

Zwist der Generationen

Eine Mehrheit der KMU scheitert an der Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger. Vier Experten diskutieren die Frage, wie sich diese anspruchsvolle Aufgabe am erfolgreichsten bewältigen lässt.



Hans-Ulrich Meister, Leiter Privat- und Firmenkunden und Mitglied des Group Managing Board von UBS.

Stichworte

Der Bankfachmann empfiehlt:

1. Befassen Sie sich unabhängig von Ihrem Alter andauernd mit dem Thema Nachfolge. Dies ist eine strategische Notwendigkeit.
2. Holen Sie unabhängige Beratung ein und lassen Sie sich dies auch etwas kosten. Die Bank mit ihren Spezialabteilungen steht hier gerne zur Verfügung.
3. Geben Sie sich Zeit. Eine optimale Nachfolgeplanung, auch in betrieblicher und steuerlicher Hinsicht, kann nicht in kurzer Frist geschehen.
3. Achten Sie auf den «Ego-Effekt» – dies gilt für beide Seiten, den abtretenden Inhaber wie auch den Nachfolger. Ein zu egoistisches Vorgehen kann ein Unternehmen und damit ein Lebenswerk zerstören.

Herr Geiser, welches sind die wichtigsten Punkte, die ein Unternehmer bei der Regelung seiner Nachfolge beachten sollte?

Peter R. Geiser: Der Faktor Zeit ist zentral. Eine Nachfolgeplanung braucht viel länger, als man sich dies gemeinhin vorstellt. Dies gilt umso mehr, wenn – wie in meinem Fall – weder Nachkommen noch Brüder, Cousins oder sonstige Familienmitglieder zur Verfügung stehen.

Wie haben Sie diese Situation gelöst?

Geiser: Ich habe mich an Seminaren intensiv mit dieser Frage auseinandergesetzt. Da hat man vorab über rechtliche und auch steuerliche Aspekte diskutiert. Mit dem psychologischen Aspekt hingegen ist man allein, und das braucht eben Zeit. Bei mir war mancher Spaziergang mit dem Hund notwendig, glauben Sie mir!

Hatten Sie ein Schlüsselerlebnis, das Ihnen beim Finden der Lösung half?

Geiser: Nicht direkt. Ich musste die Firma mit 25 Jahren übernehmen. Dann führte ich sie während 35 Jahren. In dieser Zeit beschäftigte mich permanent die Frage, wie ich diese Firma wieder los werde. GEISER agro.com ist eine Handelsgesellschaft im Agrarbereich, welcher bei den Banken als eher phantasielos gilt. Ein Verkauf an einen externen Käufer war demnach wenig realistisch. Wir entschlossen uns schliesslich für ein Management Buy-out (MBO).

Frau Lenzlinger, Sie haben die Führung der Firma Lenzlinger Söhne AG von Ihrem Vater übernommen. Kann man sich überhaupt auf die Nachfolge vorbereiten, oder stand eines Tages einfach Ihr Vater vor Ihnen und sagte: Du wirst es!

Karin Lenzlinger: Ich denke, da sind zwei Ebenen zu unterscheiden: Auf eine Funktion als Chefin kann man sich sehr wohl vorbereiten – mit den üblichen Instrumenten, also Ausbildung, externe und interne Erfahrungen sammeln, die Branche kennen lernen. Die zweite Schiene ist die eigentliche Nachfolge, und diese Aufgabe muss man ganz anders angehen. Zentral sind die Fragen: Kann ich das und will ich das auch? Dafür braucht es Zeit.

Wie lange im Voraus wussten Sie, dass Sie Chefin werden?

Lenzlinger: Der Entscheid fiel aufgrund einer mehrjährigen Planung, die rollend ablief. Wir haben etwa einmal pro Jahr eine schriftliche Vereinbarung getroffen, die auch meine Geschwister, einen Bruder und eine Schwester, einbezog. So regelten wir Schritt für Schritt alle Fragen, bis es schliesslich zur eigentlichen Unterschrift kam. Es war also eine stufenweise Vorbereitung, was sich sehr bewährt hat.

Herr Fopp, Sie sind Nachfolgeberater, haben aber selbst auch eine Nachfolge organisiert. Wie lautet Ihr Rezept?

Leonhard Fopp: Ich habe ein Beratungsunternehmen mit 80 Beschäftigten aufgebaut und danach verkauft, kenne die Fragestellung also auch aus eigener Praxis. Aus meiner Sicht sind drei Punkte entscheidend: Zum Ersten muss sich der Unternehmer darüber klar werden, was er will. An diesem Punkt scheitern viele Nachfolgen, denn die Zeit danach wird oft zu we-



Peter R. Geiser, Verwaltungsratspräsident der Geiser Holding AG, Langenthal

Stichworte

Peter R. Geiser führte die elterliche Unternehmung GEISER agro.com ag, eine in Langenthal ansässige Handelsfirma im Agronomiebereich, während 35 Jahren, bevor er sie 2004 mittels MBO veräusserte.

1. Entlasten Sie sich als Unternehmer schrittweise von den wichtigen Aufgaben. Sie sorgen damit auch für eine faire Bewertung des Unternehmens.
2. Sorgen Sie dafür, dass Sie Ihre frei werdende Zeit mit anderen sinnvollen Aktivitäten füllen können.
3. Sorgen Sie gegenüber Ihrem Team für Transparenz – auch über die Bezüge. Es ist kein Verbrechen, die Lohnliste im Kopierer liegen zu lassen.



Die Gesprächsteilnehmer von links: Peter R. Geiser, Verwaltungsratspräsident der Geiser Holding AG, Hans-Ulrich Meister, Leiter Privat- und Firmenkunden UBS, Andreas Bantel, Gesprächsleiter, Karin Lenzlinger, CEO der Lenzlinger Söhne AG, und Leonhard Fopp, Inhaber und Geschäftsführer Continuum AG.

nig genau geplant. Workaholics lassen ungern los – und drängen vielfach wieder zurück ins Unternehmen.

Dafür gibt es ja Beispiele genug ...

Fopp: ...zweifellos. Die zweite Dimension ist die Familie: Sind Kinder da? Welche Erwartungen hat die Frau? Wie sieht eine mögliche Erbteilung aus? Erst wenn diese Ebene geklärt ist, kommen wir zum dritten Punkt, zum Unternehmen. Soll die Firma in der Familie bleiben oder verkauft werden? Und, im Falle eines Verkaufs: Soll das Management die Gesellschaft mit einem Buy-out übernehmen? Wer vor der Beantwortung dieser Fragen mit der Suche nach einem Nachfolger beginnt, kann böse Überraschungen erleben.

Herr Meister, Sie kennen als Banker viele Unternehmen von innen. Wie lauten Ihre Empfehlungen?

Hans-Ulrich Meister: Ich stelle fest, dass man heute über die Fragen der Nachfolge offen reden kann. Das ist meines Erachtens wichtig: Es gehört zu einer fixen Führungsaufgabe, dieses Thema permanent auf der Agenda zu halten – genauso wie man sich beispielsweise ständig mit der Entwick-

lung von neuen Produkten befasst. Offenheit gegenüber der Frage der Nachfolge ist ein zentraler Punkt.

Welche Fragen sollen konkret diskutiert werden?

Meister: Die Unternehmensform wie auch die Bilanzstruktur müssen genau analysiert werden. Besitzt die Firma Immobilien? Kann sie in dieser Form vom Management überhaupt übernommen werden? Falls verschiedene Familienmitglieder beteiligt sind: Wie kann der Generationenwechsel mit mehreren Beteiligten gestaltet werden? Solche Fragen sollten frühzeitig angegangen werden, denn oftmals ist eine Änderung der Struktur angezeigt, und die benötigt vor allem eines: Zeit.

Wie kann eine solche Struktur sinnvollerweise aussehen?

Meister: Eine «schwere» Firma, also zum Beispiel eine mit viel Immobilienbesitz, kann in eine Betriebs- und eine Immobiliengesellschaft aufgeteilt wer-



Leonhard Fopp, Inhaber und Geschäftsführer Continuum AG, Zürich

Stichworte

Der Experte rät:

1. Legen Sie ihre Konzept-Trilogie «Unternehmer – Familie – Unternehmen» fest: Werden Sie sich als Unternehmer klar, was Sie mit Ihrem nächsten Lebensabschnitt erreichen möchten. Achten Sie auf ein Grundmass an Harmonie in der Familie. Definieren Sie darauf aufbauend die Unternehmensstrategie und die Organisation.
2. Holen Sie externe Kräfte in Ihren Verwaltungsrat, die unabhängiges Denken und Beziehungen einbringen.
3. Wählen Sie einen Vertrauten, der das Thema ganzheitlich und neutral beurteilen kann.

den. Damit kann das operative Geschäft mit weniger Geld übergeben werden. Dies lässt sich meist nicht in einem halben Jahres erledigen, da auch steuerliche Aspekte zu berücksichtigen sind.

Wann ist externe Hilfe angesagt?

Meister: Grundsätzlich ist eine Nachfolgeregelung mit vielen Abhängigkeiten verbunden, die nur ein Fachmann verlässlich interpretieren kann. Er sollte deshalb frühzeitig mit einbezogen werden. Für solche Aufgaben braucht es Neutralität und professionelle Expertise. Neutralität und Inanspruchnahme von Fachwissen kosten natürlich auch Geld, was leider zu viele Firmeninhaber von diesem Schritt abhält. So verpassen sie oft gute Lösungen.

Kann eine Bank in dieser Aufgabe wirklich neutral sein?

Meister: Selbstverständlich müssen wir als Bank – insbesondere auch im Interesse des Kunden – neutral agieren können. Es gilt jedoch zu unterscheiden zwischen einem reinen Verkaufsmandat und einem Unternehmen, dem wir als Kunden im klassischen Sinn Produkte und Dienstleistungen anbieten. Diese beiden Bereiche müssen auseinander gehalten werden: Falls ein Kunde beides in Anspruch nimmt, wird er entsprechend von separaten Einheiten betreut.

Herr Geiser, was würden Sie heute – im Rückblick – anders machen?

Geiser: Wir haben uns in unserem MBO von zwei Treuhandgesellschaften beraten lassen – auch, um nicht von einer einzigen Unternehmung abhängig zu sein. Das hat sich als problematisch herausgestellt: Statt den Prozess zu moderieren, gingen die beiden Beraterteams wie Löwen aufeinander los. Ich hätte mir eine Beratung in einem friedlichen Ton gewünscht, was in dieser Konstellation nicht mehr möglich war.

Was haben Sie unternommen?

Geiser: Als das Ganze in eine Art Armdrücken ausartete, sagte ich: Hört Freunde, hier mache ich nicht mehr mit! Da zog sich eine der beiden Ge-

sellschaften auf die Beratung in rein rechtlichen und steuerlichen Fragen zurück. Erst dann konnten wir damit beginnen, die Verträge aufzusetzen. Das machten wir schliesslich selbst, auch wenn es – mit einem Darlehensvertrag und einer Erfolgsklausel – sehr komplex wurde. Das Wichtigste haben wir aber erst mal auf einem kleinen Zettel festgehalten. Ausformuliert wurde der Vertrag von einem befreundeten Juristen – glücklicherweise auch ein Pragmatiker.

Meister: Wir haben es oft mit Unternehmen mit ein bis zehn Mitarbeitern zu tun. Vielfach scheitert ein MBO, weil ein noch junges Management das notwendige Geld für den Erwerb nicht zur Verfügung hat. Da ist es sinnvoll, wenn der Inhaber – wie in Ihrem Fall, Herr Geiser – ein Darlehen stehen lässt. In solchen Fällen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter wissen, wann und wie die Firma weitergegeben werden soll. Auch Schlüsselpersonen sind nach diesen Kriterien einzustellen: Sollen sie einfach Angestellte oder künftige Eigentümer sein? Überall dort, wo ich auf Transparenz gestossen bin, fanden wir sinnvolle Lösungen. Wenn man bis zur letzten Sekunde Diskretion wünscht, wird es schwierig.

Weitere Informationen

Handbuch «Erfolgreiche Nachfolgeplanung».

Tipps für Unternehmer und Führungskräfte. Vor- und Nachteile der häufigsten Nachfolgevarianten und deren steuer- und erbrechtliche Konsequenzen. Das Werk umfasst eine Reihe hilfreicher Checklisten, Illustrationen und Praxisbeispiele.

UBS-Kunden erhalten den Ratgeber zum Vorzugspreis von 39 CHF plus Versandkosten (Ladenpreis 49 CHF).

➤ **Bestellung mit beiliegendem Antwortalon oder per E-Mail redaktion-ubs-service@ubs.com**

Informationen zu den Firmen unter

➤ www.continuum.ch

➤ www.geiser-agro.com

➤ www.lenzlinger.ch



Stichworte

Karin Lenzlinger führt das in der Baubranche tätige Familienunternehmen in der fünften Generation.

1. Beginnen Sie mit der Organisation der Nachfolge so früh wie möglich. Wählen Sie zuerst eine einfache Vereinbarung und passen Sie diese in einem spiralförmigen Prozess an. Am Schluss steht eine konkrete und praktikable Lösung.

2. Ziehen Sie eine externe Kraft zu, die den Prozess und die Kommunikation – intern wie extern – strukturiert und professionalisiert.

3. Zeigen Sie Toleranz.



Fopp: Die Nachfolge hat auch einen wichtigen psychologischen Aspekt. Ich persönlich unterscheide vier Typen von Unternehmern: Den Statthalter, der sich der zeitlichen Begrenzung seiner Arbeit bewusst ist und seine dritte Lebensphase aktiv vorbereitet. Der Vorsorger weiss zwar um die Bedeutung der Nachfolge, doch weil die Firma sein einziges Lebenselixier ist, will er die Unternehmensgeschichte möglichst lange prägen. Dann gibt es die Zauderer, die alles verschieben, und die Unterlasser, quasi die Schlimmsten, die sich weigern, dieses Thema auch nur ansatzweise anzugehen.

Meister: Auch diejenigen, die das Thema aktiv angehen, dringen meist nicht sofort zur Lösung vor. Da dreht sich noch vieles vorerst im Kreis. Doch es ist wie bei anderen unternehmerischen Aufgaben: Nur eine aktive und andauernde Auseinandersetzung mit dem Thema führt zur besten Lösung. Unter Umständen sieht die Lösung am Schluss ganz anders aus als ursprünglich geplant.

Lenzlinger: Das war bei uns auch so: Wir beiden Schwestern mussten uns zuerst mit der Situation befassen, dass eine von uns Chefin einer Baufirma wird – das ist ja keine alltägliche Besetzung. Die Überzeugung, dass ich das kann und auch will, musste zuerst reifen. Man will ja nicht einsteigen und dann scheitern.

Wie ist bei Ihnen die Überzeugung «jawohl, das schaffe ich» entstanden?

Lenzlinger: Das lag daran, dass ich nicht einfach ins kalte Wasser geworfen wurde, sondern in einem Teilbereich der Firma meine Erfahrungen sammeln konnte. Da hatte ich durchaus auch Auseinandersetzungen mit meinem Vater, was nicht immer einfach war – manchmal fiel da die Tür etwas hart ins Schloss. Doch diese Zeit war für meine Entscheidung sehr wichtig.

Ein grosser Streitpunkt ist – im Falle eines MBO – ja auch der Verkaufspreis.

Lenzlinger: Da ist es wichtig, die Langfristigkeit des Geschäfts ins Zentrum zu stellen. Der Kaufpreis muss es dem Unternehmen ermöglichen, weiterhin auf eigenen Füüssen zu stehen. Umgekehrt dürfen die Nachfolger ein Schnäppchen nicht einfach sofort dem Nächstbesten weiterverkaufen – mit möglichst hohem Gewinn. Hier braucht es faire vertragliche Regelungen.

Meister: Gerade bei Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden basiert ein Grossteil des Firmenwertes auf dem Wissen und den Beziehungen des Inhabers. Oft ist es so, dass er derjenige ist, der die Aufträge hereinholt. Was passiert, wenn diese Beziehungen plötzlich wegfallen? Das ist zwingend im Verkaufspreis zu berücksichtigen. Sonst kommt es leider immer wieder zu Enttäuschungen.

Was empfehlen Sie, um solche bösen Überraschungen zu vermeiden?

Meister: Ich empfehle auf jeden Fall eine saubere Übergabe der Kundenbeziehungen, um Kundenabgänge zu vermeiden und dem neuen Firmeninhaber zu einem guten Start zu verhelfen. Gerade bei einem MBO lässt der frühere Inhaber oft noch ein Darlehen stehen. Er hat also alles Interesse daran, dass die Firma möglichst gut läuft, denn nur dann kann sein Darlehen auch entsprechend amortisiert und verzinst werden.

Herr Fopp, wie viele Unternehmen schaffen überhaupt den Sprung von der ersten in die zweite Generation?

Fopp: Nach einer Statistik von PricewaterhouseCoopers gelingt nur einem Drittel der KMU der Schritt in die zweite Generation. In die dritte Generation schafft es gar nur jeder Zehnte. Wie wichtig eine geregelte Nachfolge für die Volkswirtschaft ist, zeigt, dass in den nächsten fünf Jahren rund 57 000 KMU mit gegen einer halben Million Arbeitsplätzen ihre Nachfolge zu regeln haben.