

Meine Meinung



tripplus Beratung

Sonnefeld 24
6012 Obernau

Telefon +41 41 320 52 30

Mobile +41 79 921 52 01

Fax +41 41 320 52 31

E-Mail b.hilfiker@tripplus.ch

Internet www.tripplus.ch

*«Lerne loszulassen, das ist
der Schlüssel zum Glück»*

Buddha

KMU-Nachfolge

«Seinen» Betrieb in neue Hände übergeben. Loslassen. Den richtigen Nachfolger, die richtige Nachfolgerin für die Firma finden. Die persönliche Altersvorsorge sicherstellen. Wie soll das passieren? Wann soll das passieren? Welche Faktoren sind dabei entscheidend? Was ist zu beachten?

Diese und viele Fragen mehr stellen sich. Und so vielfältig die Fragen sind, so individuell ist die Ausgangslage für jeden Betrieb und jeden Inhaber, jede Inhaberin.

Übliche Szenarien für KMU-Nachfolgen sind:

- 1) Nachfolge innerhalb der Familie
- 2) Verkauf der Firma an aussenstehende Interessenten (u.a. auch Zusammenschluss mit bisherigem Mitbewerber)
- 3) Übergabe der Firma an die bisherigen Mitarbeiter/Management
- 4) Liquidation des Geschäftes (und soweit möglich Verkauf des Kundenstammes sowie der vorhandenen Aktiven)
- 5) Oder eine Mischung aus den obigen Möglichkeiten

Finanzielle Aspekte stehen meist im Vordergrund. Diese sind wichtig. Jedoch können emotionale Faktoren ebenso wichtig oder wichtiger sein. An dieser Stelle halte ich fest, dass aus meiner Sicht die rein finanzielle Bewertung eines KMU (insbesondere Kleinbetriebe) kaum für die Nachfolgeplanung ausreicht. Nicht zu unterschätzen ist auch das Frustrationpotential, wenn der finanztechnisch errechnete Wert dann nicht realisiert werden kann und damit die Nachfolge verzögert oder sogar verhindert wird.

Beispiel emotionaler Faktoren bei einer Familien-Nachfolge

Oft wird innerhalb der Familie die Firma wohl in die Hände eines Nachfolgers übergeben. Doch der Besitz bleibt (noch) beim Verkäufer oder (im Erbfall) sogar bei mehreren Familienmitgliedern. Unterschiedliche Ansichten zur Geschäftspolitik oder Personalführung können zu Schwierigkeiten führen. Neben eindeutigen Vereinbarungen ist es entscheidend, der neuen Führungscrew auch den notwendigen Freiraum zu gewähren.

Beispiel emotionaler Faktoren bei einem Verkauf an Aussenstehende

Es ist durchaus üblich, dass die bisherigen Inhaber noch für eine gewisse Zeit in der Firma weiterarbeiten. Für den Nachfolger kann dies einen sinnvollen Know-How-Transfer sicherstellen und für den Verkäufer eine zusätzliche finanzielle Entschädigung. Doch gerade hier sind Friktionen vorprogrammiert. Entscheidend sind in diesem Fall klare Absprachen, was Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen betrifft. Und natürlich die entsprechende Information an Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten.

Darum sind eine Vielzahl von Überlegungen und Gedanken entscheidend, welche ebenfalls Emotionen und «weiche» Faktoren einschliessen. Optimal dazu ist eine möglichst breite und unabhängige Sichtweise.

Nachstehende Punkte sind für eine erfolgreiche KMU-Nachfolge wichtig:

- Gehen Sie das Thema der Nachfolge rechtzeitig an und planen Sie genügend **Zeit** ein. Je nach Komplexität und Szenario ist eine Zeitspanne von mehreren Jahren sinnvoll. Sie gewinnen dadurch Flexibilität und Handlungsfreiheit.
- Machen Sie sich im Vorfeld Überlegungen zu den «**weichen**» **Faktoren** der Firmenweitergabe. Stellen Sie sich Fragen wie:
 - was ist mir wichtig?
 - in welchen Schritten will ich mich zurückziehen?
 - welchen Einfluss will ich noch nehmen?
 - was mache ich nachher?
 - was bedeutet die Firmenweitergabe für mich?
 - wie kann ich «loslassen»?

Sie werden den Nachfolgeprozess viel ruhiger und gezielter angehen können.

- Eine **einfache** und schlanke **Struktur** vereinfacht die Nachfolge. Betrieblich nicht notwendige Aktiven sollten frühzeitig aus der Firma herausgelöst werden. Bedenken Sie, dass die Finanzen eines Nachfolgers meist begrenzt sind.
- Bei der Berechnung des Unternehmenswerts sollten Sie die **Blickwinkel** des **Verkäufers sowie des Käufers** einbeziehen. Beide Positionen zu kennen und auch zu verstehen, verschafft Ihnen eine bessere Ausgangslage für erfolgreiche Preisverhandlungen.

- ➔ Mit klaren Vereinbarungen vermeiden Sie Missverständnisse. **Klären Sie gegenseitige Erwartungen.** Dies geht viel weiter als der Verkaufsvertrag. Wichtig ist es, das «Kleingedruckte» im Kopf von Verkäufer und Käufer transparent zu machen. Dies ist die Basis für gegenseitiges Vertrauen und vermindert spätere unliebsame Überraschungen.
- ➔ Ein Netzwerk von verschiedenen Spezialisten kann Ihnen bei der Planung helfen. Wichtig ist es, die verschiedenen Aufgaben gut zu koordinieren und immer den **Überblick** zu behalten. Denn kein Aspekt ist allein entscheidend. Prüfen Sie Abhängigkeiten! Hinterfragen Sie! Gewichten Sie! Denken Sie in Szenarien! Und seien Sie auch bereit, Kompromisse einzugehen. Damit werden Ihre Entscheide fundierter und insbesondere auch nachvollziehbarer.
- ➔ Sobald Sie Entscheide treffen, setzen Sie diese auch konsequent um. Machen Sie eine verbindliche Zeitplanung. Und informieren Sie betroffene Personen davon. Mit **Verbindlichkeit und Transparenz** gewinnen Sie Sicherheit und Verständnis.

Wie steht es bei Ihnen? Gerne begleite ich Sie als kritischer Sparring-Partner und unterstütze Sie, die individuell für Sie richtige Nachfolgestrategie zu erarbeiten.

Benedikt Hilfiker

22. Januar 2013

