



## Unternehmensnachfolge: Mix aus harten und weichen Faktoren als Erfolgsrezept.

Von Claudia Buchmann

**Bei einer Nachfolgeregelung beeinflussen nicht nur harte Faktoren wie Verkaufspreis oder Rentabilität den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Weil bei einer Unternehmensnachfolge ein ganzes System bewegt wird, ist das Berücksichtigen von sogenannten weichen Faktoren mindestens so entscheidend. Abzuschätzen gilt beispielsweise, ob die zukünftige Person an der Spitze die notwendigen unternehmerischen Qualitäten mitbringt und ob Übergeber und Übernehmer sich auf der Ebene von ähnlich gelagerten Werten finden. Gegenseitiges Vertrauen und die Fähigkeit, nach innen und aussen überzeugend zu kommunizieren, tragen ebenso zur Sicherheit bei, das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen, wie eine gute Finanzierung.**

### **Ausgangslage klären**

Wie rentabel einzelne Geschäftsfelder sind, inwiefern mit dem heutigen Maschinenpark zukünftige Herausforderungen bewältigt werden können oder welche Investitionen in den nächsten Jahren anstehen sind so wichtige Grössen wie der Verschuldungsgrad des Unternehmens, der Wert einer dazugehörenden Liegenschaft oder die steuerlichen Verpflichtungen. Hinzu kommen Überlegungen, wie sich die Marktposition des Unternehmens in den letzten Jahren entwickelte, mit welchen Herausforderungen die Branche in Zukunft konfrontiert sein wird, ob Patente auslaufen werden und inwiefern die gewählte Rechtsform für eine Unternehmensnachfolge zweckdienlich ist. Neben diesen, nicht abschliessenden Überlegungen zum Unternehmen sind auch solche zum Firmeninhaber anzustellen, beispielsweise wie seine finanzielle Altersvorsorge geregelt ist, welche Nachfolgelösung er bevorzugt und welches seine Gründe sind, sich mit der Übergabe seines Lebenswerks auseinanderzusetzen.

### **Harte Faktoren schaffen ein unvollständiges Bild**

EBIT, Cash Flow, stille Reserven, Zins- und Steuerbelastungen, Wert von Liegenschaften, Umsatzwachstum und -rentabilität, Investitionsbedarf, Marktposition und -potential, Rentabilität einzelner Geschäftsbereiche, Wertkette, laufende und abgeschlossene Rechtsfälle – diese und weitere harte Faktoren widerspiegeln vor allem die finanzielle Situation der Unternehmung. Diese Merkmale bilden meist die Grundlage, um ein Unternehmen zu durchleuchten und zu bewerten. Auch wenn dieses Bild ergänzt wird mit einer Analyse der Kundenstruktur, der Lieferanten, der internen Prozesse, des Organigramms und der vertraglichen Vereinbarungen mit den Mitarbeitenden, vermag zwar ein erweitertes, aber noch kein Gesamtbild entstehen.

### Ausgewogenheit entsteht durch weiche Faktoren

Erst mit einer zusätzlich erweiterten Betrachtungsweise, die allerdings eine gute Beobachtungsgabe verlangt, können Aussagen über weitere, die Unternehmung prägende Faktoren gemacht werden. Dazu gehören das Selbstverständnis und das Image: Mit welchen Worten präsentiert sich das Unternehmen gegen aussen und was schwingt zwischen den Zeilen mit? Wer sind die Gallionsfiguren und wie treten diese auf? Welchen Stellenwert hat die Firmengeschichte und wie wird diese erzählt? Oder der Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen: Wie kommuniziert das Unternehmen mit seinen Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden? Welches Führungsverständnis gilt und wie wird dieses umgesetzt? Welche Werte prägen das Unternehmen und wie werden sie gelebt? Werden Mitarbeitende gefördert und wenn ja, auf welche Art? Gibt es gemeinschaftsfördernde Anlässe wie Firmenausflüge oder Firmenessen?

Der Einbezug von weichen Faktoren wie Kommunikation, Firmenkultur und -werte, Führungsverständnis und Umgang mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen erweitert die Betrachtungsweise auf ein Unternehmen und schafft ein ausgewogenes Bild.

### Das Zusammenspiel führt zum Erfolg

Oft wird unterschätzt, dass bei einer Nachfolgeregelung ein gesamtes System bewegt wird, und eine umfassende Neuordnung in finanzieller, struktureller und personeller Hinsicht stattfindet. Herkömmliche Modelle orientieren sich vor allem an wirtschaftlichen Überlegungen wie (Ver-) Kaufpreis, Steuern oder vertraglichen Regelungen. Das nachfolgend vorgestellte Modell der Balanced Successionscard® hingegen vernetzt sowohl harte wie auch weiche Faktoren, die für das Gelingen einer Unternehmensnachfolge von Bedeutung sind.



Die einzelnen Faktoren beeinflussen sich wechselseitig und führen zu einem dynamischen Geschehen. Diese Dynamik stellt auf der einen Seite eine Herausforderung dar, da keine lineare Abfolge von vorgegebenen Schritten oder Phasen durchlaufen wird. Auf der anderen Seite ermöglicht sie eine Prozessgestaltung mit Rückkoppelungsmöglichkeiten. Damit wird Raum geschaffen, um neue Erkenntnisse in den Prozess zu integrieren.



rieren. Es entsteht eine massgeschneiderte Lösung, was gerade für eine Unternehmensnachfolge unabdingbar ist. Welche Wechselwirkungen beim Arbeiten mit der Balanced Successionscard® entstehen, wird nachfolgend exemplarisch erläutert:

#### *Prozessbegleitung - Nachfolgemodelle*

Das Denken in Szenarien, welche Nachfolgemodelle (Family Buy-Out, Management Buy-Out oder Management Buy-In) überhaupt in Frage kommen, lässt sich am besten mit einem externen Sparringpartner bewältigen, der weiterführende Gedanken einstreut und vorhandene Überlegungen kritisch hinterfragt. Hilfreich dabei ist die Entwicklung eines (realistischen) Anforderungsprofils für die zukünftige Person an der Unternehmensspitze, um unabhängig vom gewählten Nachfolgemodell einen Referenzpunkt setzen zu können.

Bei einer Nachfolgelösung innerhalb der Familie steht in der Regel mehr Zeit zur Verfügung als bei allen anderen Lösungen. Es lohnt sich, diese zu nutzen, um gegenseitige Erwartungen und Vorstellungen zu klären. Ebenfalls ist es hilfreich, das Anforderungsprofil für die neue Führungsspitze hinzuzuziehen und mögliche Nachfolger einem objektiven Check zu unterwerfen. Stimmen die erforderlichen Kompetenzen noch nicht mit den bereits erworbenen der Kandidaten überein, so lohnt sich die Ausarbeitung eines massgeschneiderten Entwicklungsplans. Das kann dazu führen, dass der designierte Übernehmer eine Weiterbildung besucht und vorerst einen Teilbereich in der Firma übernimmt oder dass er „auswärts“, d.h. in einem anderen Betrieb, spezifische Erfahrungen sammelt. Bei der familieninternen Nachfolgeregelung ist die gemeinsame Arbeitsphase erfahrungsgemäss am längsten. Da bietet es sich an, die Einflussbereiche und Kompetenzen genau zu definieren und sich darüber zu verständigen, in welcher Zeitspanne die nächsten Schritte im Übergabeprozess anstehen.

Immer öfter sehen sich Firmenübergeber mit der Situation konfrontiert, dass weder eigene Nachkommen noch Kadermitarbeitende das Unternehmen fortführen wollen oder können und es damit an eine Drittperson veräussert wird. In diesem Fall ist das im Voraus definierte Anforderungsprofil ein wichtiger Referenzwert. Qualifikationen, Branchenerfahrung und -vernetzung lassen erste Schlüsse zu, ob der Übernahme-Kandidat die entsprechenden Voraussetzungen mitbringt. Ob er allerdings über die notwendigen unternehmerischen Qualitäten für den laufenden Betrieb verfügt, lässt sich nicht so einfach feststellen. Bei der Besetzung von Kaderpositionen haben sich Assessments etabliert, welche eine neutrale Aussensicht zulassen und praxisnah überprüfen, ob die Kandidaten über die für die Position ausschlaggebenden Kompetenzen verfügen. Mit dem eigens für die Unternehmensnachfolge entwickelten Unternehmer-Assessment steht ein Instrument zur Verfügung, das auf unternehmerische Fragestellungen, wie beispielsweise das Entwickeln einer Strategie, die Gestaltung von Veränderungsprozessen oder das Ausfüllen der Führungsrolle, fokussiert. Die faktenbasierte Auswertung von beobachtbaren Handlungen aus Präsentationen, Business Cases und Gesprächssimulationen führt zu einer objektiven Einschätzung und ergänzt die Eindrücke, die der Übergeber durch Gespräche gewinnt. Dieses Vorgehen schafft auf verschiedenen Ebenen Vertrauen:



Beim Übergeber, weil er besser abschätzen kann, ob sein Lebenswerk Aussicht auf eine erfolgreiche Fortführung hat, und beim Übernehmer, weil er durch die Einschätzung seiner unternehmerischen Kompetenzen eine realistische Rückmeldung erhält, ob er den zukünftigen Herausforderungen gewachsen sein wird.

Viele Firmeninhaber zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich während ihres Unternehmertums immer wieder neue Ziele stecken und engagiert auf deren Realisierung hinarbeiten. Ist es lohnenswert, sich selber wegzurationalisieren, wenn die Fortführung des Unternehmens auf Kurs ist? Soll die Unternehmensübergabe auch für den Übergeber ein erstrebenswertes Ziel darstellen, so muss er für sich neue Pläne schmieden. Die Übernahme strategischer Verantwortung (Verwaltungsrat), das Engagement im Berufsverband oder andere Aktivitäten schaffen für ihn Nähe zum vertrauten Umfeld. Daneben sind persönliche Projekte und Visionen nötig, um die unternehmerische Verantwortung loslassen und sich auf einen neuen Lebensabschnitt freuen zu können.

#### *Kommunikation - Unternehmensführung*

Bei einer Unternehmensnachfolge müssen die finanziellen Gegebenheiten neu beurteilt und geregelt werden. Eine gute Kommunikation zwischen neuer Führung und Kreditgeber schafft dabei Vertrauen. Dazu gehört der frühzeitige, vertrauliche Einbezug externer Geldgeber, die natürlich an einer stabilen Finanzsituation interessiert sind. Kann zudem glaubhaft (z.B. über ein erfolgreich durchlaufenes Unternehmer-Assessment) vermittelt werden, dass die neue Unternehmer-Persönlichkeit über die notwendigen Kompetenzen zur erfolgreichen Weiterführung des Unternehmens verfügt, sind Kreditgeber bereit, sich auch weiterhin finanziell zu engagieren.

#### *Prozessbegleitung - Kommunikation*

Auch im Umgang mit anderen Ansprechgruppen kommt der Kommunikation eine Schlüsselrolle zu. Ein Kommunikationskonzept, das die verschiedenen Zielgruppen zur richtigen Zeit mit den notwendigen Informationen versorgt, ist deshalb ein zentrales Steuerungsinstrument bei einer Unternehmensnachfolge. Wenn Mitarbeitende stufengerecht und transparent über den bevorstehenden Wechsel orientiert werden, schafft eine gute firmeninterne Kommunikation Sicherheit. Zudem können so Voraussetzungen geschaffen werden, dass Knowhow-Träger dem Betrieb auch in Zukunft als wichtige Stützen zur Verfügung stehen. Auch der Kommunikation gegen aussen kommt eine wichtige Bedeutung zu, beispielsweise in der Beziehungspflege zu Kunden und wichtigen Lieferanten. Gelingt es, das Vertrauen externer Partner ins Unternehmen aufrechtzuerhalten, wird sich das auch finanziell positiv auswirken. Rituale wie die offizielle Stabübergabe oder ein Fest, zu dem die Mitarbeitenden genauso eingeladen sind wie Schlüsselkunden, wichtige Lieferanten, Bankenvertreter etc. setzen entsprechende Signale und helfen mit, die Kommunikation glaubwürdig zu untermauern.



### *Nachfolgemodelle - Recht*

Bei einer Nachfolgeregelung stellen sich je nach gewähltem Modell unterschiedliche rechtliche Fragen. Bei einer familieninternen Nachfolge kann beispielsweise das Bedürfnis bestehen, für eine wertmässige Gleichbehandlung unter den Nachkommen zu sorgen und dem überlebenden Ehegatten den gewohnten Lebensstandard zu sichern.

Generell gilt: Je unbekannter das Unternehmen für einen Interessenten ist, desto mehr Informationen benötigt er als Entscheidungsgrundlage. Deshalb muss im Rahmen einer Due Diligence dafür gesorgt werden, dass potenzielle Käufer alle notwendigen Informationen zur näheren Prüfung ihrer Kaufabsichten erhalten, während gleichzeitig die Geheimhaltungsinteressen des Verkäufers gewahrt werden. Sind sich Verkäufer und Käufer einig, muss der Kaufvertrag so formuliert werden, dass keine Streitigkeiten daraus entstehen. Dabei können Gewährleistungsfragen eine beträchtliche Rolle spielen. Oft besteht auch das Bedürfnis, die Rechte der Aktionäre in einem Aktionärsbindungsvertrag festzuhalten. In jedem Fall lohnt es sich, die einzelnen Schritte vor dem Verkauf und für den Verkauf rechtlich klar zu definieren.

Bei allen Unternehmensnachfolge-Modellen (Family Buy-Out, Management Buy-Out oder Management Buy-In) sind die steuerlichen Folgen der Parteien sorgfältig zu prüfen und rechtzeitig in die Planung mit einzubeziehen.

### **Nachhaltiger Erfolg als Ziel**

Bei einer Unternehmensnachfolge steht viel auf dem Spiel. Es geht um Existenzen – um diejenige des Übergebers, seiner Mitarbeitenden wie auch um diejenige des Übernehmers. Darum ist eine Unternehmensnachfolge eine spannende wie auch komplexe Herausforderung für alle Beteiligten.

Volkswirtschaftliche Überlegungen wie der Erhalt von Arbeitsplätzen sind ebenso bedeutend wie eine gesicherte Vorsorgelösung für den Übergeber (und seine Familie) oder der Wunsch des Übernehmers, ein eigenes Unternehmen führen und dessen Geschicke lenken zu können. Um diese Ziele erreichen zu können, braucht es Mut und Vertrauen, die richtigen Schritte mit den richtigen Menschen zu gehen. Dieses Vertrauen wächst nur bedingt über Kennzahlen, die beispielsweise eine Due Diligence enthält, und es kann nur zum Teil durch schriftliche Regelungen des Übergabeprozesses geschaffen werden. Vielmehr entsteht Vertrauen in (moderierten) Gesprächen, wenn Übergeber und Übernehmer sich auf einer persönlichen Ebene begegnen und ihre Haltungen und Wertvorstellungen klären. Dies kann nicht nur Spielraum für finanzielle Verhandlungen schaffen, sondern ermöglicht dem Übergeber, sein Lebenswerk loszulassen, und dem Übergeber, die vor ihm liegenden Herausforderungen zuversichtlich anzugehen.