verbinde ich mit Unternehmertum? Wieso möchte ich diese Arbeits- und Lebensform wählen? Weshalb macht das für mich Sinn?» Diese Fragen sind zentral, um eine **persönliche Vision der eigenen zukünftigen Unternehmer-Tätigkeit** zu entwickeln. Antworten, die wir häufig hören, sind: «Ich möchte gerne das Unternehmen mitgestalten und bin bereit, das Risiko zu übernehmen, das damit einhergeht.» «Ich möchte Unabhängigkeit und Freiheit.» «Ich will die Kundenbedürfnisse so in den Fokus rücken können, wie ich das für richtig erachte.» «Ich möchte alle meine Ressourcen mit Hingabe und Herzblut in dieses Unternehmen stecken.» «Unternehmertum ist für mich Erfüllung, weil ich eigene Ideen und meine Leidenschaft fürs Thema einbringen kann.»

Neben dieser persönlichen Vision, die für alle Unternehmensnachfolge-Optionen sinnvoll zu entwickeln ist, ist es zielführend, die **eigenen Vorstellungen für die Zukunft** und zur eigenen Person (Selbstbild) mit Eindrücken von anderen Personen (Fremdbild) zu **überprüfen**. Am ehesten eignen sich als Sparringpartner Personen, die einen gut kennen und den Mut aufbringen, wertschätzend-ehrlich und konstruktiv die formulierten Vorstellungen zur eigenen Person zu spiegeln.



### Arbeitsmittel 03-01 «Selbstverständnis»

Mit dem Arbeitsmittel verfügen Sie als Vorgänger und Nachfolger die Möglichkeit zur Selbstreflexion der eigenen Vision und Wünsche, der persönlichen Situation und der eigenen Werte.

Im Weiteren braucht es im Kontext einer familieninternen Nachfolge eine konkrete Vorstellung darüber, wann jemand ins Unternehmen einsteigen möchte und auf welcher Stufe dieser Einstieg vorgenommen werden sollte. Die Credit Suisse hat in ihrer Studie von 2022 eine Erhebung gemacht, die der Frage nachgeht, auf welcher Stufe Nachfolger im Rahmen einer familieninternen Nachfolge ihren **Einstieg ins Unternehmen** vornahmen.

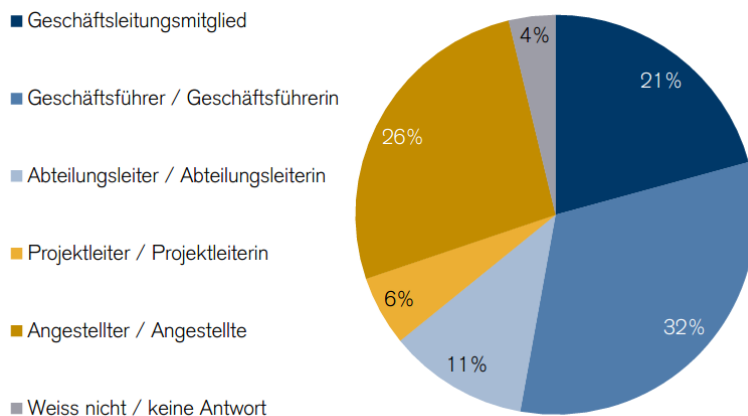


Abbildung 9: Einstiegsposition des familieninternen Nachfolgers (CS 2022)

Dabei wird ersichtlich, dass es auch hier zwei Wege gibt:

- Der Einstieg über eine Position im Angestellten-Verhältnis ohne Leitungsfunktion.
- Der direkte Weg in höhere Führungspositionen als Geschäftsleitungsmitglied oder Geschäftsführer.

Der direkte Einstieg als Geschäftsführer findet, gemäss Studie der Credit Suisse (2022), durchschnittlich im Alter von 42 Jahren statt. Wer früher ins (Familien-)Unternehmen einsteigt, wird als erstes eine Angestellten-Position übernehmen. Unserer Erfahrung nach ermöglicht ein solcher Einstieg dem Nachfolger, das Unternehmen «von der Pike auf» kennenzulernen und einen umfassenden Blick auf die verschiedenen Abteilungen, Abläufe und Prozesse zu erhalten, der ihm in seiner späteren Funktion als Geschäftsführer zugutekommt. Diesen Weg vom Angestellten zum Kadermitglied gehen in der Regel auch alle Nachfolger, die eine firmeninterne Nachfolge (MBO) antreten.

Wer als unternehmerische Persönlichkeit von extern das Unternehmertum sucht, braucht neben der persönlichen Vision, die das Warum beantwortet, und dem Spiegeln von Selbst- und Fremdbild auch eine Vorstellung davon, was im eigenen Fokus als **Suchobjekt** auftauchen soll. Dabei sind u.a. die folgenden Fragen relevant: «Welche Unternehmensgrösse soll das Unternehmen aufweisen?» «In welcher Branche soll es tätig sein?» «Über welche Strukturen soll es verfügen, so dass es steuerbar ist?» Im Weiteren braucht es auch eine klare Vorstellung darüber, wie lange die Suche nach dem gewünschten Unternehmen dauern soll und mit welchen finanziellen Mitteln diese Suche betrieben werden kann. Die finanziellen Mittel sind ein wichtiger Punkt, denn wenn es darum geht, als externer Käufer Informations-Asymmetrien übers Unternehmen abzubauen, dann gilt es, das Unternehmen mit einer Due Diligence zu durchleuchten, deren Kosten der Käufer bezahlt. Im Rahmen eines solchen Suchprozesses ist zu beachten, dass die Dauer nicht nur interne Auswirkungen hat (z.B. Kosten für mehrere durchgeführte Due Diligences), sondern auch im Aussen. Denn wenn ein Käufer über einen längeren Zeitraum sehr unterschiedliche Unternehmen prüft, kann sich das auf seine Reputation auswirken. Deshalb ist es so wichtig, eine klare Vorstellung dessen zu entwickeln, was man sucht und wo man sich engagieren möchte und könnte.

Auch wenn eine klare persönliche Vision plus eine geschärfte Vorstellung des gewünschten Unternehmens da ist, kann es ganz anders kommen, wie das untenstehende Praxisbeispiel zeigt.

### Beispiel aus der Praxis

Kuno B. war über viele Jahre in verantwortungsvollen Positionen in der Privatwirtschaft in grossen Unternehmen tätig. Nach einigen Reorganisationen, Führungswechseln auf Top-Management-Stufe und den einhergehenden Strategie-Wechseln verspürte er immer stärker den Wunsch, seine berufliche Laufbahn anders fortzuführen, in einem KMU mit überschaubaren Strukturen, das er als Inhaber lenken wollte. Dieses Projekt startete er mit einer sorgfältigen Analyse seiner Möglichkeiten und Vorstellungen: persönlich, familiär, zeitlich, finanziell und bzgl. seinem Wunsch-Unternehmen. Um seinem Ziel näher zu kommen, verfolgte er eine diversifizierte Strategie: Er baute vertrauenswürdige und diskrete Netzwerk-Kontakte auf, registrierte sich bei verschiedenen Plattformen und suchte das Gespräch mit M&A-Beratern. Im Zug seiner Marktrecherche stiess er auf ein Angebot, das irgendwie unscheinbar klang, ein Unternehmen, das viel kleiner war als das, was er suchte, wo er selbst Hand anlegen müsste, weil der Betrieb einen Geschäftsführer, der nicht wertschöpfend tätig ist, finanziell nicht tragen könnte. Im Gespräch mit dem Inhaber, der sein Geschäft altershalber verkaufen wollte, merkte er rasch: Das, was hier getan wird, macht Sinn. Und zwar deshalb, weil es einen Dienst am Menschen stiftet. Rasch sah er auch Optimierungspotenzial in Bezug auf Abläufe und Prozesse, und so war auch sein betriebswirtschaftlicher Ehrgeiz geweckt, dieses Unternehmen weiterzuentwickeln, es organisch wachsen zu lassen und dabei kräftig mitanzupacken. Lachend und verschmitzt erzählt er im Nachgang, dass er nie damit gerechnet hätte, gerade in einem solchen KMU zu «landen». Und gleichzeitig betont er, dass es das Beste sei, was ihm hat passieren können.

Das Praxisbeispiel zeigt, dass Kuno B. sein ins Auge gefasste Ziel «Unternehmertum» anvisiert und erreicht hat, auch wenn das Unternehmen nicht dem ursprünglich definierten Wunsch-Objekt entsprach. Kuno B. war schon etwas älter, als der Wunsch, Unternehmer zu werden, in ihm hochkam. Diesen Wunsch in die Realität umzusetzen ist altersunabhängig, ob früh in einer beruflichen Laufbahn, in der Mitte oder als sog. spätberufener Unternehmer. Wir kennen auch Personen, die ein MBI realisieren möchten, aber es klappt über einen längeren Zeitraum nicht, und so gehen sie zwischenzeitlich einen anderen Weg, bis – manchmal unverhofft – die schon fast aufgegebene Chance Jahre später realisierbar ist, den Traum vom Unternehmertum wahrzumachen. Manchmal gibt es auch die Situation, dass jemand auf dem Weg der Umsetzung merkt, dass es trotz aller guter Vorbereitungen und Reflexionsarbeiten nicht der richtige Weg ist und sich aufgrund dieser Erkenntnis vom eingeschlagenen Weg abwendet. In gewissen Fällen sind uns auch schon Personen begegnet, welche den Weg zur Umsetzung gar nie einschlagen, sondern auf einer ersten Stufe (Standortbestimmung) verharren. Oftmals wirken solche Personen als «Träumer», die im Konjunktiv von den Möglichkeiten sprechen, die sie sich ausmalen. Es gelingt ihnen jedoch nicht, ins Handeln zu kommen.

### 3.4 Eine Formel fürs Gelingen

Gibt es eine Formel fürs Gelingen eines Nachfolgeprozesses, so dass die Nachfolger resp. Käufer **über-nehmen** und die Vorgänger resp. Verkäufer **los-lassen**? Wir finden ja.

Es bedient ein Klischee zu meinen, dass Vorgänger resp. Verkäufer nicht los-lassen und Nachfolger resp. Käufer stets über-nehmen wollten. Damit die Nachfolge und damit die Verantwortungsübergabe oder das gemeinsame Wahrnehmen dieser Verantwortung gelingt, ist ein subtiles Zusammenspiel der drei Faktoren Wollen, Können und Dürfen vonnöten.



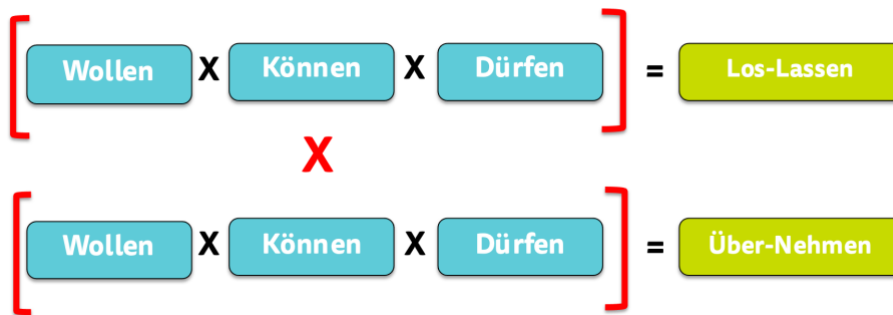


Abbildung 10: Die Formel für eine gelungene Nachfolge (Halter, Schröder 2022)

Wenn man pro Faktor einen Wert zwischen 0 = nicht erfüllt und 1 = voll erfüllt definiert, dann zeigt die obenstehende Abbildung deutlich, wie sehr der Erfolg einer Unternehmensnachfolge davon abhängig ist, dass möglichst alle Faktoren zusammenspielen. Ist nur ein Faktor «nicht erfüllt» (= Wert 0), dann ist das mathematische Gesamtergebnis ebenfalls 0.

Aus Sicht der Nachfolger resp. Käufer bedeutet das, sich die Frage zu stellen, ob man denn die Nachfolge antreten will, dies aufgrund der bisher erworbenen Kompetenzen antreten kann und aufgrund der (familiären) Umstände auch darf. Ein differenzierter **Fragekatalog** ist mit dem folgenden QR-Code zu finden:

	<p><b>Arbeitsmittel 03-02 «Wollen x Können x Dürfen»</b></p> <p>Mit dem Arbeitsmittel verfügen Sie über die Möglichkeit, sich mit dem Über-nehmen und dem Los-lassen auseinanderzusetzen und darüber in einen Dialog zu kommen.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Im Weiteren braucht es neben dieser Selbstreflexion den **Dialog** mit dem Vorgänger resp. Verkäufer, um herauszufinden, ob dieser den Nachfolger resp. Käufer zu involvieren bereit ist. Im gleichen Zug kann der Nachfolger/Käufer darlegen, inwiefern er bereit ist, erhöhte Verantwortung zu übernehmen. Dieser Dialog fördert einerseits zutage, bei welchen Faktoren ein «erfüllt» verbucht werden kann und andererseits, wo noch Handlungsbedarf besteht, bis ein Faktor erfüllt ist. Entsprechend können darauf aufbauend auch Massnahmen abgeleitet werden, wie der Erfüllungsgrad erhöht werden kann. Gerade in familien- und firmeninternen Nachfolgeprozessen sind dies wichtige Gespräche, aus denen u.a. ein individueller Entwicklungsplan abgeleitet werden kann. Dieser Entwicklungsplan kann beispielsweise die Vorstellung abbilden, wie weiteres Wissen angeeignet werden soll (firmenintern und/oder über Weiterbildungen) und welche Verantwortlichkeiten (fachlich, personell) über die Zeit übernommen werden sollen. Gerade bei familien- und firmeninternen Nachfolgeprozessen stellt das im besten Fall ein iteratives Vorgehen dar, bei dem die vereinbarten Schritte regelmässig überprüft und im Dialog angepasst werden.

Im MBI-Kontext ist der Dialog ebenfalls zentral; weniger um einen gemeinsamen Entwicklungsplan festzulegen, sondern um die Informations-Asymmetrie gezielt abzubauen und um zu entscheiden, ob Verkäufer und Käufer in Verhandlung um das Unternehmen treten wollen.

Im Rahmen dieser Gespräche wird vorwiegend für den Käufer klar werden, wie der Verkäufer zum Unternehmen steht, ob sein Unternehmer-Dasein für ihn anstrengend war und er damit negative Emotionen verbindet oder ob sein Unternehmer-Dasein ihn grundsätzlich zufriedengestellt hat und er daher positive Emotionen empfindet. Je nach dem kann die **Befindlichkeit des Verkäufers** wie in der folgenden Darstellung beschrieben werden:

«Nicht über meine Leiche»	«Kompensationsgeschäft»	Aufschlag
«Judihui, ein anderer macht's in meinem Sinn»	«Hau weg das Ungemach»	Abschlag

Abbildung 11: Emotionale Befindlichkeit des Verkäufers (Eigene Darstellung)

Diese Befindlichkeit des Verkäufers zeigt in der Regel Auswirkungen auf den **emotionalen Wert**, der als Abschlag oder Aufschlag bei den Kaufpreisvorstellungen eingepreist werden kann. Das bedeutet beispielsweise, dass der Verkäufer im Sinne eines Abschlags seiner Zustimmung und Freude Ausdruck gibt, dass der Käufer sein Unternehmen in seinem Sinne weiterführt, oder dass er froh ist, dass er es endlich los ist. Zum anderen kann es sein, dass er einen emotionalen Aufschlag machen will, weil er jahrelange Mühsal kompensieren möchte oder weil der Meinung ist, dass niemand es so gut machen könne, wie er es getan hatte. Weitere Ausführungen zu diesem spannenden Thema, wie Emotionen den Preis bestimmen, finden Sie in unserer Schrift 08 «KMU Nachfolge und der emotionale Wert».

### 3.5 Tandemzeit

Unter Tandemzeit wird diejenige Zeit verstanden, während derer Vorgänger resp. Verkäufer und Nachfolger resp. Käufer gemeinsam im Unternehmen arbeiten. Je nach Nachfolge-Option gibt es aus statistischer Sicht grosse Unterschiede, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

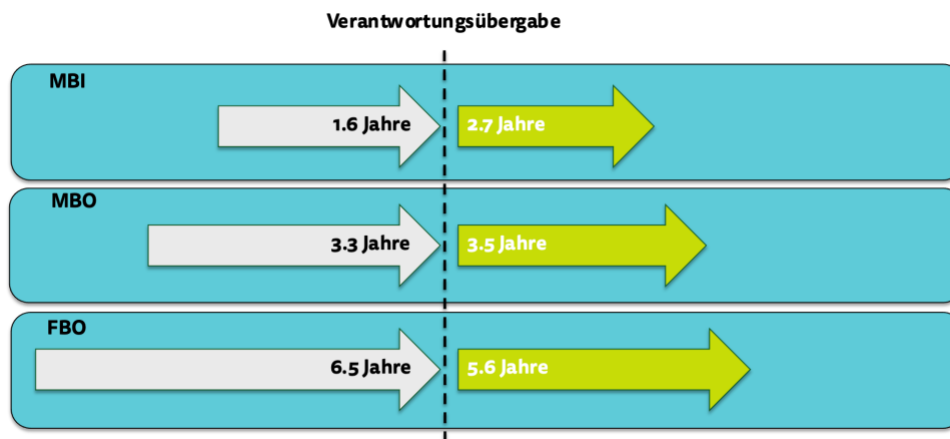


Abbildung 12: Tandemzeit je nach Nachfolge-Option (i.A. Schrift 04 – Prozess)

Am längsten arbeiten Vorgänger und Nachfolger nach Übergabe der Verantwortung zusammen, wenn es sich um eine familieninterne Nachfolge (FBO) handelt. Entlang dieser Tandemzeit kann ein Wissenstransfer und das Hineinwachsen in immer erhöhte Verantwortung sichergestellt werden – vorausgesetzt, es wird ein Dialog darüber geführt und es gibt Führungs-Strukturen im Sinne von «Good Governance», die dies ermöglichen. Diese klar verhandelten Führungsstrukturen und Verantwortlichkeiten reduzieren latent vorhandenes Konfliktpotenzial. Es geht ja nicht einfach um eine Entlastung des Vorgängers, sondern darum, dem Nachfolger einen eigenen Gestaltungsraum zu geben. Daraus resultiert eine klare Aufgabenteilung. Wenn die Regelungen getroffen sind, ist eine transparente Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden notwendig, damit diese wissen, wer für sie bei welchen Themen die richtige Ansprechperson ist. Regelmässige Absprachen begünstigen eine reibungslose Übergabe, auch wenn sich in der Praxis zeigt, dass gewisse Abläufe sich mit der Zeit entwickeln müssen. Der Familie kommt eine besondere Rolle zu, weil sie jungen Nachfolgern oft ermöglicht, eine unternehmerische Tätigkeit und Familie zu vereinen.

Wie viele Stunden der Vorgänger noch im Unternehmen arbeitet, nachdem er dem Nachfolger die Geschäftsführung übertragen hat, ist sehr unterschiedlich. Seine zeitliche Präsenz und sein Engagement kann von einer Vollzeitbeschäftigung bis zum kompletten Ausstieg gehen. Unserer Erfahrung nach braucht es eine individuell zu treffende Vereinbarung, die für Vorgänger, Nachfolger und das Unternehmen stimmt. Diese Vereinbarung braucht eine regelmässige Überprüfung, damit sichergestellt ist, dass sich die involvierten Parteien (Vorgänger, Nachfolger, Unternehmen) weiterentwickeln können.



Abbildung 13: Anwesenheit des Vorgängers nach Geschäftsübergabe (CS 2022)

### 3.6 Nachfolge als Prozess verstehen

Wer in der Geschäftswelt eine Vision für ein Unternehmen entwickelt, definiert im gleichen Zug in der Regel eine Mission und damit Schritte, die jeden Tag getan werden können, um dem grossen Ziel der Vision ein Stück näher zu kommen. Dieses Vorwärtsgen wird mit ausgewählten strategischen Projekten unterstützt, die das Unternehmen auf Kurs halten.

Genau so verhält es sich mit der Vision des eigenen Unternehmertums: Auch hier geht es darum, neben einer klaren Vision den Weg zum Ziel zu skizzieren und diesen Weg Schritt für Schritt zu gehen. Manchmal passiert es, dass alle Themen, die es zu regeln gilt, den Beteiligten als gleichwertig und gleich dringlich erscheinen. Hier lohnt sich, Ruhe zu bewahren und die Themen eins nach dem anderen anzugehen. Mehr zu diesem Entwicklungsprozess, wie wir ihn verstehen, finden Sie in unserer [Schrift 04 «KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?»](#)

Einen Teil dieses Prozesses stellt auch die Regelung der finanziellen Aspekte im Rahmen der Eigentumsnachfolge dar. Da geht es um Fragen der Bewertung, der Preisfindung und der Finanzierungsmöglichkeiten. Finanzielle Regelungen zu finden ist für alle Nachfolge-Szenarien ein wichtiger Schritt im Rahmen der Umsetzung – ungeachtet dessen, ob es sich um eine familieninterne, firmeninterne Nachfolgelösung zwischen Vorgänger und Nachfolger handelt oder ob ein externer Dritter als Käufer gegenüber dem jetzigen Inhaber (Verkäufer) auftritt. Die wichtigsten Grundsätze zum Thema Unternehmensbewertung haben wir in unserer [Schrift 07 «KMU Nachfolge und die Bewertung»](#) festgehalten. Dabei geht es nicht nur um die unterschiedlichen Bewertungsmethoden, sondern auch darum, das dazu benötigte Zahlenmaterial sorgfältig aufzubereiten und zu interpretieren. Meist führen nicht nur ausgeklügelte finanz-technische Bewertungsmodelle zum richtigen Preis, sondern bei vielen Unternehmensnachfolgen gilt es, den emotionalen Wert mitzubedenken. Wie dieser den Preis als «Emotionalen Abschlag» oder «Emotionalen Aufschlag» mitbeeinflussen kann und wie eine Due Diligence diese Emotionen verifizieren und versachlichen kann, erfahren Sie in unserer [Schrift 08 «KMU Nachfolge und der emotionale Wert»](#). Als weiteren Schritt gilt es, die Finanzierbarkeit zu hinterfragen. Die Praxis zeigt häufig, dass die Finanzierung des Transaktionspreises bei der KMU Nachfolge eine grosse Hürde ist. Aus Sicht des Nachfolgers/Käufers ist es eine Investition in seine persönliche Zukunft und daher ist eine solide Finanzierung ein wichtiges Fundament, auf dem die Nachfolge aufbaut. Aus Sicht des Vorgängers/Verkäufers ist es häufig eine wichtige Säule der persönlichen Vorsorge und damit eine existenzielle Fragestellung. Für die Finanzierung stehen grundsätzlich Eigenkapital und Fremdkapital zur Verfügung. Banken spielen dabei oft eine wichtige Rolle. Im Wesentlichen geht es darum, nach Modellen zu suchen, die für Vorgänger/Verkäufer sowie Nachfolger/Käufer tragbar sind und als fair empfunden werden. Genaueres zu diesem Thema finden Sie in unserer [Schrift 09 «KMU Nachfolge und die Finanzierung»](#).

### 3.7 Der eigenen Vision so nah wie nie – und dann?

Sind Führung und Eigentum geregelt, kann man für die Seite der Nachfolger und Käufer sagen: Ihre Vision, Unternehmer zu werden, hat sich in der Realität erfüllt. Sie haben unserer Erfahrung nach meist «alle Hände voll» zu tun und spüren in der Regel die Veränderung der Verantwortung als gewichtigen Schritt, auch wenn sie beispielsweise den Vorgänger/Verkäufer noch mit an Bord wissen und gezielt auf sein langjähriges Know-how zurückgreifen können.

Die Vorgänger/Verkäufer sind ebenfalls ihrer Vision so nah wie nie, nämlich ihr Unternehmen in andere fähige Hände zu übergeben. Sie sind herausgefordert, neue eigene Ziele zu formulieren, sich zu fragen, welche weiteren sinnhaften Tätigkeiten es für sie gibt und wie sie ihre (Lebens-)Zeit nutzen möchten. Die Zielrichtung kann sehr unterschiedlich sein: Die einen fokussieren sich auf den Sport, andere gehen sozialen Tätigkeiten nach und leisten Freiwilligenarbeit, andere wiederum möchten Neues lernen und besuchen Sprachkurse oder gehen an die (Senioren-)Uni. Jeder unternehmerischen Persönlichkeit ist es zu gönnen, dass sie den neuen Lebensabschnitt in möglichst guter Gesundheit und mit Ideen für die zeitliche Ausgestaltung der neu gewonnenen Freiheiten gestalten und als sinnhaft erleben kann.



#### **Arbeitsmittel 03-01: «Selbstverständnis»**

Mit dem Arbeitsmittel verfügen Sie als Vorgänger und Nachfolger die Möglichkeit zur Selbstreflexion der eigenen Vision und Wünsche, der persönlichen Situation und der eigenen Werte.



#### **Arbeitsmittel 03-02: «Können x Wollen x Dürfen»**

Mit dem Arbeitsmittel verfügen Sie über die Möglichkeit, sich mit dem Übernehmen und dem Loslassen auseinanderzusetzen und darüber in einen Dialog zu kommen.

---

## 7 Literaturverzeichnis

- Halter, F.; Schröder, R. (2022): Das St. Galler Nachfolge-Modell. Bern: Haupt Verlag (5. Auflage).
- Klein, M., Zellweger, Th., Zumbühl, P., Carnazzi Weber, S. (2022): Unternehmensnachfolge in der Praxis. Hrsg.: Credit Suisse AG.



## Die aktuellen Schriften im Überblick

- 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: Ist Herkunft die Zukunft?
- 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: Gerechtigkeit und Fairness in der Nachfolge
- Heft Nr. 11: KMU Führungs-Nachfolge
- Heft Nr. 12: KMU Nachfolge-Beratung
- Heft Nr. 13: Die geordnete Geschäftsaufgabe

Alle Schriften und Arbeitsmittel finden Sie im [Download-Center](https://www.sгнаfo-praxis.ch/download-center/) auf der [St. Galler Nachfolge-Praxis](https://www.sгнаfo-praxis.ch/), der unabhängigen Plattform für Wissen und Erfahrung rund um das Thema Unternehmensnachfolge:  
<https://www.sгнаfo-praxis.ch/download-center/>

## Herzlichen Dank für die Unterstützung



Zürcher  
Kantonalbank



University of St.Gallen  
Center for Family Business

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



IAP  
Institut für Angewandte  
Psychologie



Stiftung für  
Unternehmerische  
Entwicklung

(Stand 30.04.2023)