

KMU-NACHFOLGE ANDERS GEDACHT

Eine KMU-Nachfolge ist in der Regel eine sehr emotionale Angelegenheit. Leider stürzen sich viele Nachfolgeberater direkt auf den Transaktionsprozess – bewerten, rechnen, analysieren. Erfahrungen und Studien zeigen aber, dass die vor- und nachgelagerten Arbeiten im Nachfolgeprozess mindestens gleich wichtig sind.

Kann eine Nachfolge im KMU-Umfeld familienintern oder mittels Management-Buyout (MBO) erfolgen, so müssen die Übergeber und Nachfolger sehr gut und eng zusammenarbeiten. Je besser das Zusammenspiel, desto höher die Erfolgsquote, dass die Nachfolge auch wirklich klappt und nachhaltig erfolgreich ist. Somit kommt dem eigentlichen Nachfolgeprozess eine gewichtige Rolle zu. Der Übergeber und Nachfolger befinden sich in diesem Nachfolgeprozess oftmals nicht "am gleichen Ort", müssen sich unterschiedlich transformieren und verfügen natürlich auch über unterschiedliche Interessen.

Sicht Übergeber

Der Übergeber ist tendenziell älter als der Nachfolger und befindet sich eher im "Pensionierungsmodus". Er möchte seine Firma zu einem "richtigen" Preis verkaufen/weitergeben. Dieser Preis kann sich von einem effektiven Unternehmenswert unterscheiden, indem er dem Nachfolger die Firma zu Vorzugskonditionen weitergibt. Damit dies steuerlich für ihn optimal abläuft, sind Struktur der Firma, Dividendenpolitik und Vorsorgesituation (Einkäufe in Pensionskasse) optimal aufeinander abzustimmen. Eine Pensionierungsplanung hilft dabei, sich mit diesen Dingen zu beschäftigen. Frühzeitig muss er sich überlegen, wie er die Verantwortung/Führung innerhalb der Firma abgeben kann. Ein Nachfolger wird sich nie entfalten können, solange der Übergeber weiterhin die gleiche Position und Stellung innerhalb der Firma hat. Ist dann die Transaktion erfolgt, liegt der Fokus klar auf dem Rückzug aus der Firma. Nicht einfach, sein Lebenswerk abschliessend loszulassen. Er muss sich neue Hobbys/Beschäftigungen suchen, sich mit seinem privaten Umfeld neu arrangieren. Dabei ist empfehlenswert, auch seine Situation im Bereich der Vermögensanlagen und Ehe-/Erbenschaft abschliessend zu regeln.

Sicht Nachfolger

Der Nachfolger befindet sich im Zeitstrahl an einem anderen Ort. Nicht selten muss er zuerst vom Arbeitnehmer zum Unternehmer mutieren, was nicht über Nacht erfolgen kann. Ob er schlussendlich ein Unternehmer wird, zeigt sich leider erst später. Der Firmenkauf muss finanziert werden, was mehrheitlich über Bank- oder Drittdarlehen erfolgt. Im KMU-Umfeld hilft der Übergeber des Öfteren mit Verkäuferdarlehen aktiv mit. Hierzu ist ein sauberes Finanzierungskonzept inkl. detaillierter Finanzplanung über die nächsten 3-5 Jahre wichtig, um Stresssituationen schon vorher antizipieren zu können. Die Schulden sind nach Möglichkeit schnellstmöglich zurückzuführen. Im Finanzierungskonzept ist auch die private Absicherung bei Invalidität oder Tod inkl. Familienabsicherung zentral. Nach der Transaktion



Buchhaltungs und Revisions AG
Bundesstrasse 3, Postfach,
CH-6302 Zug

T +41 41 729 51 00
F +41 41 729 51 29

office@brag.ch

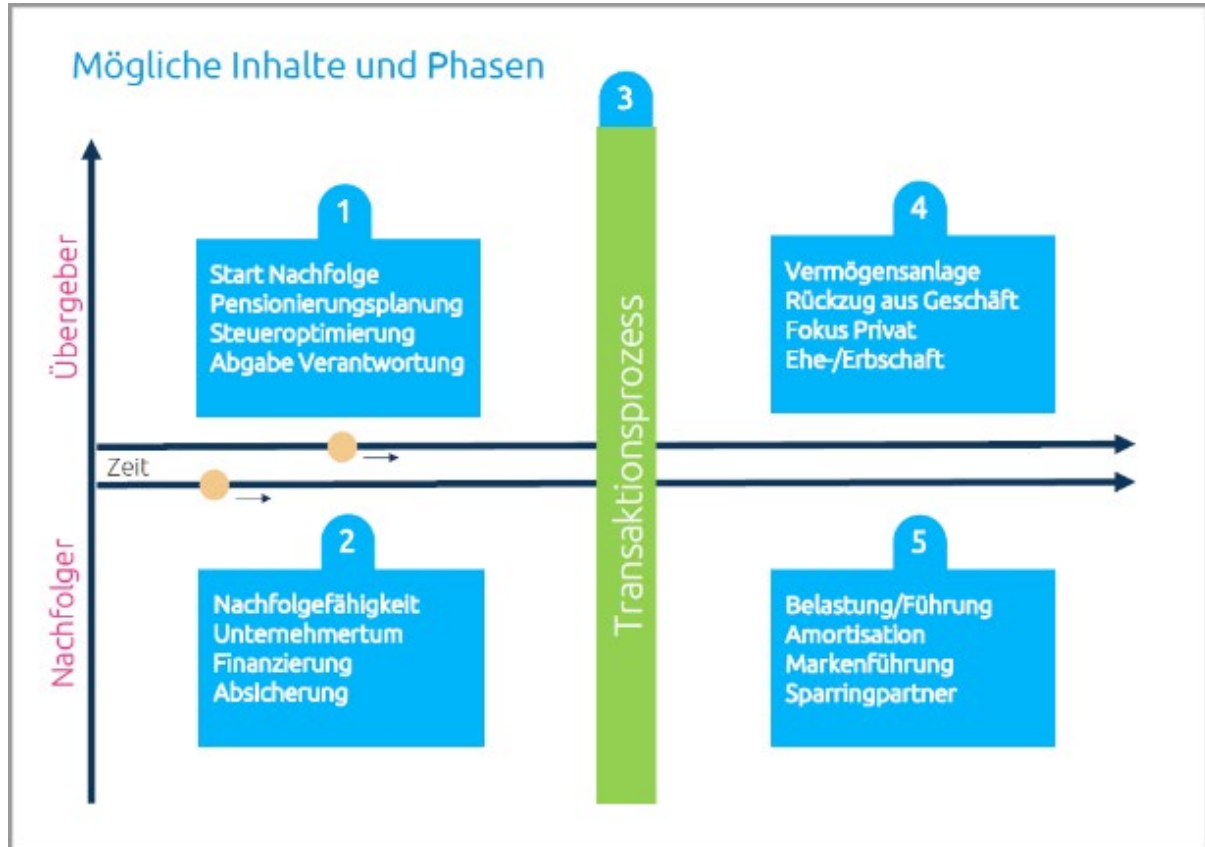
wird es dann häufig richtig belastend, wenn alles unter einem Hut gebracht werden muss. Der Nachfolger läuft dabei energiemässig am Limit. Empfehlenswert ist, wenn sich der Nachfolger einen Sparringpartner aussucht (als Drittperson oder VR), damit ein Austausch möglich wird und die Entscheidungen nicht alleine getroffen werden müssen. Nach einer gewissen Zeit lohnt es sich, der Firma mit einer Markenüberprüfung eine eigene Handschrift zu geben und sich u.U. strategisch (neu) zu positionieren.

Transaktionsprozess

Im Transaktionsprozess werden die Verträge und Dokumente erstellt: Kaufverträge, Darlehensverträge, Steuerrulings, Aktionärbindungsverträge, etc. Wenn beide Parteien aufgrund Nachfolgeprozess wissen, was sie wollen, so ist deren Erstellung in der Regel gut machbar. Es braucht dazu einen Partner, welcher über vernetzte Fachkompetenz in den verschiedenen Gebieten verfügt, sodass keine negativen Überraschungen eintreten.

Sparringpartner und Coach

Einige Aufgaben sind somit innerhalb des Nachfolgeprozesses zu lösen. Der Weg ist das Ziel und dieser Weg sieht bei jeder Nachfolge anders aus. Einfacher und erfolgsversprechender ist es, wenn sich der Übergeber und auch der Nachfolger einen Sparringpartner für den Prozess aussuchen, wo ein offener und ehrlicher Austausch stattfindet. Eine Nachfolge soll ja nur einmal erfolgen.



Ein Nachfolgeprozess ist zeitlich grundsätzlich unbegrenzt, und der Übergeber und Nachfolger befinden sich hinsichtlich Nachfolgetransformation i.d.R. nicht am gleichen Ort. Grundsätzlich sind 3 Phasen relevant (die Erwähnungen innerhalb der blauen Kästen sind nicht abschliessend):

- 1) **Vorgelagert (Nr. 1+2):** Übergeber und Nachfolger lassen sich auf die Nachfolgetransformation ein, starten den Nachfolgeprozess und bereiten die Transaktion vor.
- 2) **Transaktion (Nr. 3):** Sind alle Punkte geklärt, wird das Vertragswerk sowie alle notwendigen Dokumente (Aktionärbindungsvertrag, Rulings etc.) vorbereitet und dann auch unterzeichnet.
- 3) **Nachgelagert (Nr. 4+5):** Mit der Unterzeichnung endet der Nachfolgeprozess nicht, sondern geht konkret in die Umsetzungsphase. Diese Phase ist mindestens gleich anspruchsvoll wie 1+2 wird aber vielfach unterschätzt und zu wenig beachtet.

19.09.2022