

## KMU Portal

---

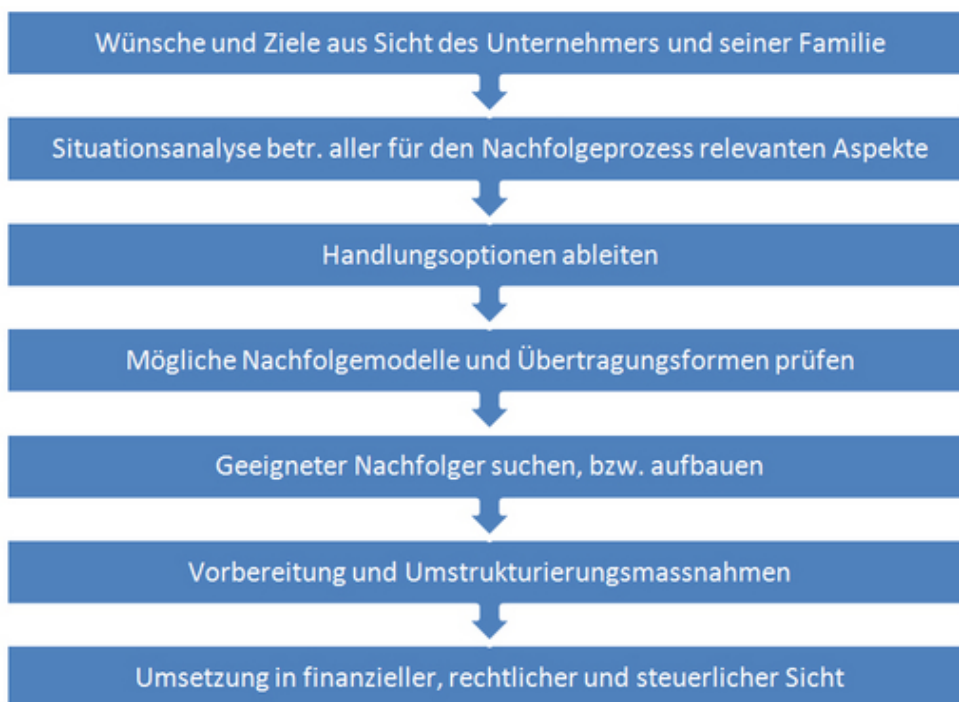
### Nachfolgeregelung im KMU

**Die Nachfolge ist umso leichter und erfolgreicher, je früher man sich mit dem Thema befasst. Der Prozess eines Generationswechsels oder gar eines Unternehmensverkaufs ist nicht nur für den Unternehmer und die Unternehmerin herausfordernd, sondern auch für dessen oder deren Familie, Mitarbeitende und die Nachfolgekandidatin oder den Nachfolgekandidaten. Wichtig ist, den Nachfolgeprozess systematisch und projektorientiert anzugehen.**

Der Generationswechselprozess im personengeführten Unternehmen ist eine schwierige Aufgabe und kann nicht selten für das Unternehmen eine Existenzgefährdung darstellen. Die Unternehmenden, welche diesen Prozess anzugehen haben, stehen zu Beginn vor einem Berg von unterschiedlichen und sich divergierenden Interessen, die sie zusammen mit deren Familien einer stimmigen und für das Unternehmen zukunftsweisenden Lösung hinzuführen haben.

### Verkäuferinnen und Verkäufer: Nachfolgeregelung planen

Aus diesem Grunde ist die Nachfolgeregelung mit einem Projekt vergleichbar, bei welchem systemische schrittweise Abläufen erfolversprechend sind.



Ist der Entschluss zur Einleitung der Nachfolgeregelung gefasst, geht es um die Formulierung der Wünsche und Ziele aus Sicht der Unternehmenden und ihrer Familien. In einem anschliessenden Schritt ist meist durch Beizug externer Beraterinnen oder Berater eine Situationsanalyse bezüglich aller für den Nachfolgeprozess relevanten Aspekte durchzuführen. In einem weiteren Schritt werden die Wünsche und Ziele der Situationsanalyse gegenübergestellt und daraus mögliche Handlungsoptionen abgeleitet. Für diese ist die Kenntnis der möglichen Nachfolgemodelle und Übertragungsformen wesentlich.

Wenn nicht schon eine familieninterne Nachfolgerin oder ein familieninterner Nachfolger verfügbar ist, steht die Suche nach einer geeigneten Nachfolgerperson an. Vorher wie auch anschliessend können bereits erste Vorbereitungs- und Umstrukturierungsmassnahmen wie eine Firmenspaltung, Ausschüttung von Substanzdividenden zwecks Erleichterung des Unternehmens und Sicherung der Altersvorsorge, Umgestaltung der Rechtsform oder des Managements Platz greifen. Schlussendlich folgt die Umsetzung in rechtlicher, steuerlicher und finanzieller Hinsicht.

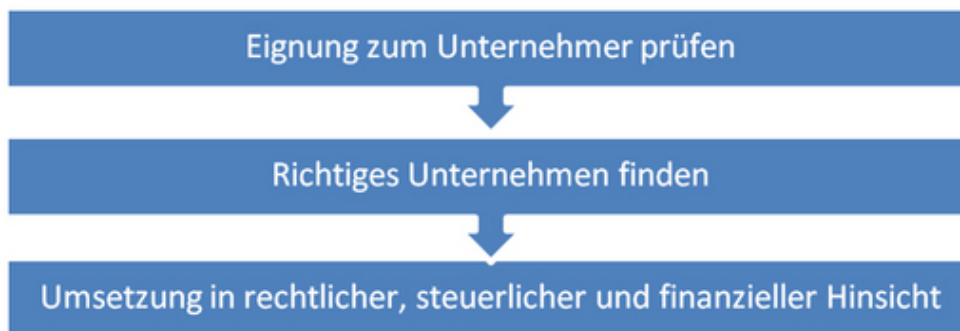
## Käuferschaft: Übernahme eines bestehenden Unternehmens

Auch die Nachfolgerin oder der Nachfolger hat ein gleichermassen komplexes Projekt zu bewältigen. Der Vorteil ist, dass das Unternehmen bereits auf dem Markt etabliert ist. Die Dienstleistung oder das Produkt sind bei Kundinnen oder Kunden eingeführt, die Mitarbeitenden bilden ein eingespieltes Team und unter Umständen gibt es eine funktionierende interne Organisation. Das Unternehmen erwirtschaftet vom ersten Tag an Umsatz und Gewinn und der Monatslohn der Nachfolgerperson ist vorerst einmal gesichert.

Mögliche Nachteile ergeben sich aus der persönlichen Prägung durch die Vorgängerin oder den Vorgänger, dem meist notwendigen Kultur- und Strukturwandel und die damit verbundenen, im Voraus meist schwer abschätzbaren Kosten.

Die wesentlichen Schritte bei einer Unternehmensübernahme aus der Sicht der Käuferschaft sind:

- Die persönliche Eignung zur Unternehmerin oder Unternehmer überprüfen.
- Das richtige Unternehmen finden.
- Die Firmenübernahme in rechtlicher, steuerlicher und finanzieller Hinsicht.



## Übergabewünsche und -ziele

Sich mit der eigenen Nachfolge auseinander zu setzen, bedeutet für die Übergeberin oder den Übergeber eine Auseinandersetzung mit den eigenen Wünschen und Zielen, denjenigen der Familie sowie des Unternehmens.

Die Auseinandersetzung mit Wünschen und Wertvorstellungen ist nicht immer eine leichte Aufgabe. Insbesondere spielt die emotionale Beziehung zur Familie, z.B. die Liebe und Fürsorge zu den eigenen Nachkommen als potentielle Nachfolgerpersonen eine wesentliche Rolle.

Die meisten Unternehmerinnen und Unternehmen bevorzugen prioritär eine familieninterne Regelung; auch um das Unternehmen in der eigenen Familie halten zu können. Diese emotionale Seite steht aber oft im Konflikt zu rationalen Überlegungen. Nachfolgende Fragen müssen frühzeitig mit der Familie beraten werden:

- Entspricht der familieninterne Weg dem Interesse des Unternehmens?
- Ist der eigene Nachkomme, die eigene Nachkommin wirklich die beste Person für die Unternehmensführung?
- Kann die Familie als zukünftige Eigentümerin das Unternehmen strategisch richtig führen?
- Sind familieninterne Konflikte zu erwarten, welche ins Unternehmen hineingetragen und

dieses schwächen könnten?

## Auch ausserfamiliäre Beziehungen zählen

Mit der Unternehmensübergabe sind meist auch soziale und finanzielle Ziele verbunden. So möchten die meisten Unternehmenden das langjährig aufgebaute Beziehungsfeld zu Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden sowie Lieferantenschaft mit der Übergabe auf die neue Generation weiterhin gewahrt sehen.

Finanziell soll das im Unternehmen investierte Familienvermögen für die eigene Altersvorsorge und die Nachkommen gesichert oder gar realisiert werden. Und das in einer erbrechtlich wie steuerlich optimierten Art und Weise. Auf der anderen Seite soll im Interesse des Unternehmens die finanzielle Belastung für die Nachfolgerin oder den Nachfolger nicht untragbar werden.

## Situationsanalyse: Abbild des Unternehmenszustands

Mit der Situationsanalyse wird die reale Situation im Unternehmen und in der Familie erfasst. Die vielfältigen von einer Nachfolgeregelung betroffenen Aspekte werden aufgenommen und beurteilt.

### Unternehmen:

- Finanzielle Struktur und deren Abhängigkeit von der bisherigen Inhaberin oder vom bisherigen Inhaber bzw. der Familie
- Betriebswirtschaftliche Ertragssituation und Zukunftsaussichten
- Unternehmenswert
- Rechtliche Struktur
- Steuerliche Situation
- Management

### Familie:

- Ehe- und erbrechtliche Situation der Inhaberin oder des Inhabers bzw. Inhaberehepaars
- Struktur des Familienvermögens
- Altersvorsorge
- Allfällige Ansprüche von Ehegatten und Nachkommen
- Nachfolgerpotential innerhalb der Familie
- Steuerliche Situation
- Verschiedenes (Alter, Gesundheit etc.)

Die Situationsanalyse ergibt einerseits eine Ist-Aufnahme. Sie hilft, die Wünsche und Ziele der Inhaberschaft und deren Familie auf ein realistisches Mass einzuschränken und die Handlungsoptionen zu erkennen. Sie ermöglicht den Inhabenden bzw. den Anteilseignenden sowie auch den Fremdkapitalgebern z.B. Banken, die Übergabefähigkeit eines Unternehmens festzustellen um frühzeitig allfällige vorzubereitende Massnahmen einzuleiten.

## Handlungsoptionen

Die Handlungsoptionen ergeben sich aus der Gegenüberstellung von Wünschen und Zielen der Inhabenden und deren Familien mit der Situationsanalyse. Unterschieden wird zwischen internen, externen und sonstigen Nachfolgemodellen und Übertragungsformen.

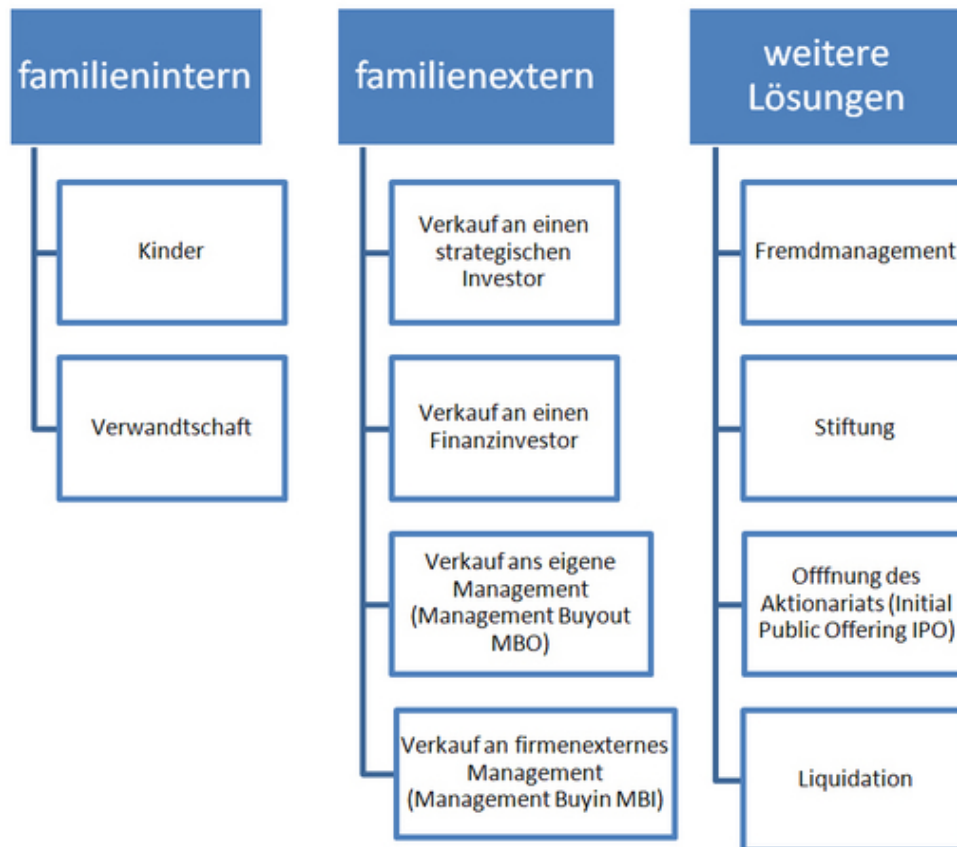
- Familienintern stehen die Übertragung an die Kinder oder einen Verwandten im Vordergrund. Die Führung und das Eigentum verbleiben also in der Familie.
- Familienextern stehen Verkäufe an strategische Investoren oder Finanzinvestoren, aber auch die Veräusserung ans firmeneigene Management (Management Buyout, MBO)

oder an ein unternehmensexternes Management (Management Buyin; MBI) als Möglichkeit offen. Mit diesen Optionen trennt sich die Eignerfamilie vom Unternehmen.

Sehr empfehlenswert ist, mehrere Handlungsoptionen zu verfolgen. Beispielsweise dann, wenn sich die vorgesehene familieninterne Nachfolgerschaft noch in der Ausbildung befindet.

Weitere Lösungen beinhalten den Verkauf an die Konkurrenz. Dies kann beispielsweise via eine Stiftungslösung oder durch Öffnung des Aktionariats an die Öffentlichkeit geschehen.

Schliesslich ist auch die Liquidation, das Ende eines Unternehmens, eine mögliche Option.



## Die Nachfolgerin oder den Nachfolger finden

Kommt die Nachfolgerin oder der Nachfolger aus der eigenen Familie oder ist die richtige Person familienextern zu finden? Die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer bevorzugen die Tochter oder den Sohn als ihre Nachfolgersperson.

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen aber, dass heute (Stand 2009) nur noch in 40% der Fälle die Tochter oder der Sohn das elterliche KMU weiterführt, obwohl eine familieninterne Übergabe in fast allen Belangen einfacher als eine externe Lösung ist. Und die Tendenz ist weiter rückläufig. Bis in wenigen Jahren dürfte nur noch jedes vierte Unternehmen in der Familie weitergegeben werden. Noch vor 20 Jahren gelang in 7 von 10 Betrieben eine innerfamiliäre Nachfolgeregelung.

Eine familieninterne Übertragung ist nicht immer konfliktfrei oder aus unternehmerischer Sicht die beste Variante. Denn einerseits trübt die emotionale Komponente eine objektive Betrachtung. In vielen Fällen erwartet die Übergeberin oder der Übergeber von seinen Nachkommen wesentlich mehr, als sie oder er von einer Drittperson erwartet.

Auch umgekehrt werden allfällige fachliche oder führungs-mässige Mängel bei der familieninternen Nachfolgerin oder Nachfolger eher übersehen. Der Wunsch ist hier stärker als die sichtbaren Resultate, wenn es darum geht, der Familiennachfolgerin oder dem Familiennachfolger eine Erwerbstätigkeit zu verschaffen oder das Unternehmen in der eigenen Familie halten zu können.

Bei einer externen Übergabelösung kann sich möglicherweise jemand aus dem Management oder den Mitarbeitenden als Nachfolgerin oder Nachfolger anbieten. Der Vorteil eines solchen

Management Buyout (MBO) ist, dass diese Person die Besonderheiten des Unternehmens bereits kennt und möglicherweise die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten unter Beweis stellen konnte.

Insbesondere bei Kleinstunternehmen empfiehlt es sich sehr, frühzeitig eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger aus dem eigenen Betrieb aufzubauen. Denn solche Unternehmen sind erfahrungsgemäss sehr schwierig an aussenstehende Dritte zu veräussern, weil sie sehr personenbezogen funktionieren und meistens keine selbstständige interne Organisation aufweisen.

Erwerbende eines solchen Kleinstunternehmens müssen also möglichst rasch versuchen das gesamte Beziehungsnetz der Übergeberin oder des Übergebers, das Geschäfts-Knowhow, das Rechnungswesen, die Kalkulation etc. zu übernehmen, was je nach Höhe des Kaufpreises für diese Person ein Risiko darstellt. Der Verkauf an aussenstehende Dritte ist bei mittleren und grösseren KMU dagegen stets eine überlegenswerte Alternative zu einer familieninternen Lösung.

Unabhängig jedoch, ob die potentielle Nachfolgerin oder der potentielle Nachfolger ein Familienmitglied, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter oder eine aussenstehende Drittperson ist, empfiehlt sich die Erstellung eines Anforderungsprofils. Mit dessen Hilfe lässt sich die Suche nach geeigneten Kandidaten eingrenzen.

Für eine externe Suche nach einer Nachfolperson bieten sich internetbasierte Marktplätze wie beispielsweise kmunext.ch, firmenboerse.com oder businessbroker.ch an. Daneben gibt es eine Anzahl professioneller Firmen, die gegen Honorar eine Nachfolger-, bzw. Käuferschaft für das Unternehmen suchen.

## **Loslassen: Das Leben als Alt-Unternehmerin oder -Unternehmer**

Der emotionale Aspekt einer Nachfolgeregelung wird allzu oft unterschätzt. Er ist eine der häufigsten Ursachen, weshalb Unternehmensübergaben scheitern. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer vermögen rational die Notwendigkeit einer Übergabe einzusehen. Dennoch gelingt es ihnen nicht, ihr Lebenswerk emotional loszulassen. Mit der Übertragung ist die Meinung und Erfahrung plötzlich nicht mehr gefragt. Langjährige Geschäftsfreundinnen und -freunde, Behördenmitglieder und andere Exponentinnen und Exponenten wenden sich relativ rasch von der bisherigen Inhaberschaft ab und der nachfolgenden Person zu.

Da der persönliche Erfolg bisher mit dem unternehmerischen Erfolg gekoppelt war, können sich viele Unternehmerinnen und Unternehmer ein Leben ohne die Firma fast nicht vorstellen. Dazu kommt, dass die Nachfolgerin oder der Nachfolger vieles anders macht. Dies führt insbesondere bei familieninternen Übergaben dazu, dass die Seniorchefin oder der Seniorchef nach dem Ausscheiden regelmässig im Unternehmen auftaucht und Anordnungen trifft. Damit untergräbt sie oder er Stellung und Autorität der Nachfolgeperson und setzt unter Umständen die Zukunft des Unternehmens aufs Spiel.

Dabei ist auch bei einer Unternehmensnachfolge zu bedenken, dass, wer immer nur in die Fussstapfen eines anderen tritt, keine eigenen Spuren hinterlässt. Die Nachfolgerin oder der Nachfolger muss, will er dem Unternehmen Innovationen verleihen, mit neuen Rezepten agieren.

Unternehmende tun deshalb gut daran, sich noch während ihrer aktiven Phase im Unternehmen eine neue Beschäftigung zuzulegen die ihnen Spass und Befriedigung bereitet. So erhöhen sie mit der Zeit den Abstand zum Unternehmen. Ideal ist es, wenn der Übergeber "sein" Unternehmen im Übergabezeitpunkt ohne Emotionen als reines Investment betrachten kann.

## **Weiter im alten Unternehmen tätig sein**

Sowohl bei einer familieninternen als auch externen Regelung kann es in bestimmten Fällen durchaus sinnvoll sein, dass die Übergebenden noch eine Zeitlang im alten Unternehmen tätig sind. Vorteil für die Nachfolgerin oder den Nachfolger ist, dass sie oder er die inneren und äusseren Strukturen des Unternehmens sukzessive kennen lernen kann.

Die Form der Weiterbeschäftigung kann als Arbeits- oder als Beratungsverhältnis definiert werden. Wichtig ist dabei, dass der Zeitraum, die Kompetenzen, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche genau festgelegt werden. Kommt es zu Meinungsverschiedenheiten, sollten diese nicht vor den Mitarbeitenden ausgetragen werden.

## **Siehe auch:**

[Nachfolgeregelung als volkswirtschaftliche Dimension](#)

[Eigner- und Familienstrategie](#)

[Sicherung der Altersvorsorge](#)

---

KMU Portal

[Kontakt](#) | [Rechtliche Grundlagen](#)

---

<http://www.kmu.admin.ch/themen/00158/00162/index.html?lang=de>