

Die Nachfolge sollte frühzeitig geregelt werden

Irgendwann kommt für den Unternehmer der Zeitpunkt, sich über seine Nachfolge Gedanken zu machen. Dies muss nicht unbedingt im Zusammenhang mit dem eigenen Alter stehen, obwohl das Alter sicher die grösste Rolle spielt.

Während sich die Frage der Nachfolgeplanung bei grossen Unternehmen weniger stellt, ist sie bei den meisten KMUs zentral und eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers in seiner aktiven Zeit. Eine gescheiterte Nachfolgeregelung kann die Unternehmung und damit die Arbeitsplätze gefährden. Daher sollten Unternehmer sich spätestens ab Alter 55 ihre Gedanken zur Nachfolge machen. Dadurch bleibt in der Regel genügend Zeit, eine optimale Lösung vorzubereiten und umzusetzen. Ich erwähne hier bewusst nur einige Gedanken zu diesem komplexen Thema. Solche Planungen mache ich auch nur in Zusammenarbeit mit versierten Treuhandfirmen, die sich in allen Spezialgebieten, vor allem aber in Steuerfragen, auskennen.

Unterschiedliche Gründe

Obwohl sich viele Unternehmer erst spät, teilweise gar zu spät mit dieser Fragestellung befassen, gibt es unterschiedliche Gründe, die zur Nachfolgeplanung führen:

- Pensionierungswunsch
- Gesundheitliche Schwierigkeiten



Beat Schmid-Lüscher

BILD ZVG

- Wirtschaftliche Schwierigkeiten
- Interessante Kaufangebote
- Ein «Wunschkandidat» ist vorhanden, drängt aber auf eine Lösung
- Suche nach neuen Herausforderungen
- Familieninterne Ansprüche (Nachkommen/Ehegatten)

Nachfolger

Im Zentrum der Überlegungen steht selbstverständlich die Frage, wer denn der Nachfolger sein soll. Dabei bieten sich folgende drei Hauptthemen an:

- Familieninterne Nachfolge
- Verkauf der Unternehmung an das Management (Management Buy-out)
- Verkauf der Unternehmung an Dritte (Konkurrenz/Partnerunternehmen)

Viele Unternehmer der ersten Generation wünschen sich eine familieninterne

Nachfolge. Doch oftmals sind die Kinder an der Übernahme nicht interessiert oder verfügen nicht über die notwendige Fach- und/oder Sozialkompetenz. Ein familieninterner Nachfolger muss auch vom bisherigen Management und von den anderen Schlüsselpersonen unbedingt akzeptiert werden, andernfalls sind grosse Schwierigkeiten vorprogrammiert. Dies zeigt auf, dass auch eine familieninterne Lösung von langer Hand vorbereitet werden muss.

Vor- und Nachteile der einzelnen Varianten grob dargestellt:

Familieninterne Lösungen

Vorteile:

- schrittweise Nachfolge möglich
- Kaufinteressent muss nicht gesucht werden
- keine zeitaufwendigen Verhandlungen
- Finanzierung einfacher
- Motivation beim Unternehmer hoch

Nachteile:

- evtl. Zwang für Nachfolger
- Streitpotenzial innerhalb der Familie
- evtl. fehlende Akzeptanz durch Mitarbeiter

Management Buy-out

Vorteile:

- Geschäftsgeheimnisse können besser bewahrt werden
- keine Akzeptanzprobleme

Nachteile:

- Kaufpreis evtl. tiefer sowie mögliche Finanzierungsschwierigkeiten
- evtl. Darlehen durch Unternehmer nötig

Verkauf an Dritte

Vorteile:

- häufig einfache Realisation
- wenig erbrechtliche Fragen
- Kapitalgewinn/Schaffung Privatvermögen
- wenig familieninternes Konfliktpotenzial

Nachteile:

- Gefahr für bestehende Unternehmenskultur
- möglicherweise negative Folgen für Mitarbeiter
- evtl. fehlende Akzeptanz

Prozess der Nachfolgeplanung: Dieser Schritt dauert in der Regel drei bis sieben Jahre und beinhaltet folgende Themen:

- Situationsanalyse
- Zielsetzungen
- Vorbereitungen
- Umsetzung
- Stabübergabe