

Dezember 2010

Nachfolgeregelung

Geschätzte Kunden und Freunde der Tre Innova AG. In den nächsten fünf Jahren ist jedes vierte Unternehmen und sogar jeder dritte Arbeitnehmer in eine Unternehmensnachfolge involviert. Dies belegt eine repräsentative Studie des Center for Family Business an der Universität St. Gallen und der Credit Suisse. Dabei findet eine Verlagerung von der familieninternen zur familienexternen Lösung statt. Was trägt zu einer erfolgreichen Umsetzung einer Nachfolgeregelung bei?

Frühzeitige Strategie und Planung erstellen

In der Regel sieht sich der Eigentümer einer Unternehmung nicht oft in seinem Leben mit der Situation einer Unternehmensnachfolge konfrontiert. Obwohl die Sensibilisierung zu diesem Thema zugenommen hat, gibt es dennoch immer noch viele Unternehmer, welche die Nachfolgeregelung nicht als wichtige strategische Herausforderung auffassen. Viele Unternehmer haben weder eine Unternehmer- noch eine Unternehmensstrategie definiert für diese Herausforderung. Die Situation zeigt, dass sich viele Unternehmer noch zu stark im Tagesgeschäft auslasten anstelle zwischendurch an die Unternehmer- oder an die Firmenstrategie zu denken und eine zu erarbeiten.

Familienexterne Lösungen häufen sich und gewinnen an Akzeptanz

Die Bedeutung der familieninternen Nachfolgeregelungen nimmt weiter ab. Diese Regelung wird oft noch in Kleinunternehmungen angewendet, sofern der geeignete Nachwuchs auch vorhanden ist. Oft schliessen Kleinbetriebe einfach ihre Tore, auch eine Art der Nachfolgeregelung. Angesichts der demografischen Entwicklung zur Kleinfamilie ist dies leider nicht überraschend. Die moralische Bindung zur Unternehmung ist nicht mehr so stark wie die eigene Verwirklichung der Zukunft. Bei der familienexternen Lösung steht der Verkauf an einen oder mehrere Mitarbeiter im Klein oder Mittelgewerbe im Vordergrund. Der Unternehmer kann die menschlichen und fachlichen Qualitäten seiner Mitarbeiter bereits aus der bisherigen Zusammenarbeit einschätzen, andererseits fühlt er sich ihnen emotional verbunden. In diesen Nachfolgeregelungen gewähren oftmals die Verkäufer beim Verkaufspreis gewisse Abstriche oder zeigen ein Entgegenkommen. Das erfolgreiche Weiterführen des Betriebes oder oft auch des Lebenswerkes steht im Vordergrund.

Wichtige Aspekte

Bei all der Suche nach einem geeigneten Nachfolger wie auch bei der Umsetzung eines Verkaufs eines Betriebes, dürfen die finanziellen Aspekte nicht ausser Acht gelassen werden. Viele Unternehmer haben während den Jahren der operationellen Führung des Unternehmens möglichst viel Geld in der Unternehmung gelassen – und vernachlässigten dabei die Altersvorsorge für sich und die eigene Familie. Auch den steuerlichen Aspekten wurde zu wenig Beachtung geschenkt. Diese Punkte aber auch der ganze Nachfolgeprozess sollte in einem klar strukturierten Nachfolgeprozess erstellt und umgesetzt werden.

Aufbauorganisation

Wird der Unternehmensverkauf erwogen oder beschlossen, besteht die erste Herausforderung des Eigentümers darin, Personen zu ernennen welche die Vorbereitungsarbeiten zur erfolgreichen Umsetzung der internen oder externen Nachfolgeregelung bilden. Oft helfen hier auch externe Berater welche aufgrund der Erfahrungen auf wichtige Punkte hinweisen. Der Unternehmer ist oft gut beraten die operative Projektleitung abzugeben, sich aber laufend über den Projektstand informieren zu lassen. Empfehlenswert ist auch die Abklärung bezüglich der Verfügbarkeit der Ressourcen, intern wie auch extern aber auch allfällige Interessenkonflikte frühzeitig zu erkennen.

Prozessmanagement

Unter Prozessmanagement wird die Ablauforganisation verstanden. Dabei wird der Zeitplan als wichtiges Führungs- und Kontrollinstrument erstellt. Abhängigkeiten und die zeitliche Abfolge der einzelnen Projektschritte und auch die Beanspruchung des Unternehmers oder weiterer Ressourcen können geplant werden. Die folgenden Projektphasen sind aus unserer Sicht von besonderer Bedeutung:

Vorbereitungsphase

Nach dem Entscheid einer Nachfolgeregelung wird oft unter der Prämisse der strengen Vertraulichkeit mit dem Nachfolgeberater oder auch Unternehmensberater die Ziele und strategischen Wege der möglichen Nachfolgeregelung aufgenommen. Gerade bei Klein- und Mittelunternehmungen ist es wichtig die effektive Möglichkeit einer Nachfolgeregelung zu prüfen. Ist die Entflechtung vom Eigentümer möglich oder welche Optimierungen und Vorarbeiten müssen geleistet werden (organisatorisch, steuerlich, rechtlich)?

Situationsanalyse

Die Situationsanalyse dient dem substanziellen Informationstransfer vom Eigentümer zu den externen Beratern und ist eine unverzichtbare Voraussetzung für die Erstellung eines Information Memorandums oder Verkaufsdokumentation, wie auch der Bewertung von einzelnen Aktiven oder der ganzen Unternehmung aber auch einer Vorbereitung einer Unternehmensprüfung (Due Diligence).

Käufersuche / Investorensuche

Die konzentrierte Käufer- oder Investorensuche erfolgt exklusiv durch den Berater und legt den Grundstein für einen kanalisierten Informations- und Kommunikationsaustausch zwischen möglichen Interessenten und dem Eigentümer. Somit können mögliche Käufer- und Investorenansprachen kontrolliert und unverbindliche Offerten analysiert werden.

Unternehmensprüfung (Due Diligence)

In diesem Prozessschritt wird die Firma möglichen Investoren/Käufern präsentiert, sei es an einem anonymen Ort (Vertraulichkeitswahrung gegenüber Mitarbeitern) oder am Ort der Unternehmung. Diese Phase kann sich bei mehreren Interessenten über eine längere Phase hinweg ziehen. Diese Phase ist oft auch bezüglich Ressourcenbindung des Managements sehr arbeitsintensiv.

Die Verhandlungen mit einem oder mehreren Parteien basieren auf einem Verhandlungsplan oder einer Dokumentation. Es liegt nun im Ermessen beider Parteien ob zu einer Einigung gekommen wird oder nicht. Der Berater kann eine gewisse Mentorfunktion vornehmen und diese Gespräche leiten. Oftmals sind auch weitere Berater beider Parteien anwesend (Juristen, Wirtschaftsprüfer, Steuerexperten etc.).

Der Abschluss von Vertragsverhandlungen bildet das „Signing oder Closing“. Damit sind die Vertragsunterzeichnung und die Abwicklung gemeint. Diese können zeitlich auseinander liegen.

Arbeitsinstrumente

Mit einer optimalen Aufbau- und Ablauforganisation verbunden ist der korrekte Einsatz von Arbeitsinstrumenten. Darunter werden nicht nur physische Dokumente wie Checklisten, Planungsunterlagen sondern auch Koordinationsinstrumente wie regelmässige Sitzungen, Informationsaustausch etc. verstanden.

Fazit

Die Durchführung einer Unternehmensnachfolge stellt für alle involvierten Parteien nicht nur eine fachliche sondern auch eine organisatorische Herausforderung dar. Nebst der Koordination und einer Führung ist eine klare Organisation und Verteilung der Aufgaben enorm wichtig. Diese Tätigkeiten kann ein erfahrener Berater Ihnen bieten. Hilfreich ist zudem eine hohe soziale Kompetenz des Beraters, welcher zwischen dem Eigentümer, weiteren Projektteammitarbeitern aber auch den Investoren/Käufern agiert.

Die Übertragung dieser operativen Leitung an die Tre Innova AG als **IHR** Berater entlastet den Eigentümer substanziell und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Nachfolgeregelung. In der Regel sind die Kosten eines externen Beraters durch wegfallende Doppelspurigkeiten, durch bessere Effizienz in der Abwicklung, durch nachhaltige Lösungen oder durch einen besseren Verkaufserlös wieder eingebracht.

Für Fragen oder Auskünfte steht Ihnen Ihr Tre Innova Team gerne zur Verfügung:



Tre Innova AG

Bösch 67
CH-6331 Hünenberg
Telefon +41 41 784 41 84
Fax +41 41 784 41 85

info@treinnova.ch
www.treinnova.ch