

# Unterstützung der Profis zulassen

Wie kann sich ein Geschäftsinhaber strategisch auf die Geschäftsübergabe vorbereiten? Wie man weiss, klappt die Nachfolge oft nicht und mündet in einer Liquidation der Firma. Statistisch gesehen werden jährlich rund 30 Prozent der Nachfolgefirmaen liquidiert! Ein Szenario, das nicht sein muss.

VON MARIANO MOTTOLA, FIMMOT FINANZ & IMMOBILIEN GMBH\*



*\* Mariano Mottola ist dipl. Betriebsökonom, dipl. Immobilienökonom und Inhaber der Fimmot Finanz & Immobilien GmbH mit Sitz in Beringen. Er ist spezialisiert auf Bewertungen/Entwicklungen und Consulting.*

Mariano

Auch in Schaffhausen mussten im letzten Jahr leider viele Firmen liquidiert werden. Laut einer Statistik (Quelle: Halter, Kammerlander 2012) gibt es in der Schweiz rund 300000 Unternehmungen von denen bei knapp jeder fünften in den kommenden fünf Jahren einer Nachfolgeregelung bedarf. Von den durchschnittlich 12000 Firmen, die innerhalb dieses halben Jahrzehnts übernommen werden, sind hohe 30 Prozent von einer Liquidation betroffen. Das sind innert fünf Jahren 3600, oder jährlich 720 Unternehmungen, die liquidiert werden müssen. Diese Tatsache ist natürlich für viele Unternehmer, die eine Nachfolgelösung suchen, ein Horrorszenario, denn für viele bedeutet die erfolgreiche Geschäftsübergabe auch die Lebensrente im dritten Lebensabschnitt. Deshalb lautet die Kernfrage: «Wie kann ein Geschäftsinhaber dieses doch relativ grosses Risiko einer Liquidation vermindern respektive vermeiden?» Eine mögliche Antwort darauf ist die «strategische und systematische

Vorbereitung der Geschäftsübergabe». Am besten geht man in einem solchen Prozess in verschiedenen Schritten vor.

## Nachfolgeregelung früh angehen

Der Nachfolgeprozess braucht sowohl vor wie auch nach der Übergabe genügend Zeit. Selbst bei Kleinbetrieben lässt sich eine Nachfolgeregelung nicht von heute auf morgen realisieren. Im Idealfall sollte sich ein Unternehmer nach 50 Jahren Gedanken machen, wie er sie anpacken will, denn sonst kann der Fortbestand der Firma gefährdet und der Handlungsspielraum stark eingeschränkt sein. Die Nachfolgeregelung sollte also frühzeitig angepackt werden. Häufige Gründe eines Scheiterns sind die emotionalen Aspekte. Im Kopf ist man sich zwar bewusst, wie wichtig die Nachfolgeplanung ist, doch der Gedanke, alles aus der Hand zu geben, belastet viele extrem schwer. Die Identifikation mit dem Betrieb ist bei der Gründergeneration besonders hoch. Ein eigenes Geschäft ist eben nicht nur ein gewöhnlicher Arbeitsort – es ist ein Lebenswerk. Alles abzugeben löst oft Angst vor einem Identitäts- und Statusverlust, familiären Konflikten (Kinder), Sorgen um Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden aus. Deshalb ist dringend zu empfehlen, dass sich der Unternehmer schon vor seinem Austritt neue Lebensperspektiven entwickelt und skizziert.



Bei einer Nachfolgeregelung sollte man einen externen Vertrauensberater beiziehen. Bild: zvg

## Einen Vertrauensberater beiziehen

Viele Unternehmer sind es sich gewohnt, Entscheidungen allein zu treffen. Ihnen fällt es oft schwer, sich extern unterstützen zu lassen. Die Aufgaben der Supporter sind in die Hauptfunktionen der entscheidungs- und resultatorientierten Fachberatung und in die lösungs- und prozessorientierte Betreuung aufgeteilt. Je nach Firmengrösse oder Prozessfortschritt sind unterschiedliche Kompetenzen und Supports gefragt. Grundsätzlich zu empfehlen ist, einen Vertrauensberater beizuziehen, der den Gesamtüberblick hat und je nach Bedarf weitere Kompetenzen einkaufen kann. Um den Wert respektive den Preis zu senken, muss man eine Firma «leichter» machen, bevor sie zum Verkauf angeboten wird. Dazu zählen Immobilien und liquide Mittel, die es gilt optimiert abzubauen. Grundsätzlich sollte man fünf Jahre vor der Geschäftsübergabe die Steuerplanung anpacken. Latente juristische Probleme können po-

tenzielle Käufer abschrecken. Hier gilt es, frühzeitig Vergleiche abzuschliessen und auf jeden Fall Rückstellungen zu bilden, um Unsicherheiten für den Nachfolger zu reduzieren. Weitere Risiken oder Diskussionspunkte sind Haftungsfragen und Garantieleistungen, die den potenziellen Nachfolger verunsichern. Grundsätzlich wollen Käufer keine Risiken aus der Zeit übernehmen, in der sie nicht mitentscheiden konnten. Deshalb lässt sich sagen: Je weniger kalkulierbare Risiken, je höher liegt der Wert/Verkaufspreis.

## Sich zwei einfache Fragen stellen

Viele Firmen müssen auch deshalb deutlich unter Wert verkauft werden, weil versäumt wurde, sich rechtzeitig und intensiv mit der Zukunft auseinanderzusetzen. Deshalb ist eine operative und strategische Analyse anzustreben, woraus der Ist- und der Soll-Zustand hervorgeht. Mögliche Potenziale sind beispielsweise die Erschliessung neuer Märkte, neues Firmenlayout, neue Firmeneinrichtungen oder eine starke Medienpräsenz. Oft herrscht im Unternehmensmarkt die völlig irrierte Meinung, dass alles selber zu erledigen ist. Gerne betont man marktingmässig seine Kernkompetenzen nach aussen. Wenn es aber darum geht, einen solchen komplexen Prozess einzuleiten, scheut man die externe Unterstützung sowie den Einkauf weiterer Kernkompetenzen. Dabei ist klar erwiesen, dass Marktprofis einen höheren Preis erzielen. Die Evidenz hierfür kann man mit zwei einfachen Fragen aufzeigen: «Habe ich schon eine Unternehmung vermarktet? Habe ich das notwendige Netzwerk dazu? Mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit werden beide Fragen mit einem Nein beantwortet, womit die Antworten auf die Kernkompetenzen gegeben sind.