



## AGVS-Dossier «Nachfolge»

Zeitpunkt, Zeitrahmen, Fallstricke und Erfolgsrezepte für die Unternehmensübergabe

Stand September 2017 AGVS/Viva

## INHALT

	Seite
1. Einleitung .....	3
2. Ausgangslage .....	4
3. Häufige Fehler .....	5
4. Agenda einer Geschäftsübergabe .....	7
5. Externe Hilfe .....	18
6. Zusammenfassung/Erfolgsrezepte .....	20
7. Quellen .....	21

## 1. EINLEITUNG

Die Zahlen des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) lassen aufhorchen: Jedes Jahr werden in der Schweiz rund 3000 Firmen liquidiert, weil eine funktionierende Nachfolge-Regelung fehlt. Von diesen Schliessungen sind jährlich knapp 40'000 Mitarbeitende betroffen. Die Gründe sind mannigfaltig: Sie reichen von der starken Fixierung auf den Inhaber, ohne dessen Beziehungsnetz die Firma nicht überlebensfähig ist, über steuerliche Probleme, die ungenügende Vorsorge des Inhabers bis hin zu mangelnden Perspektiven.

Was all diesen Gründen gemein ist: Oft wäre die Liquidierung – und damit einhergehend das Ende eines Lebenswerkes und der Verlust von Arbeitsplätzen – mit einer sorgfältigen, langfristigen Planung zu verhindern gewesen. Dabei geht es nicht nur um einen personellen Wechsel an der Firmenspitze, sondern auch um finanzielle, steuerliche und rechtliche Aspekte.

Das vorliegende Dossier richtet sich an Unternehmer und setzt sich mit den Herausforderungen der Unternehmensnachfolge unter besonderer Berücksichtigung des Schweizer Autogewerbes auseinander. Inspiriert wurde das Dossier «Nachfolge» auch vom Tag der Schweizer Garagisten am 17. Januar 2017 in Bern und vom Auftritt der beiden Unternehmer Ulrich Giezendanner und Christoph Blocher. Während alt Bundesrat Blocher von einer reibungslosen Übergabe der Ems-Chemie Holding an seine Tochter Magdalena Martullo-Blocher berichten konnte, erlebte Transport-Unternehmer Ulrich Giezendanner Schwierigkeiten, als er seine Firma den beiden Söhnen übertrug. Das Problem war Giezendanner selbst. «Ich wollte mit 60 Jahren noch 50 Prozent arbeiten», so der SVP-Nationalrat aus dem Kanton Aargau: «Das war totaler Blödsinn. Du kannst nicht 50 Prozent im Betrieb arbeiten, den du aufgebaut hast.» Giezendanner war damit in eine der Fallen getappt, die in Kapitel 3 beschrieben werden.

Dieses Dossier geht auf Fragen nach dem geeigneten Zeitpunkt und dem erforderlichen Zeitrahmen eines Generationenwechsels ein. Es zeigt auf, welche Fallstricke den Erfolg einer Unternehmensnachfolge gefährden, und soll eine Anleitung für eine gelungene Geschäftsübergabe sein. Dieses Dossier enthält einen theoretischen Unterbau und soll mit Praxisbeispielen und Tipps eine praktische Hilfestellung für Garagisten bei der Regelung ihrer Nachfolge sein.

Als Kürzest-Zusammenfassung der folgenden 20 Seiten gilt eine Aufforderung von Christoph Blocher am «Tag der Schweizer Garagisten» 2017: «Trennen Sie sich!»

## 2. AUSGANGSLAGE

Zu den entscheidenden Phasen im Lebenszyklus einer Unternehmung gehört neben der Gründung und der Expansion auch die Unternehmensnachfolge. Ein Generationenwechsel an der Spitze einer Unternehmung ist ein komplexer Prozess, der höchste Anforderungen an die betroffenen Unternehmer und ihr Umfeld stellt. Denn bei der Nachfolgeregelung geht es nicht nur um finanzielle, sondern fast immer auch um ideelle Werte; der eigene Betrieb ist meist mehr als eine Einkommensquelle. Für viele Unternehmer stellt die eigene Firma das eigentliche Lebenswerk dar. Dies gilt auch für die rund 5200 Garagenbetriebe in der Schweiz, bei denen es sich zu einem grossen Teil um Familienunternehmen handelt. Gemäss der Studie «Unternehmensnachfolge in der Praxis» der Credit Suisse und der Universität St. Gallen beträgt der Anteil Familienunternehmen im Sektor Verkehr und Transport stolze 83 Prozent. Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung stellt die Krönung eines unternehmerischen Lebens dar.

Das Bundesamt für Statistik zählte im Jahr 2014 insgesamt 16'109 Betriebe in der Wirtschaftsabteilung «Handel mit Motorfahrzeugen, Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen». Diese 16'109 Betriebe beschäftigten 86'466 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente). 14'865 oder 92,3 Prozent all dieser Betriebe hatten einen Personalbestand von bis zu neun Mitarbeitenden, gelten somit als «Mikrounternehmen».

Mehr als die Hälfte der KMU-Geschäftsführer bzw. -Inhaber sind heute zwischen 50 und 65 Jahre alt, gehören also zur Babyboomer-Generation. Der Altersrücktritt dieser Unternehmer-Generation führt in den nächsten Jahren zu einer steigenden Zahl von Unternehmensnachfolgen. Da gleichzeitig die Altersklasse der Nachfolge-Generation deutlich langsamer wächst, wird es in den nächsten 15 Jahren zu einem zunehmenden Mangel an potenziellen Nachfolgern kommen.

Eine mögliche Strategie, diese Lücke zu schliessen, ist die stärkere Berücksichtigung der Frauen. So steigt der Frauenanteil in den Führungsebenen bei mittelständischen Schweizer Firmen langsam an: Gemäss einer aktuellen Umfrage des Beratungsunternehmens EY sind inzwischen durchschnittlich 19 Prozent der Mitglieder von Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten weiblich, nachdem es vor zwei Jahren noch 17 Prozent waren. KMU schneiden bei der Frauenvertretung in Führungsgremien besser ab als grosse Unternehmen. Trotzdem: Auch im Autogewerbe wartet noch viel weibliches Potenzial darauf, gefördert zu werden.

### 3. HÄUFIGE FEHLER

Gemäss aktuellen Schätzungen der Credit Suisse stehen in der Schweiz rund 70'000 bis 80'000 Unternehmen bis 2021 vor einem Generationenwechsel. Diese Unternehmen umfassen mehr als 400'000 Arbeitsplätze, was rund 10 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz entspricht.

Die Unternehmensnachfolge ist eine lange Strasse, gepflastert mit vielen Stolpersteinen. Ein Überblick über die häufigsten Fallen:

- **Zu späte Regelung der Nachfolge:** Ein häufiger Fehler. Wer unter Zeitdruck steht, der kann unmöglich alle rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Konsequenzen genau abklären. Es droht ein überstürzter Verkauf oder gar eine Liquidation. Letztere vernichtet nicht nur ein Lebenswerk, sondern auch volkswirtschaftliche Werte in Form von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, Wertschöpfung und Steuersubstrat. Als Faustregel gilt: Spätestens fünf Jahre vor dem geplanten Rücktritt sollten die Weichen gestellt werden. Sogar noch früher sollte man die Steueroptimierung in Angriff nehmen. Der Verkauf von Kapitalgesellschaften (AG oder GmbH) ist im Gegensatz zu Personengesellschaften im Normalfall steuerfrei.
- **Fehlende Strategie:** Die Unternehmer und ihre Familien haben kein klares Bild davon, welche Rolle sie im Unternehmen zukünftig spielen wollen. Es drohen lange Konflikte.

***Praxis:** Einen solchen Konflikt erlebte Ulrich Giezendanner, nachdem er sein Transportunternehmen an die Söhne Stefan und Benjamin übergeben hatte. Der SVP-Nationalrat aus dem Kanton Aargau beabsichtigte, weiter in der Firma tätig zu sein. «Ich wollte mit 60 Jahren noch 50 Prozent arbeiten», so Giezendanner am «Tag der Schweizer Garagisten» 2017: «Das war totaler Blödsinn. Du kannst nicht 50 Prozent im Betrieb arbeiten, den du aufgebaut hast.» Zudem habe er zwei Alpha-Tiere erzogen: «Wir waren also drei Leute, die alle führen wollten.» Der Konflikt war unausweichlich. Es bedurfte einer Mediatorin, den gordischen Knoten zu lösen: Der Senior übergab die Unternehmensleitung an seine Söhne und zog sich auch aus dem VR-Präsidium zurück.*

- **Das Highlander-Prinzip:** «Es kann nur einen geben.» Der Inhaber oder die Inhaberin trifft alle Nachfolgeentscheidungen allein, ohne die anderen betroffenen Personen einzubeziehen. Und: Die Unternehmerin oder der Unternehmer kann nicht loslassen.
- **Fehlende Flexibilität:** Fixiert auf das Ziel, aus der Nachfolgelösung einen maximalen Gewinn zu ziehen, weigert sich der Unternehmer, beim Preis Kompromisse einzugehen. Viele Unternehmer vergessen auch, dass ein Grossteil ihres Vermögens in der Firma steckt und ihr privates Vermögen entsprechend kleiner ist. Ein Finanzplan ist für sie besonders wichtig.
- **Nicht betriebsnotwendige Aktiven:** Oft verfügen Unternehmen über sehr hohe Substanzwerte mit nichtbetriebsnotwendigen Aktiven. Das wirkt sich nachteilig auf die Rentabilität aus und steht einem erfolgreichen Verkauf oft im Weg.
- **Fixierung auf eine bestimmte Nachfolgelösung:** Der Unternehmer stürzt sich auf eine Nachfolgelösung, die sich als unpassend oder unrealistisch herausstellt. Es gibt keinen Alternativplan. Alt Bundesrat und Unternehmer Christoph Blocher mahnte am «Tag der Schweizer Garagisten» davor, die eigenen Kinder ins Unternehmen zu drängen: «Es ist besser, sich vom Unternehmen zu trennen, als unfähige Nachkommen einzusetzen.»

- **Zu wenig Information:** Die Nachfolge wird nicht offen und transparent kommuniziert. Das verunsichert Mitarbeitende genauso wie Kundinnen und Kunden.
- **Steuerliche Belastung:** Hier können vor allem Immobilien, die zum Geschäftsvermögen gehören, zu tückischen Steuerfallen werden. Wenn der Inhaber eine Immobilie bei der Stabsübergabe ins private Vermögen überführt, wird deren Wertzuwachs stark besteuert.
- **Rechtliche Unsicherheiten:** Hängige Gerichtsprozesse, Garantien oder fehlende Rückstellungen können potenzielle Käufer abschrecken.

## 4. AGENDA EINER GESCHÄFTSÜBERGABE

### 4.1 Ziele

Bei der Planung ihrer Nachfolge verfolgen Unternehmer unterschiedliche Ziele. Das VZ VermögensZentrum hat in einer Umfrage unter seinen Kunden die wichtigsten Ziele eruiert:

1. Langfristiger Erhalt des Unternehmens (26%)
2. Erhalt der Arbeitsplätze (24%)
3. Maximaler Verkaufspreis (20%)
4. Erhalt der Selbständigkeit der Firma (17%)
5. Nachfolgeplanung bei direkten Nachkommen (13%)

Interessant ist hier Punkt 3: Nur für 20 Prozent der befragten Unternehmer steht die Maximierung des Verkaufspreises im Vordergrund. Die Umfrageteilnehmer wollen zwar eine faire Entschädigung für ihr Lebenswerk, allerdings geniesst die Weiterführung der Firma und der damit verbundene Erhalt der Arbeitsplätze eine weitaus höhere Priorität. Das passt ins Bild des Schweizer Patrons als verantwortungsbewusstem Unternehmer. Eine Studie des Institutes für Organisation und Personal (IOP) in Bern belegt, dass viele Unternehmer ihren Nachfolgern finanziell entgegenkommen: Bei mehr als 25 Prozent der Übergaben verzichtete der Verkäufer auf einen Teil des potenziellen Verkaufserlöses.

Die FIGAS, der Treuhänder des Autogewerbes, stellt zum Thema Grundsätzliches fest: «Der Markt für KMU ist aufgrund der vielen ungelösten Nachfolgeregelungen ein Käufermarkt.

### 4.2 Optionen der Unternehmensnachfolge

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten der Nachfolge: Das Unternehmen wird von Familienmitgliedern oder von aussenstehenden Personen weitergeführt.

#### 4.2.1 Familieninterne Nachfolge

75% aller KMU in der Schweiz sind Familienunternehmen. Ihr Anteil sinkt langsam, aber stetig. Das hat einerseits damit zu tun, dass in den letzten Jahren vor allem Branchen wuchsen, die weniger durch Familienunternehmen geprägt sind (Gesundheitswesen, IT- und Unternehmens-Dienstleister). Andererseits führten gesellschaftliche Veränderungen dazu, dass immer mehr Nachkommen aus Unternehmerfamilien eine Karriere ausserhalb des Familienbetriebs anstreben. Eine stärkere Individualisierung, die grössere Mobilität und die Internationalität der jüngeren Generation sowie die veränderten Ansprüche der Generationen aneinander sind die Gründe.

Heutzutage wird weniger als die Hälfte der Unternehmen an ein Familienmitglied weitergegeben. Für den Übergang innerhalb der Familie kommen eine Erbschaft, eine Schenkung oder ein Verkauf in Frage, in der Regel zu einem reduzierten Preis. Eine familieninterne Nachfolge hat in jedem Fall erbrechtliche Konsequenzen.

Und sie ist darüber hinaus konfliktrichtig. Warum nicht ich? Was hat der/die Andere Besseres vorzuweisen? Wer hat welchen Einfluss ausgeübt und aufgrund welcher Vorgehensweise? War das fair? Welcher Familienzweig wird warum bevorzugt? Es sind solche und weitere Fragen, die bei einer familieninternen Nachfolge auftauchen. Wie es bereits in der Bibel heisst: Der Väter Sünden kommen über euch bis in die vierte Generation. (2. Buch Mose)

Hier bietet sich in einem ersten Schritt die Einberufung einer Familienkonferenz an, in welcher der Unternehmer seine grundsätzlichen Überlegungen zu einer Nachfolge mitteilt und die Familienmitglieder befragt, wie sie die Notwendigkeit einer Nachfolge einschätzen und welche Vorstellungen sie von einem möglichen Nachfolger haben.

#### 4.2.2 Externe Nachfolge

Bei der externen Nachfolge wird unter fünf Übergabeformen unterschieden:

1. Verkauf an Mitarbeitende (Management-Buy-out)
2. Verkauf an ein anderes Unternehmen
3. Verkauf an externes Führungspersonal (Management-Buy-in)
4. Verkauf einer Mehrheitsbeteiligung an einen Investor
5. Börsengang (Initial Public Offering)

**Verkauf an Mitarbeitende:** Das sogenannte Management-Buy-out (MBO) ist am weitesten verbreitet und bietet gute Erfolgschancen, weil der oder die Käufer über die Stärken und Schwächen des Betriebs Bescheid wissen und bereits mit Kunden, Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen vertraut sind. Oft allerdings verfügen die Nachfolger über zu geringe Eigenmittel. Da die Banken höchstens 50 bis 60 Prozent des Kaufpreises finanzieren, muss der Inhaber frühzeitig entscheiden, ob er zu einem Preisnachlass bereit ist. Ein solider Finanzplan für seinen Ruhestand ist daher besonders wichtig.

***Praxis:** 1985 verabschiedete sich Alfons Baschnagel 71-jährig aus seinem Familienunternehmen. Zwei Jahre später verstarb er. Seither wird das Wettinger Autohaus von angestellten Geschäftsführern geleitet. Jahrzehnte später will sich die Familie, die nach wie vor das Aktienkapital der Autocenter Baschnagel AG hält, aus dem Autogeschäft zurückziehen, ohne dabei die Arbeitsplätze zu gefährden. «Von unseren Kindern war leider keines in der Branche tätig und hätte das Geschäft übernehmen können», sagt VR-Vizepräsident Jürg Koller, der Schwiegersohn von Alfons Baschnagel. Die Eigentümerfamilien ringen jahrelang um eine geeignete Lösung. Viele Gerüchte machen die Runde, was sich negativ auf die Suche und das Gewinnen von Fachkräften auswirkt. Im Frühjahr 2017 schliesslich übernimmt Geschäftsführer René Fischer die Aktienmehrheit. Der neue Inhaber glaubt trotz schwierigem Branchenumfeld an eine sichere Zukunft.*

**Verkauf an ein anderes Unternehmen:** Eine Übernahme durch ein anderes Unternehmen bringt grosse Herausforderungen mit sich, die schon bei der Suche nach passenden Partnern beginnen. Im Idealfall lassen sich dank dem Zusammengehen zweier Firmen Synergieeffekte nutzen. Im Autogewerbe kommt es vor, dass mittels Übernahmen das Händlernetz optimiert wird. «Wer bereits eine Garage besitzt, der kann durch den Kauf eines weiteren Betriebes wachsen und so Volumen machen», sagt Toni von Dach, Leiter Business Management bei der FIGAS. Mit steigenden Volumina sollen die bröckelnden Margen wenigstens teilkompensiert werden: «Wir stellen fest, dass Firmengruppen Betriebe zukaufen und die Anzahl ihrer Betriebe erhöhen.» Die Integration in eine Muttergesellschaft kann einem Unternehmen auch ganz neue Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen. Entscheidend für den Erfolg ist aber, dass die Mitarbeitenden an Bord bleiben.

**Verkauf an externes Führungspersonal:** Relativ häufig ist auch der Verkauf der Firma an aussenstehende Manager, das sogenannte Management-Buy-in (MBI). Der künftige Unternehmenserfolg hängt wesentlich von deren Führungsqualitäten, Branchenerfahrung und Beziehungsnetz ab.

**Verkauf an einen Investor:** Hier lässt sich in der Regel ein guter Verkaufspreis erzielen. Allerdings ist das Szenario für KMU faktisch irrelevant.



**Börsengang (IPO):** Selbiges gilt auch für die fünfte externe Übergabeform. Für einen Garagenbetrieb unerheblich.

Nicht ganz ausser Acht lassen darf man auch die Option der Liquidation. Bei ganz kleinen Garagenbetrieben lohnt sich ein Verkauf oft nicht. Der Unternehmer ist die zentrale Person. Wenn er geht, sind auch alle Kundenbeziehungen weg. Jens Bjørnsen, Spezialist Unternehmensnachfolge beim VZ VermögensZentrum in Zürich: «Viele KMU haben einzig die Funktion, den Gründer zu ernähren. Wenn er aufhört, kann man schliessen.»

### 4.3 Der Nachfolgeprozess

Die Nachfolge im eigenen Unternehmen lässt sich nicht von heute auf morgen planen, sondern ist das Ergebnis langer Überlegungen und sorgfältiger Planung. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer muss für sich selbst entscheiden, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, diesen Prozess einzuleiten. Was er oder sie nicht vergessen dürfen: Eine Vorlaufzeit von fünf und mehr Jahren ist eher die Regel als die Ausnahme. In den seltensten Fällen wird die Zeitplanung bei einer Nachfolgeregelung tatsächlich eingehalten. Darum ist es wichtig, von Beginn weg eine Planung aufzustellen und dieses Nachfolgekonzept auch schriftlich festzuhalten. Dabei muss diese Planung immer wieder kritisch hinterfragt und gegebenenfalls angepasst werden.

Der Nachfolgeprozess kann in fünf Phasen unterteilt werden:

1. Grundsatzentscheid und Zielsetzungen
2. Evaluation, Beizug von Experten
3. Bewertung, Vorbereitung der Firma auf die Übergabe
4. Verkaufsprozess
5. Abschluss und Übergabe

#### 4.3.1 Grundsatzentscheid und Zielsetzungen

«Trennen Sie sich!», rief alt Bundesrat Christoph Blocher am «Tag der Schweizer Garagisten» 2017 den mehr als 600 Zuhörerinnen und Zuhörern im Berner Kursaal zu.

**Praxis:** Blocher selber hatte im Winter 2003 wenig Zeit, sich von seiner Ems-Chemie Holding zu trennen, die er zuvor seit mehr als 20 Jahren geleitet hatte. Am 10. Dezember 2003 wurde der SVP-Politiker aus dem Kanton Zürich in den Bundesrat gewählt, am 1. Januar 2004 übernahm er von der abgewählten Ruth Metzler (CVP) das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement. Dazwischen hatte Blocher drei Wochen, um seine Nachfolge zu regeln. Er übergab die Firmenleitung seiner ältesten Tochter Magdalena Martullo-Blocher, die seit 2001 in leitender Funktion in der Unternehmung tätig war. Die Aktienmehrheit verkaufte er seinen vier Kindern, die laut «Bilanz» dafür «bei der Bank wohl weit über eine Milliarde Franken aufnehmen» mussten – und als Sicherheit die Aktien hinterlegen.

Magdalena Martullo-Blochers Begeisterung über die familieninterne Nachfolge habe sich zunächst in Grenzen gehalten, so Blocher, schliesslich war sie damals im siebten Monat schwanger: «Sie sagte mir: <Ich kann das Unternehmen nicht übernehmen, in zwei Monaten kommt das dritte Kind.> Ich entgegnete, das macht doch dem Kindlein nichts», erzählte Blocher am «Tag der Schweizer Garagisten» und ertete viele Lacher. Schwangerschaft und Geschäftsübergabe verliefen problemlos.

Der abtretende Patron stellte seiner Tochter und Nachfolgerin einige seiner langjährigen Weggefährten zur Seite, damit die damals 35-jährige Jungunternehmerin keinen Schiffbruch erlitt. Blocher: «Ich sagte mir, ich schaue zwei Jahre zu. Wenn es nicht klappt, dann komme ich zurück.» Die Firma und die 3000 Familien, die in der Ems ein Auskommen finden, seien zu wichtig, um sie hängen zu lassen. Seine Befürchtungen waren unbegründet. Die HSG-Absolventin und

*Marketingspezialistin schlug sich besser als erwartet. Innerhalb von vier Jahren stiegen Gruppenumsatz und Betriebsgewinn um 27 respektive 37 Prozent. Blocher: «Das ist das Gute an einem Unternehmen: Der Erfolg ist messbar.*

Dass die Übergabe derart reibungslos verlief, ist damit zu erklären, dass Christoph Blocher seine Tochter jahrelang auf ihre Aufgabe vorbereitet hatte. In aller Regel geht man nicht von drei Wochen für eine Geschäftsübergabe aus, auch nicht von drei Monaten. Idealerweise beginnt man fünf Jahre vor der Pensionierung mit der Planung der Nachfolge. «Das ist ein langer Prozess, den man nicht in drei Monaten hinter sich bringt – auch dann nicht, wenn sich der Verkäufer und der Käufer schon einig sind», sagt Jens Bjørnsen vom VZ VermögensZentrum. Im Optimalfall beginnt der Unternehmer schon in seinen 50er-Jahren darüber nachzudenken, wie sein Unternehmen auch ohne ihn bestehen kann.

Wer die Fähigkeit hat, seine Arbeit zu delegieren, der kann sich viel besser vorstellen, das Unternehmen insgesamt in andere Hände zu legen. In der Regel jedoch sind Unternehmer sehr zögerlich, wenn es darum geht, sich ihr Unternehmen ohne ihre Führung auszumalen. In keiner anderen Entscheidungsphase ihres Unternehmens verhalten sie sich so wenig unternehmerisch wie in der Regelung der eigenen Nachfolge. Das Zögern ist menschlich verständlich, behindert aber eine effiziente Nachfolgeregelung.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, dass sich der Unternehmer mit seiner Zukunft nach der Aufgabe seiner ursprünglichen unternehmerischen Tätigkeit auseinandersetzt. Wenn nicht absehbar ist, wie er seinem Leben einen neuen Sinn vermitteln kann, wird er die Nachfolge aus Sorge vor Leere und Langeweile immer wieder aufschieben.

**Praxis:** *Es muss nicht immer derart ausgeprägt sein wie im Beispiel des Süßigkeiten-Herstellers Haribo. Hans Riegel junior, der Sohn des Gründers, führte die Firma 67 Jahre lang und fühlte sich in seinem Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 1,8 Milliarden Euro und mehr als 6000 Mitarbeitern unabhkömmlich, bis er mit 90 Jahren an Herzversagen verstarb. «Jetzt habe ich die ganze Zeit immer nur dieses Unternehmen im Kopf gehabt und kann einfach nicht aufhören», sagte Riegel im hohen Alter über sich.*

In einem ersten Schritt geht es darum, dass der Unternehmer die Nachfolge explizit zum Thema macht. Es stellen sich grundsätzliche Fragen nach den Zielen, dem Vorgehen und dem Zeitplan. Die folgende Checkliste kann helfen, das Thema fassbarer zu machen.

---

**Checkliste: Die wichtigsten Ziele**

<b>Ausgangslage</b>	Welche Möglichkeiten und Einschränkungen ergeben sich aus den Familienverhältnissen, der Vorsorge-Situation und den Mitarbeitenden?
<b>Fortbestand des Unternehmens</b>	Welche Eckwerte geben Strategie, Unternehmensphilosophie und Organisation des Unternehmens für die Unternehmensnachfolge vor?
<b>Eigentumsverhältnisse</b>	Soll der Betrieb im Familienbesitz bleiben oder an Aussenstehende verkauft werden?
<b>Zeitplan</b>	Welche Entscheide müssen bis wann gefällt werden, und welche Entwicklungen müssen wann abgeschlossen sein?
<b>Involvierte Personen</b>	Wann und wie sollen einzelne Personen (Anspruchsgruppen) in den Übergabeprozess einbezogen werden? Welche Eigenschaften, Qualifikationen und Erfahrungen soll ein potenzieller Nachfolger mitbringen?
<b>Zukunft des Unternehmers</b>	Welche Art der Mitwirkung wäre für den Verkäufer möglich und sinnvoll? Gibt es andere Tätigkeiten oder Nebenbeschäftigungen? Wie sieht die zukünftige Alltagsstruktur aus? Wie sichert er das notwendige Einkommen? Wie hoch muss der Erlös aus der Geschäftsübergabe mindestens sein?

(Quelle: Unternehmensnachfolge, VZ Ratgeber)

Ein Tipp: Bereits bei den ersten Überlegungen zu einer Nachfolge empfiehlt sich die Einrichtung eines Tagebuches. Dort werden strategische Gedanken, die jeweils nächsten notwendigen Tätigkeiten und deren Erledigung dokumentiert.

### 4.3.2 Beizug von Experten

Für dieses Dossier wurden die Experten verschiedener mit Firmenübergaben betrauter Institutionen befragt: Treuhänder, Berater, Banker. Sie alle waren sich in diesem Punkt einig: Der Beizug von Experten ist ratsam. Nun ist dieser Ratschlag von Beratern in etwa so überraschend wie die Behauptung eines Kellners, Trinkgelder seien eine gute Sache. Doch es sprechen in der Tat viele Gründe dafür, sich während des Prozesses begleiten zu lassen: Eine Geschäftsübergabe wirft derart viele Fragen rechtlicher, finanzieller, steuerlicher, aber auch psychologischer Natur auf, dass Expertenwissen oft unabdingbar ist. Auch verfügt der verkaufswillige Unternehmer meist nicht über das nötige Beziehungsnetz, um den richtigen Käufer zu finden. Und nicht zuletzt fehlt dem alten Inhaber im hektischen Tagesgeschäft die Zeit, den Prozess am Laufen zu halten.

Ein externer Sachverständiger bringt Erfahrung und Expertise in den Nachfolgeprozess, der dem Inhaber abgeht. Er behält das grosse Ganze im Auge. Wichtig ist, dass er unabhängig ist, und ebenso wichtig ist, dass die Chemie zwischen Inhaber und Experte stimmt, gehen die beiden doch einen jahrelangen, gemeinsamen Weg.

Trotzdem versuchen es viele Unternehmer zunächst im Alleingang, stellt Jens Bjørnsen vom VZ VermögensZentrum fest: «Oft kommen Unternehmer zu uns, die einen zweiten Anlauf nehmen wollen. Sie haben erfolglos versucht, ihre Firma selber zu verkaufen, und merkten früher oder später: ‹Alleine schaffe ich das doch nicht.› Darauf holen sie Hilfe bei uns.»

Dabei darf eines nicht vergessen werden: Eine Beratung anzunehmen, heisst nicht, die Verantwortung für eigene Entscheidungen aufgeben zu dürfen. Kapitel 5 widmet sich den verschiedenen Möglichkeiten, Berater einzubeziehen.

### 4.3.3 Bewertung und Übergabe vorbereiten

Egal, ob eine familieninterne Nachfolge oder ein Verkauf nach aussen – eine faire Unternehmensbewertung ist das A und O einer Geschäftsübergabe. Gerade eine familieninterne Nachfolge ist sehr anspruchsvoll. In aller Regel möchten Unternehmer ihren Ehepartner finanziell absichern für den Fall, dass sie früher sterben, sowie alle Kinder gleich behandeln und sicherstellen, dass eines von ihnen die Firma übernimmt. Aus güter- und erbrechtlicher Sicht ist das besonders schwierig, weil der Betrieb oft den Löwenanteil am Nachlass ausmacht. Ohne frühzeitige Regelung kann es zur Zersplitterung der Firma kommen – zum Beispiel, wenn pflichtteilgeschützte Erben ihre Ansprüche durchsetzen. Da viele Unternehmer einen Grossteil ihres Vermögens in der Firma investiert haben, ist ein Finanzplan für sie besonders wichtig. Er zeigt auf, wie sich die Einnahmen, Ausgaben und das Vermögen im Ruhestand entwickeln.

Beim Verkauf einer Firma stehen zwei Fragen im Zentrum. Für den Firmeninhaber stellt sich die Frage: Welchen Preis kann ich mindestens verlangen? Für den Kaufinteressenten lautet sie: Wie viel kann ich maximal bezahlen? Hier geht es darum, die Grenzen für einen möglichen Kompromiss abzustecken.

**Praxis:** *Nicht immer läuft es so harmonisch ab wie in einem Beispiel der FIGAS, die im Kanton Bern eine Markenvertretung mit acht Mitarbeitenden betreute. Einige Jahre vor der ordentlichen Pension äusserte der Inhaber gegenüber seinem Treuhänder seine Bereitschaft, sich mit einem Verkauf zu befassen, mit den Worten: «Ich höre dann schon einmal auf.» Doch danach winkte er bei weiteren Versuchen des Treuhänders ab, das Thema konkret anzugehen: «Ich schaue dann...»*

*Im November 2015 war der Inhaber bereit für ein erstes Gespräch. Der FIGAS-Berater nahm daraufhin eine Unternehmensbewertung vor und eruierte einen stattlichen Kaufpreis für die Aktiengesellschaft. Der Verkäufer war mit der Summe einverstanden. Im Februar 2016 fand der Berater an einem autogewerblichen Anlass einen potenziellen Käufer, der exakt in der Region des Standorts des Verkäufers einen Betrieb suchte. Der Berater übermittelte ihm die Daten der*

*Unternehmensbewertung, die der Interessent prüfte. Im Mai 2016 – lediglich sechs Monate nach dem Beginn des Prozesses – wurde die Transaktion per Handschlag besiegelt, ab Mitte Jahr übernahm der neue Inhaber. Mit seinem Vorgänger wurde vereinbart, dass dieser im Betrieb weiterarbeiten dürfe, solange er dies wolle.*

Ein Musterbeispiel, aber auch eine Ausnahme. Die Preisfindung ist fließend, den «richtigen» Preis gibt es nicht. Nur in den seltensten Fällen entspricht der Kaufpreis dem ermittelten Unternehmenswert. Dennoch ist die Bewertung als Ausgangspunkt für die Preisverhandlungen aus verschiedenen Gründen sehr wichtig:

- **Standortbestimmung:** Der verkaufende Unternehmer muss sich frühzeitig einen Überblick über seine finanzielle Vorsorge verschaffen. Dazu gehört vor allem das Unternehmen, das oft den grössten Teil seines Vermögens ausmacht.
- **Verkauf:** Die Bewertung dient der Preisfindung beim Verkauf. Meistens nehmen der Verkäufer und der Käufer eine eigene Bewertung vor.
- **Planung der Erbteilung:** Bei einer familieninternen Nachfolge ist die finanzielle Gleichbehandlung aller Erben ein wichtiges Ziel. Die Unternehmensbewertung schafft hierfür die Voraussetzungen.

In Kapitel 3 sind wir auf die häufigsten Fehler und Gründe für das Scheitern einer Geschäftsübergabe eingegangen. Da ein Scheitern oft mit einer Liquidation, der Zerstörung eines Lebenswerkes und dem Verlust von Arbeitsplätzen einhergeht, ist es die schlechteste aller Optionen. Damit die Nachfolge gelingt, ist eine sorgfältige Vorbereitung vonnöten. Matthias Steiner, Leiter KMU Unternehmensnachfolge bei der Zürcher Kantonalbank (ZKB), empfiehlt ein Nachfolgekonzert und das schriftliche Festhalten der Ziele: «Das Nachfolgekonzert bildet die Grundlage für ein strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen bei der Nachfolgeplanung.»

- **Finanzielle Vorbereitung:** Die finanziellen Möglichkeiten geeigneter Nachfolger sind oft begrenzt. Auch wenn bei einer familieninternen Nachfolge alle übrigen Erben ausbezahlt werden müssen, ist ein tiefer Preis hilfreich.
- **Unnötige Mittel herauslösen:** Um den Wert und damit den Preis zu senken, kann man Unternehmen «leichter» machen, d.h. alle nichtbetriebsnotwendigen Mittel aus der Firma lösen. Dazu zählen in erster Linie Immobilien und liquide Mittel. «Ein tieferes Eigenkapital ist vorteilhaft für eine Nachfolgeregelung», bekräftigt Toni von Dach von der FIGAS. Hier müssen aber unbedingt die steuerlichen Auswirkungen mitberücksichtigt werden. «Die Braut hübsch machen» ist eine Grundregel für die erfolgreiche Weitergabe eines Unternehmens.
- **Einkommen planen:** Selbst wenn alle Mittel, die nicht für den Betrieb nötig sind, aus der Firma herausgelöst worden sind, können potenzielle Nachfolger häufig nicht ausreichende Eigenmittel für den Kauf aufbringen. Sie sind auf ein Entgegenkommen des Inhabers angewiesen. Dieser muss in diesem Falle seine Einkommens- und Vermögensplanung anpassen.
- **An die Erben denken:** Auch bei einer familieninternen Nachfolge stellen sich Fragen bei den Finanzierungsmöglichkeiten. Natürlich kann der Inhaber seiner Tochter oder seinem Sohn finanziell entgegenkommen. Aber auch der Nachfolger resp. die Nachfolgerin braucht Sicherheit in der Planung. Spätestens wenn der frühere Inhaber stirbt, muss der Nachfolger die übrigen Erben auszahlen.
- **Steuern:** Die Steuern bieten viele Gelegenheiten, teure Fehler zu machen, falls der verkaufswillige Inhaber nicht rechtzeitig geeignete Massnahmen einleitet. Er muss sich bewusst sein, dass auf stillen Reserven latente Steuern lasten, die der Käufer nur übernimmt, wenn der Kaufpreis

entsprechend niedriger ist. Bei der Herauslösung nicht betriebsnotwendiger Mittel aus Kapitalgesellschaften fallen zusätzliche Steuern an, und bei Personengesellschaften wird sogar die Differenz zwischen Verkaufspreis und Buchwert als Einkommen versteuert. Hier kann es sich lohnen, eine Personengesellschaft mindestens fünf Jahre vor der Übergabe in eine Kapitalgesellschaft umzuwandeln, weil der Verkauf einer AG oder GmbH im Normalfall steuerfrei ist.

- **Rechtliche Fragen:** Auch aus rechtlicher Sicht ist die Umwandlung einer Personen- in eine Aktiengesellschaft oft sinnvoll. Vor allem reicht die Haftung des Inhabers bei einer Kapitalgesellschaft weniger weit als bei einer Personengesellschaft. Zudem sollen latente juristische Probleme (drohende oder hängige Prozesse) abgeschlossen oder durch ausreichende Rückstellungen abgesichert werden.

Für die Unternehmensbewertung existieren verschiedene Methoden, deren Ergebnisse in der Praxis erheblich auseinanderklaffen können. Die wichtigsten in einer kurzen Übersicht:

- **Substanzwert- und Praktiker-Methode:** Am einfachsten ist die Substanzwert-Methode, die in ihrer Aussagekraft jedoch beschränkt ist. Der Unternehmenswert wird anhand der in der Bilanz aufgeführten Aktiven – Umlauf- und Anlagevermögens plus stille Reserven – abzüglich der latenten Steuerlast berechnet. Die Methode ist übersichtlich und leicht verständlich, blendet aber die zukünftige Ertragslage des Unternehmens völlig aus. Realitätsnäher ist die sogenannte Praktiker-Methode, nach der die Steuerbehörden auch den Verkehrswert von nicht kotierten Firmen berechnen.

$$\text{Verkehrswert} = \frac{2 \times \text{Ertragswert} + \text{Substanzwert}}{3}$$

- **Ertragswert-Methode:** Bei der Ertragswert-Methode wird ein Unternehmen als Investition betrachtet, das Augenmerk liegt also ausschliesslich auf den künftigen Gewinnen. Diese prognostizierten Gewinne werden bereinigt, d.h. Einmaleffekte, betriebsfremde Aufwendungen und Erträge sowie nicht marktgerechte Inhaberlöhne sind zu korrigieren.
- **Discounted-Cashflow-Methode:** Bei dieser Methode wird der Unternehmenswert anhand der künftig erwarteten Geldzuflüsse errechnet. Basis ist der freie Cashflow nach Steuern.

#### 4.3.4 Der Verkaufsprozess

Ist die Vorbereitung abgeschlossen, der Grundsatz-Entscheid über die Nachfolge-Optionen gefällt (intern oder extern), ein unabhängiger Experte gefunden, das Unternehmen bewertet, kann der eigentliche Verkaufsprozess gestartet werden.

- **Vorbereitung:** Ein zentraler Punkt im gesamten Verkaufsprozess ist die Kommunikation. Hier geht es um die Frage, wann und wie Mitarbeitende, Kunden und Zulieferer informiert werden. Verfrühte, verspätete oder unsorgfältige Kommunikation kann grossen Schaden anrichten. In diese Phase gehört – ausgehend von der Unternehmensbewertung – die Erstellung eines Firmenporträts, das als Verkaufsdokumentation dient. Das Porträt (Verkaufsdossier) soll möglichst aussagekräftig und objektiv sein. Die Zahlen und Eckdaten müssen korrekt sein, sonst droht spätestens bei der Due Diligence, der Risikoprüfung, ein Vertrauensverlust seitens der potenziellen Käufer. Dieses Porträt ist auch Basis des anonymisierten Profils für die Verkaufsausschreibung.

- **Käufergruppen festlegen:** Als Nächstes gilt es, einen passenden Käufer zu finden. Zuerst werden mögliche Käufergruppen definiert:
  - Mitarbeitende (MBO)
  - Konkurrenten (die allenfalls Synergien nutzen können)
  - Kunden
  - Lieferanten
  - Externe Unternehmer (MBI)
  
- **Potenzielle Käufer auswählen:** Aus diesen Gruppen wird eine Liste potenzieller Interessenten erstellt. Anschliessend wird diese Liste analysiert, bereinigt und in eine Shortlist umgewandelt. Parallel dazu wird das Unternehmen ausgeschrieben. Es existiert eine ganze Reihe von Internetplattformen:
  - companymarket.ch
  - obt.ch
  - figas.ch
  - kmuratgeber.ch
  - vermoegenszentrum.ch
  - businessbroker.ch

Aber auch Print- und Online-Inserate in Fach- und Branchen-Zeitschriften sind zweckmässige Kanäle, um potenzielle Käufer anzusprechen.

Ein Interessent erhält erst nach Unterzeichnung einer Geheimhaltungsvereinbarung die Details zum Unternehmen und den finanziellen Rahmenbedingungen. Vertraulichkeit und Diskretion sind in einem Verkaufsprozess von grösster Wichtigkeit. Wenn Kunden oder Mitarbeitende früher als beabsichtigt vom geplanten Verkauf erfahren, können sie sich abwenden oder den Arbeitgeber verlassen. Nach der Unterzeichnung der Geheimhaltungsvereinbarung finden in der Regel eine persönliche Besprechung mit dem Firmeninhaber sowie eine erste Besichtigung des Unternehmens statt.

- **Verkaufsverhandlungen, Risikoprüfung (Due Diligence):** Erst jetzt ist der Käufer in der Lage, eine sorgfältige Prüfung des zu kaufenden Betriebes vorzunehmen. Sie ist Grundlage für ein Kaufangebot. Geprüft werden sowohl betriebswirtschaftliche, als auch rechtliche, finanzielle, steuerliche und versicherungstechnische Risiken und Chancen. Idealerweise skizziert er zusätzlich auch, wie er das Unternehmen weiterführen will. Es empfiehlt sich, eine Due Diligence auch durchzuführen, wenn das Unternehmen an ein Familienmitglied oder an einen bereits im Unternehmen tätigen Manager übergeben werden soll. Gibt es mehrere Kaufinteressenten, bietet sich auch die Form einer Auktion an.
  
- **Die Finanzierung:** Die meisten Übernahmen werden mit eigenen Mitteln des Käufers finanziert. Wenn diese nicht ausreichen, müssen Alternativen geprüft werden. Oft nehmen die Käufer einen Bankkredit auf, gegebenenfalls ergänzt mit einem Darlehen des Verkäufers. Dieses Darlehen wird in der Regel verzinst und aus den laufenden Gewinnen und privaten Ersparnissen des Käufers schrittweise zurückbezahlt.

**Praxis:** Nach Jahren im oberen Management eines japanischen Technologiekonzerns, aber mit zu wenig Entscheidungsspielraum («Ich fühlte mich ferngesteuert.»), übernahm Gianfranco de Palma, ursprünglich ein gelernter Automechaniker, im Frühjahr 2015 im Rahmen eines Management Buy-in eine Garage in Niederglatt ZH. Der Verkäufer plante zunächst einen kompletten Verkauf der Liegenschaft samt Garage. Da Gianfranco de Palma nicht über die erforderlichen finanziellen Mittel verfügte, entschieden sich Käufer und Verkäufer für eine Mischung aus Kauf und Miete. De Palma kaufte die Werkstatt-Einrichtung mit eigenen Mitteln, die Immobilie mietete er mit einem 5-Jahres-Vertrag inklusive Vorkaufsrecht. Der vom VZ VermögensZentrum begleitete Deal ging sehr schnell über die Bühne. «Ich sah das Inserat im Dezember 2014, kündigte meine Stelle im Januar 2015 und übernahm am 1. April», erinnert sich Gianfranco de Palma. Eine Bank sei nicht involviert

*gewesen. Nach zwei Jahren läuft das Werkstatt-Geschäft sehr gut, der Verkauf in der Nissan-Vertretung harzt. Und der Mietzins drückt in einem Umfeld mit knappen Margen auf die Gewinne. Nach zwei Jahren als Garagist nennt Gianfranco de Palma drei Tipps für Geschäftsleute, die eine Garage kaufen wollen:*

- 1. Kaufen Sie die Liegenschaft! Mieten ist zu teuer.*
- 2. Die Lage ist enorm wichtig: Ihre Garage muss sichtbar sein.*
- 3. Analysieren Sie den Kundenstamm. Er ist wichtiger als die Kosten, denn die Kosten lassen sich einfacher korrigieren.*

#### 4.3.5 Abschluss und Übergabe

Ist die Finanzierung gesichert, steht dem erfolgreichen Generationenwechsel nichts mehr im Wege. Jetzt gilt es, alle organisatorischen und personellen Weichen richtig zu stellen, also den Nachfolger ins Unternehmen einzuführen und ihn in alle wichtigen Gespräche und Entscheidungen einzubeziehen. Bei jeder Nachfolgeregelung muss ein aktiver Wissenstransfer stattfinden, damit das Wissen der älteren Generation nicht verloren geht. Wie lange dieser Prozess dauert, ist nur bedingt vorhersehbar; auf jeden Fall empfiehlt sich ein Einführungsplan mit Meilensteinen und entsprechendem Controlling.

In diese Phase gehört auch die Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes. Hat sich der Nachfolger schon eine Zeit lang mit dem Unternehmen auseinandergesetzt und erste Funktionen übernommen, die seine Nachfolge angekündigt haben, ist damit ein grosser Teil der internen Kommunikation bereits erfolgt. Es ist aber auch notwendig, extern über die neue Führungssituation zu informieren. Hier können die lokalen Medien miteinbezogen werden, indem diese mit Medieninformationen bedient werden. Wichtige Kunden, Lieferanten und kreditgebende Banken sollten anlässlich gemeinsamer Besuche durch den Unternehmer und seinen Nachfolger im persönlichen Gespräch informiert werden.

#### 4.4 Exkurs: Aus der Sicht der Käufers

Dieses Dossier richtet sich an Unternehmer, insbesondere Garagisten, die einen Nachfolger für ihr Lebenswerk suchen. Auch zahlreiche Fragen, die sich einem potenziellen Käufer stellen, sind im vorliegenden Dossier implizit beantwortet. Im folgenden Exkurs wollen wir zusammenfassend auf den Prozess eingehen, dem sich ein Käufer bei einem Management-Buy-in stellen muss.

Der Besitz eines eigenen Unternehmens ist für viele Menschen ein Traum. Nicht jeder aber ist zum Unternehmer geboren. Wer Unternehmer werden will, der muss sich zunächst über die Konsequenzen im Klaren sein:

- **Risiko:** Der Kauf eines Unternehmens ist eine grosse finanzielle Investition. Wer das Risiko scheut, der darf sich nicht selbständig machen.
- **Arbeitszeit:** Ein Unternehmer trifft nicht um 8.00 Uhr ein und stempelt um 17.30 Uhr aus. Die Führung eines Unternehmens ist mehr als nur ein Job.
- **Verantwortung:** Ein Unternehmer trägt nicht nur die Verantwortung für sich, sondern auch für seine Angestellten und deren Familien.
- **Entscheidungen:** Ein Unternehmer trifft Entscheidungen. Niemand im Unternehmen kann sie ihm abnehmen.

Knapp 50 Prozent aller Insolvenzen treten in den ersten vier Jahren nach der Gründung eines Unternehmens auf. Die Gründe dafür können sein: schlechte geographische Lage, ungenügendes Produkteportfolio, zu geringe Kapitaldecke oder Überforderung. Bei der Übernahme eines bestehenden Unternehmens kann man jedoch davon ausgehen, dass der Standort gut ist und die passenden Produkte im Portfolio sind, sonst wäre der Betrieb nicht erfolgreich. Der künftige Unternehmenserfolg hängt damit wesentlich von den Führungsqualitäten des Käufers, von seiner Branchenerfahrung und seinem Beziehungsnetz ab.



Es gibt viele Wege, die zum Kauf eines Unternehmens führen. Nachfolgend in sechs Schritten ein typischer Ablauf:

### 1. Grundlagen

Der Käufer muss sich zunächst ein Bild des Unternehmens machen, das er erwerben möchte. Er verschafft sich möglichst viele Informationen über Preise, Konditionen und den Gewinn. Viele grundlegende Informationen sind in aller Regel in den Ausschreibungen auf den verschiedenen Plattformen (Seite 16) verfügbar. Neben diesen harten Fakten gibt es auch weiche Faktoren: Der Käufer muss sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Stolz auf die eigene Firma ist ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolges – das galt für den bisherigen Inhaber und gilt auch für den Nachfolger. Natürlich muss der Betrieb auch genügend Ertrag generieren, um den Lebensunterhalt des Käufers zu gewährleisten und die Kapitalkosten zu decken. Hier geht es darum, vor allem das Potenzial des bestehenden Unternehmens abzuschätzen. Was lässt sich verbessern, damit das Unternehmen profitabler wird? Getreu dem Sprichwort: «Kaufe keine Firma, bei der du nicht sicher bist, dass du diese verbessern kannst!»

### 2. Unternehmensbesichtigung

Eine Besichtigung des Unternehmens (noch nicht als Käufer) verschafft dem Interessenten einen Eindruck über Standort und Erscheinungsbild.

### 3. Beantwortung wichtiger Fragen

Es ist in dieser frühen Phase noch nicht wichtig, die Bücher des zum Verkauf stehenden Unternehmens zu sehen. Aber es gibt einige Fragen, die den ersten Eindruck festigen – oder auch nicht:

- Seit wann existiert das Unternehmen?
- Seit wann ist der aktuelle Firmengründer im Unternehmen?
- Weshalb steht das Unternehmen zum Verkauf?
- Wie sieht die Gewinn-/Verlustrechnung aus? Wieviel Privates (Fahrzeugspesen, Reisespesen, Repräsentationsaufwand) wird über die Firma abgerechnet?

### 4. Unternehmensbewertung

Nun kann ein Käufer das Unternehmen bewerten – noch nicht in allen Einzelheiten zwar, aber als Grundlage für ein Kaufangebot. Diese Bewertung ist kein absoluter, unverrückbarer Wert, sondern soll vielmehr eine Bandbreite darstellen.

### 5. Angebot

Sind die grundlegenden Fragen beantwortet und das Interesse an einem Kauf noch immer vorhanden, geht es darum, mit dem Verkäufer einen Kaufpreis zu finden. Dies erfolgt in aller Regel über ein unverbindliches Kaufangebot.

### 6. Sorgfältige Prüfung

Sind die Vorstellungen in etwa deckungsgleich oder die Differenzen in einem Bereich, der nicht unüberwindlich scheint, ist jetzt der Zeitpunkt, eine sorgfältige Prüfung durchzuführen.

Wichtig in diesem Zusammenhang: Wie der Verkäufer sinnvollerweise einen Berater bezieht, so sollte auch der Käufer diesen Prozess nicht ohne professionelle Hilfe angehen. Idealerweise bezieht er ihn vom Beginn des Prozesses ein. Im nächsten Kapitel werfen wir einen Blick auf die Leistungen, die von Beratern – Treuhänder, Beratern, Bankern – in der Nachfolgeregelung angeboten werden.

## 5. EXTERNE HILFE

Eine Unternehmens-Nachfolge in Eigenregie durchzuführen, ist selten eine gute Idee. Zu komplex sind die Anforderungen an den abtretenden Unternehmer, aber auch an seinen Nachfolger – egal, ob dieser aus der Familie oder von ausserhalb kommt. Ein so einzigartiges Projekt, das nach seiner Erledigung nicht mehr umkehrbar ist, erfordert für ein optimales Ergebnis auch, den Sachverstand externer Personen einzubeziehen. Die schnellere Durchführung, die höhere Effizienz bis hin zu einem höheren Verkaufspreis bei der Veräusserung des Unternehmens rechtfertigen das Honorar, das mit dem Einsatz eines Beraters verbunden ist, auf jeden Fall.

Die Rahmenbedingungen für das Honorar können sehr unterschiedlich ausgestaltet sein – entweder nach Zeitaufwand, pauschal oder auch als Mischform. Angesichts der erheblichen Kosten einer Beratung empfiehlt es sich, die erforderlichen Beratungsleistungen im Einzelnen zu beschreiben und sie mit einem Zeit- und Kostenbudget auszustatten.

### 5.1 Fachberater

Verschiedene Player bewegen sich in diesem Markt mit Wachstumspotenzial: vom Treuhänder über den Berater bis hin zu den Banken. «Ein professioneller Prozessbegleiter ist sicher von Nutzen», sagt Jens Bjørnsen vom VZ VermögensZentrum, «und nur, um den Prozess am Laufen zu halten. Es ist keine Hexerei, vielmehr ein Handwerk.» Diesen Aspekt betont auch Matthias Steiner, Leiter KMU Unternehmensnachfolge bei der Zürcher Kantonalbank (ZKB): «Entscheidungsträger neigen dazu, das Dringliche mit dem Wichtigen zu verwechseln. In der Regel raubt die operative Hektik die benötigte Zeit für Strategien und Konzepte.» Matthias Steiner nennt vier Hauptpunkte für den Beizug von externer Expertise:

#### «Ein Berater

- begleitet den Unternehmer entlang des gesamten Nachfolgeprozesses und stellt sicher, dass keine Aspekte vergessen gehen,
- koordiniert alle involvierten Parteien und ist zentraler Ansprechpartner (hält die Fäden in der Hand und behält den Überblick),
- stellt die Kommunikation zwischen den Parteien und Spezialisten sicher und
- entlastet den Unternehmer zeitlich, damit das operative Geschäft während dem Nachfolgeprozess nicht zu kurz kommt.»

Die Unterstützung eines externen Sachverständigen ist bei folgenden Themen nützlich:

- Unternehmensbewertung
- Vorbereitung der Firma auf den Verkauf
- Steueroptimierung
- Marketing- und Businesspläne
- Unterstützung im Verkaufsprozess
- Finanzierungsvarianten
- Finanzplanung und Vermögensberatung nach der Transaktion
- Unterstützung bei der Vermögensorganisation
- Nachlassplanung

Die Fülle an Themen zeigt: In den seltensten Fällen wird der Beratungsbedarf im Rahmen einer Nachfolgeregelung von einem Berater allein abgedeckt werden können. Es empfiehlt sich jedoch nicht, die einzelnen Beratungsfelder ohne eine gemeinsame Klammer zu vergeben. Vielmehr ist ein Berater als Generalist und Gesamtverantwortlicher für das gesamte Nachfolgeprojekt einzusetzen. Mit diesem Berater kann der Unternehmer besprechen, von welchen Fachspezialisten bestimmte ausgewählte Bereiche bearbeitet werden können. So kann für die Vorbereitung des Unternehmens auf einen Verkauf ein Wirtschaftsprüfer eingesetzt werden, der sich auf Unternehmensanalysen spezialisiert hat, oder ein Unternehmensberater. Soweit erst noch ein potenzieller Käufer gesucht werden muss, kann eine auf Übernahmen und Firmenkäufe spezialisierte Beratungsgesellschaft helfen. Steuerliche Fragen kann ein versierter Steuerberater klären, rechtliche Fragen Juristen und Rechtsanwälte.

So definiert beispielsweise die UBS ihre Rolle bei Nachfolgeregelungen: «Wir sehen uns als ergänzenden Partner zu anderen Experten, wie zum Beispiel Steuerberater, Rechtsberater, Treuhänder etc. und können in dieser Rolle eine unabhängige Position übernehmen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass erfolgreiche Nachfolgeregelungen ein Zusammenspiel verschiedener Experten erfordert.» Auch die ZKB sieht sich in der Nachfolgeregelung als Generalunternehmer, der mit einem «breiten Netzwerk von internen und externen Spezialisten» zusammenarbeitet.

Toni von Dach (FIGAS) räumt an dieser Stelle mit dem oft gehörten Vorwurf auf, dass die Banken dem Autogewerbe zu negativ gegenüberstehen: «Wenn ein Verkäufer sauber belegen kann, dass es in den letzten zwei, drei Jahren gut lief und der potenzielle Käufer weiterhin seinen Cashflow erwirtschaften kann, dann sind die Banken gerne bereit, eine Geschäftsübergabe zu finanzieren.» Schliesslich sei eine Bank ja grundsätzlich daran interessiert, ihr Geld zu investieren, so von Dach. «Aber der Business Plan muss stimmen.»

## 5.2 Coach/Mediator

Neben finanziellen, steuer- und erbrechtlichen Aspekten spielen bei einer Nachfolgeregelung immer auch emotionale Faktoren eine Rolle. «Sie werden vielfach unterschätzt», stellt Urs P. Gauch, Geschäftsleitungsmitglied der Raiffeisenbank, in seiner beruflichen Praxis fest. Neben den Fachberatern kann deshalb bei Raiffeisen auch auf ausgebildete Coaches zurückgegriffen werden. Ein Coach unterstützt den Patron im Ablösungsprozess. Viele dieser Unternehmer haben jahrzehntelang für ihre Firma gelebt und es fällt ihnen aus diesem Grund nicht leicht, von heute auf morgen loszulassen. Urs P. Gauch: «Ziel bei einer Geschäftsübergabe soll – im übertragenen Sinne – sein, dass sich alle Familienmitglieder an Weihnachten gerne treffen.»

## 6. ZUSAMMENFASSUNG/ERFOLGSREZEPT

«Keine Hexerei, vielmehr ein Handwerk» ist die Unternehmens-Nachfolge. Matthias Steiner von der ZKB nennt konkret sechs Erfolgsrezepte:

- 1. Rechtzeitig mit der Nachfolgeplanung beginnen:** Je früher mit der Nachfolgeplanung begonnen wird, desto grösser sind der Handlungsspielraum und damit die Erfolgchancen.
  - Sich gezielt mit der Zukunft auseinandersetzen
  - Die Abhängigkeit vom Inhaber ist frühzeitig reduzieren
  - Zeit einplanen für Restrukturierungen und Reorganisationen
  - Sich Zeit nehmen, einen geeigneten Nachfolger zu suchen und aufzubauen
- 2. Nachfolgekonzept erstellen und Ziele schriftlich festhalten:** Das Nachfolgekonzept bildet die Grundlage für ein strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen bei der Nachfolgeplanung.
- 3. Realistische Preisvorstellungen entwickeln:** Während der Unternehmenswert den zukünftig generierbaren Nutzen einer Unternehmung widerspiegelt, resultiert der realisierbare Unternehmenspreis letztlich als Verhandlungs- bzw. Kompromissgrösse.
- 4. Eigene Altersvorsorge beachten:** Eine detaillierte Analyse und Planung der finanziellen Situation im Hinblick auf die Pensionierung ist entscheidend für die Fortführung des bisherigen Lebensstandards nach Aufgabe der Geschäftstätigkeit.
  - Ein Ausgabenbudget für die Zeit nach der Erwerbstätigkeit erstellen
  - Die Einnahmen aus AHV, Pensionskasse und 3. Säule abklären
  - Allfällige Lücken zwischen Einnahmen und Ausgaben durch gezielte Massnahmen schliessen
  - Steuerliche Optimierungen mittels Äufnung der Altersvorsorge prüfen
  - Die Notwendigkeit eines bestimmten Verkaufserlöses durch den Firmenverkauf identifizieren
  - Übergabezeitpunkt bewusst festlegen
- 5. Kommunikation gezielt planen:** Je besser eine Nachfolge kommuniziert wird, desto problemloser und erfolgreicher kann sie umgesetzt werden.
  - Zuerst intern und unmittelbar danach extern kommunizieren
  - Kommunizieren, bevor Gerüchte entstehen
  - Zusammen mit dem Nachfolger informieren
  - Den designierten Nachfolger frühzeitig persönlich vorstellen
- 6. Externe Unterstützung beiziehen:** Entscheidungsträger tendieren dazu, das Dringliche mit dem Wichtigen zu verwechseln. In der Regel raubt die operative Hektik die benötigte Zeit für Strategien und Konzepte.

## 7. QUELLEN

Für dieses Dossier wurde auf die folgenden Quellen zurückgegriffen:

- VZ-Ratgeber «Unternehmensnachfolge» / Urs Feldmann, Philipp Heer / Zürich 2016
- Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen / Wolfgang Koch / Stuttgart 2016
- Generationen-Wechsel: Normalität, Chance oder Konflikt? / Astrid von Friese, Gerhard Wilke / Berlin 2016
- Herausforderung Generationenwechsel, Investment Solutions & Products, Credit Suisse 2016
- «Es gibt Möglichkeiten, die Rendite zu erhöhen», Interview mit Toni von Dach (FIGAS), AUTOINSIDE 05/17
- Wechsel bei Baschnagel Autocenter / Limmatwelle, 13. April 2017
- Frauen an der Spitze: Es kommt Bewegung in die Chefetagen / Neue Zürcher Zeitung, 7. März 2017
- Schweizer Firmen regeln Nachfolge ungenügend / Tages Anzeiger, 22. Juni 2016
- KMU-Nachfolge: Neuer Patron, dringend gesucht / Beobachter, 15. Mai 2009
- Herr der Goldbären: Haribo-Chef Hans Riegel gestorben / Tagesspiegel, 16. Oktober 2013
- Ems Chemie: Mit harter Hand / Bilanz, 5. Juni 2009
- VZ News und vzch.com/vznews: diverse Artikel.
- businessbroker.ch: Leitfaden für den Käufer
- Interviews mit Vertretern von Raiffeisen, UBS, Zürcher Kantonalbank, VZ VermögensZentrum und FIGAS.

Herausgeber:

Auto Gewerbe Verband Schweiz (AGVS)  
Wölflistrasse 5, Postfach 64, 3000 Bern 22  
Telefon 031 307 15 15

Konzept und Redaktion:

AGVS, Geschäftsbereiche Bildung und Kommunikation, in Zusammenarbeit mit Viva AG für Kommunikation, Zürich