



**Nachfolgeregelung in fünf Akten** – die beiden Schauspieler Bruno Villiger und Gody Küng in Aktion.

## Nachfolger gesucht ...

«Loslassen und verändern» sind zwei Grössen, die sich nicht gut miteinander vertragen. Auch in der Nachfolgeregelung nicht. Diesem Thema widmete sich auch der Skugra-Kongress in Luzern. Die Teilnehmer erfuhren aus erster Hand, wie man sich auf eine Nachfolgeregelung vorbereiten kann, wo Stolpersteine versteckt sind und wie eine Nachfolge zur Befriedigung aller Beteiligten geregelt werden kann. **Daniel Bischof**

Die Regelung der operativen und finanziellen Nachfolge im Unternehmen ist eine einmalige Herausforderung. Sie gehört zu den wichtigsten und schwierigsten strategischen Aufgaben einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Damit wird die Zukunft des Unternehmens und der Unternehmerfamilie nachhaltig geprägt. Es ist daher eine herausragende unternehmerische Leistung, die eigene Nachfolge rechtzeitig zu planen sowie strategisch und erfolgreich umzusetzen.

Ein Generationenwechsel in der Geschäftsleitung und in den Besitzverhältnissen einer Firma führt zu tief greifenden Veränderungen. Der ausscheidende Unternehmer muss sich

von seinem Lebenswerk trennen. Verantwortung, Macht, Prestige und wertvolle Beziehungen gehen verloren. Berufliche und persönliche Gepflogenheiten sind aufzugeben und neue Lebensgewohnheiten zu entwickeln. Davon betroffen ist meistens die ganze Unternehmerfamilie, vor allem jedoch der Nachfolger. Eine gute Nachfolgelösung weckt positive Erwartungen und kann viel zur Dynamisierung eines Unternehmens beitragen. Wandel erhöht immer auch die Unsicherheit. Die Mitarbeiter erhalten einen anderen Chef, welcher meistens anders führt und andere Prioritäten setzt. Er wird über kurz oder lang die unternehmerischen Zielsetzungen, die Unternehmenskultur, die Führungsstruktur sowie be-

triebliche Abläufe seinen eigenen Vorstellungen entsprechend anpassen. Es ist verständlich, dass sich Mitarbeiter und Geschäftspartner Fragen stellen und möglichst frühzeitig und umfassend über eine Nachfolgelösung informiert sein möchten. Die Nachfolgeplanung muss das ganze Unternehmen umfassen. Sie darf sich nicht ausschliesslich auf die oberste Geschäftsleitung, den Verwaltungsrat und das Aktionariat beziehen. Führungsnachwuchs, Stellvertreter und Nachfolger sind grundsätzlich auf allen Stufen des Unternehmens wichtig.

### Externe Berater sind gefragt

Thomas Gsponer, Direktor des Viscom, präsentierte in seinem Referat die Ergebnisse einer Online-Befragung zum Thema Nachfolgeregelung, die der Arbeitgeberverband im vergangenen Oktober durchführen liess. Den präsentierten Ergebnissen der Befragung kann man entnehmen, dass bei mehr als der Hälfte der Befragten eine Nachfolgeregelung in den nächsten 15 Jahren bevorsteht. Bei über einem Drittel davon ist das Thema schon in den nächsten drei Jahren aktuell. Wenig überraschend sind die Antworten auf die Frage nach der angestrebten Lösungsvariante; knapp 30% der Befragten gaben an, eine familieninterne Nachfolge zu suchen, bei knapp 24% kommt



## Der Unternehmenswert wird berechnet, der Preis aber wird verhandelt.

auch ein Verkauf an Dritte in Frage. 22% ziehen auch ein Management-buy-out in Betracht. Lediglich bei 2% der Befragten steht eine Stilllegung des Betriebes im Raum. Für den Verband, der sein Dienstleistungs- und Beratungsangebot im Bereich Nachfolgeregelung immer mehr ausbaut, waren jene Umfrageergebnisse von besonderem Interesse, die auf die Beratungsleistungen zielten. Das Gros von 80% zählt bei der Nachfolgeregelung auf eine externe Beratung. Aber welche? An erster Stelle rangieren Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, gefolgt von Banken, Familienmitgliedern, Rechtsanwälten, Notaren, Unternehmensberatern und Treuhandbüros. Die Dienstleistungen des Verbandes werden noch nicht sehr intensiv genutzt. Anders sieht es bei jenen aus, die in absehbarer Zeit eine Beratung in Anspruch nehmen werden. Hier stehen Treuhandbüros an der Spitze, dicht gefolgt von Viscom-Dienstleistungen, Notaren und Rechtsanwälten.

Die schwierigsten Herausforderungen im Rahmen einer Unternehmensübernahme sehen die Befragten in der Finanzierung (14%), in den allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (17%) und in der Ertragskraft des Unternehmens zum Zeitpunkt der Nachfolge.

### Zu welchem Preis?

Bruno Stolz, selbstständiger Unternehmensberater und Kursleiter in der grafischen Industrie in Kooperation mit der Skugra, ging auf den komplexen Bereich der korrekten Unternehmensbewertung ein. Und stellte gleich zu Beginn klar, dass es den «richtigen» Preis für ein Unternehmen nicht gibt, sondern dass dieser bei Käufer und Verkäufer naturgemäss

anders aussieht. Und der Wert ist nicht gleich der Preis und es gibt so viele Methoden zur Unternehmensbewertung, wie es Bewerter gibt. So weit, so gut.

Für die Bewertung von KMU wird in der Schweiz laut Stolz nach wie vor die Mittelwertmethode am häufigsten angewendet. Bei der Mittelwertmethode wird ein Durchschnitt zwischen Ertrags- und Substanzwert ermittelt. Die Überlegung dabei ist, dass sowohl die Substanz wie auch der Ertrag den Wert einer Unternehmung beeinflussen. Ein Nachteil an der Bewertungsmethode ist allerdings die Tatsache, dass lediglich ein Durchschnittswert gebildet wird, was keine klare Analyse erlaubt. Der Mittelwertmethode liegt die Überlegung zugrunde, dass ein Unternehmen mit hoher Ertragskraft bei einer im Verhältnis dazu geringen Substanz besonders stark dem Konkurrenzdruck ausgesetzt ist und deshalb das dadurch verbundene Risiko durch Kombination der beiden Werte aufgefangen wird.

Das Problem grafischer Betriebe ist, dass sie wegen ihrer zu kleinen Renditen als Investitionsobjekte nicht gefragt sind. Kommt hinzu, dass sie entweder zu klein und damit schlecht gerüstet für die Zukunft oder aber überaltert sind, was einen hohen Nachholbedarf bei den Investitionen nach sich zieht, was potenzielle Investoren abschreckt. «Druckereien haben durch ihr grosses Anlagevermögen eine grosse Bilanzsumme und dadurch oft ein hohes Eigenkapital, was die mögliche Zahl von Käufern einschränkt.» Bruno Stolz empfiehlt deshalb, einen möglichst hohen Cash flow zu realisieren, der es erlaubt, die Technik immer auf dem neusten Stand zu halten und die Firma damit konkurrenzfähig zu halten. Eine andere Möglichkeit ist die Reduktion des

### Individuelle Beratung

Die Skugra hat die individuelle Lösung als Paket für eine Nachfolgeregelung und berücksichtigt die aktuelle Marktsituation, die Bedürfnisse und Anforderungen der Eigentümer und Nachfolger. Die Ergebnisse beinhalten eine umfassende und individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Lösung, die durch unabhängige Experten erstellt wird und als Diskussionsgrundlage zur Nachfolgeregelung dient. Bei Bedarf können Experten in der Umsetzungsphase als Berater oder Coach zugezogen werden.

[www.skugra.ch](http://www.skugra.ch)

Anlagevermögens, vor allem durch die Auslagerung der Liegenschaft aus der Betriebsgesellschaft. Zudem sollte mit Hinblick auf einen Unternehmensverkauf das Eigenkapital durch Dividendenausschüttungen an das Aktionariat reduziert werden.

Das Fazit: Es gibt keinen «richtigen» Wert. Der richtige Wert ist jener, bei welchem ein Verkauf zustande kommt. Denn der Unternehmenswert kann berechnet werden, der Preis aber wird verhandelt. Die Unternehmensbewertung ist die Basis für die Argumentationsstruktur und soll helfen, die Preisermittlung zu verstehen. Das emotionale Moment spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. Denn besonders von Seiten des Verkäufers wird der Preis stark von dessen Emotionen beeinflusst und gefärbt.

### Weiche Faktoren

In der Nachfolgeregelung spielen nebst den Zahlen auch weiche Faktoren eine wichtige Rolle. Diese beleuchtete der Psychologe Dani Rey in seinem Vortrag. Neben den nüchternen Zahlen und wirtschaftlichen Überlegungen sind emotionale Hürden, Trennungsängste und Fehleinschätzungen der eigenen Austauschbarkeit ebenso relevante Themen, die bei einer Unternehmensübernahme auf den Tisch kommen müssen, betonte Rey →



**Bruno Stolz**, Stolz + Partner AG.



**Dani Rey**, entwicklerey GmbH.



**Thomas Gspöner**, Direktor Viscom Schweiz.



in seinem Referat. Als Paradoxien listet er einige gegensätzliche Zielformulierungen auf, die ihm in seiner Tätigkeit als Arbeits- und Organisationspsychologe täglich begegnen. Dazu gehört das Ziel des Seniors, einen Nachfolger zu finden, der erfolgreich ist, aber bitte nicht erfolgreicher als der Senior selbst. Eine paradoxe Situation kann auch in den Verkaufsverhandlungen entstehen, wenn der Senior endlich den Lohn für sein Lebenswerk einfordern kann, der Verkaufspreis aber gleichzeitig auch die Weiterführung der Firma ermöglichen soll. Paradox kann es auch beim potenziellen Nachfolger werden, der sein Ziel, selbstständig und autonom wirken zu können, vor Augen sieht, sich gleichzeitig aber «lebenslanglich» verpflichten muss oder sich verschuldet. Reys Lösung für einen konstruktiven und zielorientierten Umgang zwischen Verkäufer und Nachfolger sind Strukturen, die durch eine Prozessbegleitung sichergestellt werden. Dazu gehören passende Kommunikationsformen, -anlässe und -orte und eine transparente, grobe Zeitplanung. Der Prozessbegleiter kann hier wertvolle Dienste anbieten. Sei es als Puffer zwischen den «Fronten», als Taktgeber, Koordinator oder als «Übersetzer» zwischen den Parteien.

#### Das Alpha-Syndrom

Welch hohen Stellenwert psychologische Faktoren in der Unternehmensnachfolge einnehmen, unterstrich auch Leonhard Fopp, Managementberater, CEO und VR-Präsident der von ihm gegründeten Continuum AG. Eine seiner Thesen sieht das Alpha-Syndrom als potenziellen Verhinderer einer sinnvollen Nachfolgelösung; analog der Tierwelt würden «Alpha-Tiere» auch in der Wirtschaftswelt verstossen oder «totgebissen». Weitere Hemmfaktoren seien eine starke Machtdominanz, die nicht selten zu Wahrnehmungstrübungen führen könnte. Auch die Selbstwertüberschätzung ist für Fopp ein Hemmfaktor, ganz nach dem Motto «Ich bin doch unersetzbar, ohne mich läuft hier gar nichts». Eine «geistige Ohrfeige» in Form gesundheitlicher Probleme oder einer Warnung vor dem wirtschaftlichen Untergang sei oft die einzige Lösung, eine



Leonhard Fopp (l.), ASCO, im Gespräch mit Johannes Warth vom Wirtschaftstheater Berlin.



## Nachfolgeregelungen scheitern fast ausnahmslos an Emotionen und nicht an den Finanzen.

ernsthafte Nachfolgeregelung auszulösen, konstatierte Fopp.

#### Loslassen und Verändern

Die mannigfaltigen Herausforderungen, mit welchen Firmeninhaber und potenzieller Nachfolger konfrontiert sind, wurden im zweiten Teil des Skugra-Kongresses in Form eines Theaterstückes veranschaulicht. Geschrieben von Urs Flury, Geschäftsführer der Skugra-Segra AG, brachte das von den Schauspielern Bruno Villiger und Gody Küng dargebrachte Stück jene Themen nochmals aufs Tapet, die am Morgen bereits in der Theorie erörtert wurden. Nach jedem Akt wurde die Gesprächssituation von den Referenten kritisch unter die Lupe genommen und in teils

lebhaften Diskussionen mit dem Publikum besprochen. Moderiert und humorig umrahmt wurde der gut besuchte Skugra-Kongress einmal mehr vom einzigartigen Johannes Warth vom Wirtschaftstheater Berlin. Das Publikum liebt ihn nicht zuletzt für seine hochkarätigen Wortspielereien. So animierte ihn der Begriff Nachfolgeregelung zur Feststellung, dass «Nach» nur funktioniere, wenn da schon etwas sei, und «Folgen» nur dann gehe, wenn etwas in Bewegung sei. So logisch hat wohl noch keiner eine Nachfolgeregelung charakterisiert. Und zu guter Letzt noch sein Rat an den Nachfolger selbst: «Verändern klingt sehr nach «fair ändern». Fair ändern, das muss der Nachfolger.»

## Die Wenn-ich-das-gewusst-hätte-Adresse: [www.frelaplast.ch](http://www.frelaplast.ch)

Ihr Spezialist in Sachen Kunststoff und Ringbücher: Ringbücher aus PVC, PP oder laminiert, Register, Sichthüllen, Schnellhefter, Zeigetaschen, Schutzumschläge, Schreibunterlagen, Mausmatten, Mappen und Verpackungen aus PVC oder PP, Klebetaschen, Doppelhüllen, Stecketuis, Kollektionen, Laminage, usw.

 **frelaplast ag**

Ein Unternehmen der Gilso Gruppe  
Telefon +41 (0)31 972 16 66