

# Wer folgt mir nach und wann lasse ich los?

Text und Bilder Robert Helmy

Dr. Nägeli & Partner AG  
Tel. 052 212 60 08  
www.naegelipartner.ch

**Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess. Es geht um Geld, es geht um Gefühle, es geht ums Loslassen einer Lebensaufgabe. Sachkompetente Referenten zu diesem Thema führten im Auftrag des SMGV und des Verbandes «Boden Schweiz» für die Mitglieder der beiden Verbände im November 2011 drei Seminare durch.**

Immer weniger Unternehmen können die Nachfolge der Unternehmensführung innerhalb der eigenen Familie lösen. Aus diesen wie auch aus anderen Gründen verschwinden in der Schweiz jedes Jahr rund 1'500 Firmen. Der Aufbau oder die Suche eines geeigneten Nachfolgers oder Käufers muss deshalb frühzeitig geplant und professionell umgesetzt werden.

Weil dem so ist und weil das Thema einige Mitglieder in der entsprechenden Lebenssituation beschäftigt, nahmen rund hundert von ihnen die Einladung des Schweizerischen Maler- und Gipserunternehmer-Verbandes SMGV und von «Boden Schweiz», Verband der schweizerischen Fachgeschäfte für Linoleum,

Spezialbodenbeläge, Teppiche und Parkett, zum Seminar Unternehmensnachfolge an. Sie folgten mit Interesse den kompetenten Ausführungen von Dr. Max Nägeli und Alexander Trost zu Themenbereichen wie Herausforderung Unternehmensnachfolge, Aufbau und Suche des geeigneten Nachfolgers, wertoptimierte Vorbereitung und Unternehmenswert/Preis. Nägeli ist Jurist und Geschäftsführer der Dr. Nägeli & Partner AG, Trost Betriebsökonom und daselbst Firmenberater.

## **Herausforderung Unternehmensnachfolge**

Rund ein Viertel der Kleinen und Mittleren Unternehmen KMU befindet sich derzeit im Nachfolgeprozess. Das heisst, dass in diesen Unternehmen in den nächsten fünf Jahren die Besitz- und Führungsverhältnisse neu geregelt werden müssen. Die Dimension wird fassbar, wenn man sich vor Augen führt, dass von diesen Übernahmen fast eine Million Arbeitnehmer betroffen sind.

Nägeli wies auf die drastische Abnahme familieninterner Regelungen hin. Hätte man vor 20 Jahren noch 70% der Übernahmen familienintern regeln können, seien es heute nur noch 40%. Die Gründe dafür lägen in der sinkenden Zahl von Nachkommen, der Abnahme von Gewerbe- und Produktionsbetrieben, der freieren Berufswahl und den veränderten Wertvorstellungen der jungen Generation. Pointiert bemerkte er: «Selbstständig sein heisst selber



Den würdevollen Rahmen des Seminars Unternehmensnachfolge bildete am 15. November 2011 der Kantonsratssaal in St. Gallen. Weitere Veranstaltungen fanden im Zentrum Paul Klee in Bern und im Dienstleistungszentrum des SMGV in Wallisellen statt.

ständig dran sein, und das wollen die Jungen mit ihren Arbeitszeit- und Ferienvorstellungen heute einfach nicht mehr.»

### Rechtzeitig dran sein

Man mag es zwar bedauern, dass familieninterne Lösungen abnehmen, entscheidend für den Erfolg einer Übernahme sind andere Faktoren. Besonders wichtig ist es, rechtzeitig dran zu sein. 15 bis 20 Prozent aller Unternehmer scheitern bei der Lösung der Unternehmensnachfolge, weil sie den Prozess falsch geführt oder ganz einfach zu spät eingeleitet haben. Von diesen wäre immerhin die Hälfte fortführungswürdig gewesen. Umgekehrt darf erfreut festgestellt werden, dass fünf Jahre nach einer erfolgten Unternehmensnachfolge immer noch 90 Prozent der Betriebe am Markt sind.

«Der Nachfolgeprozess dauert dreimal länger als erwartet.» Mit dieser frappanten Kennzahl versuchte Nägeli ins Bewusstsein zu rufen, dass es eigentlich kaum je zu früh sein kann, sich mit diesem Teil der Zukunft zu beschäftigen. Von der Situationsanalyse



Der Jurist Dr. Max Nägeli wies auf die Wichtigkeit der Einhaltung von Steuerfristen hin.

bis zur eigentlichen Übertragung des Geschäftes an den Nachfolger kann es gut und gerne zehn Jahre dauern. Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass der Unternehmer sein Unternehmen zehn Jahre lang feilbietet. Es heisst vielmehr, dass man sich genügend Zeit einräumt, die Ausgangslage zu analysieren, Nachfolgevarianten durchzuspielen und die Übertragung vorzubereiten. In der Nachfolgesuche und den eigentlichen Verhandlungen sei im Gegenteil zeitlich wie inhaltlich Druck aufzusetzen, damit ein Unternehmen zu einem guten Preis weitergegeben werden könne. Der Profi geht in dieser letzten Phase von neun Monaten bis anderthalb Jahren aus.

Rechtzeitig dran sein ist eine betriebliche Anforderung. Aber nicht nur. Wer rechtzeitig dran ist und Steuerfristen



[www.vw-nutzfahrzeuge.ch](http://www.vw-nutzfahrzeuge.ch)

### Ihre Mitarbeiter sind zuverlässig, flexibel und gut geschult. Genau wie unsere.

Nutzen auch Sie das Fachwissen und das umfassende Dienstleistungsangebot der VW Nutzfahrzeuge Servicepartner und profitieren Sie von:

- der Mobilitätsversicherung «Totalmobil»
- der Anschlussgarantie «LifeTime»
- der «ReifenGarantie»
- Volkswagen Original Teile®
- Volkswagen Original Zubehör®





Wie bewertet man ein Unternehmen?  
Betriebsökonom Alexander Trost weiss, dass es die einzig richtige Methode nicht gibt.

einhält, kann legal sehr viel Steuern sparen. Grundsätzliche Überlegungen betreffen die Rechtsform des Unternehmens, weil diese die Einkommens- und Vermögenssituation des Unternehmers beträchtlich beeinflusst. Sinnvoll ist es auch, nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte wie zum Beispiel Immobilien frühzeitig aus dem Unternehmen herauszulösen. Eine auf diese Weise abgespeckte Firma lässt sich erstens besser verkaufen und übersteht den Verkauf, wenn man die steuerrechtlichen Aspekte berücksichtigt, mit für den Verkäufer steuerlich günstigeren Konditionen.

#### Wie viel darf es kosten?

Interessant waren auch die Ausführungen von Alexander Trost zur Bewertung von Unternehmen. Sechs bis acht Methoden seien gängig, jede sei mehr oder weniger fundiert und mehr oder weniger genau. Wichtig sei, sich vor Augen zu führen, dass es die wahre Methode gar nicht gibt. Der Unternehmenswert ist nicht eine punktgenaue Grösse. Vielmehr wird er von materiellen wie auch (sehr wichtig) immateriellen Faktoren beeinflusst. Strategische Käufer, also solche, die zum Beispiel mit der Übernahme eines Geschäftes einen Mitbewerber kaufen, eine Region erobern oder Beziehungen erwerben, zahlen in der Regel einen höheren Preis. Dann gelte es für den erfolgreichen Verkauf auch, eine möglichst hohe Ertragskraft des Unternehmens auszuweisen und die Erfolgsrechnung um Aufwände zu bereinigen, die das Betriebsergebnis nicht betriebswirtschaftlich reduzieren. Letztlich bestimmt der Markt, was ein potenzieller Verkäufer zu zahlen bereit ist. Und damit dieser tief genug ins

Portemonnaie greift, muss eine nachvollziehbare Firmendokumentation, ein begründeter Verkaufspreis, ein gewisser Kaufdruck mit Gegenangeboten von Mitinteressenten und nicht zuletzt Marktpotenzial vorhanden sein. Eine gängige Formel zur Berechnung lautet: EBIT (Gewinn vor Abzug von Zinsen und Steuern) mal ein Faktor, der die Anzahl der Jahre angibt, die ohne Gewinn abzustottern sind. Die Erfahrungswerte des Betriebsökonoms bezüglich dieses Faktors liegen bei 4.5 bis 7, wobei er anmerkte, dass die wenigsten Jungunternehmer bereit seien, sieben Jahre lang den Kaufpreis zu amortisieren. Hinzu käme, dass die Banken selten länger als fünf Jahre einen Firmeneinkauf finanzieren.

#### Eine Nase für den Verkauf

Ein Unternehmen zu verkaufen braucht verkäuferisches Geschick und ein Eingehen auf die Käufervorstellungen. In diesem Punkt ist der Unternehmensverkauf ein Verkaufsvorgang, der mit dem Verkauf beliebiger werthaltiger Investitionsgüter zu vergleichen ist. Was also ist zu tun, um die Lust auf den Unternehmenskauf zu wecken? Eine der überzeugenden Antworten, die Referent Trost auf die Herausforderung gab: «Überlegen Sie sich, was Sie mit dem Laden machen würden, wenn Sie dreissig oder vierzig Jahre jünger wären, und richten Sie Ihre Verkaufsargumentation auf das von Ihnen erkannte Potenzial Ihres Betriebes aus.» ■