

Nachfolge: Der Markt übernimmt

Der Markt regelt die Nachfolge – immer öfter. Der freihändige Verkauf von KMU entwickelt sich zur Nachfolgelösung der Wahl, während die klassische Stabsübergabe innerhalb der Familie oder des Betriebs an Bedeutung verliert. Die Vorteile des Unternehmensverkaufs auf dem freien Markt überwiegen.

Richard Jauch

Schliessen Sie die Augen und stellen Sie sich ein Bild zum Wort «Nachfolgeregelung» vor. Vermutlich sehen Sie vor Ihrem geistigen Auge einen in Würde gealterten Patron, der seinem Sohn oder leitenden Angestellten die Schlüssel vertrauensvoll übergibt. Es hat was von einer Thronfolge – über Jahre vorbereitet und nun vollzogen. Ein intimer Akt zwischen zwei Personen, die sich kennen und schätzen.

Wer dieses Bild im Kopf hat, hat nicht Unrecht. Dieses klassische Nachfolgemodell dürfte immer noch die Regel sein. Der Trend geht aber in eine andere Richtung. Das neue Nachfolgemodell sieht so aus: Der Inhaber präsentiert seine Firma via Internet einem Käufermarkt, der aus tausenden Privatpersonen und Unternehmen besteht. Es folgen Anfragen, der Austausch von Informationen, Gespräche und Verhandlungen mit verschiedenen Interessenten. Der Inhaber wählt einen Käufer aus, der den verhandelten Preis bezahlt und die Nachfolge antritt.

Auch wenn der klassische Weg durchaus seinen Charme hat, so überwiegen doch die Vorteile dieses neuen Modells. Weshalb? Der freihändige Firmenverkauf erfüllt die drei Kernanliegen jedes abtretenden Inhabers besser: Verkaufspreis, Nachfolger-Kompetenz und Verantwortungsübergang.

Höhere Preise

Zwar betont jeder Firmeninhaber, dass es bei der Übergabe des Unternehmens nicht nur um den Preis geht. Schliesslich fühle man sich den Kunden und Mitarbeitern verbunden und wolle in erster Linie eine nachhaltige Lösung erzielen. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass das höchste Angebot fast immer den Zuschlag erhält. Wer aber den höchsten Preis für seine Firma erzielen will, muss mehrere Interessenten generieren und seine Verhandlungsposition stärken. Der freihändige Verkauf erfüllt dies in idealer Weise.

Bei internen Nachfolgesituationen hat man es naturgemäss nur mit einem Interessenten zu tun. Die Preisfindung erfolgt nicht über

Nachfrage und Angebot, sondern über eine Unternehmensbewertung. Der Schätzer muss strikte Neutralität wahren, weshalb er das Unternehmen in der Tendenz «vorsichtig» bewerten wird. Zudem besteht zwischen Inhaber und Nachfolger eine freundschaftliche oder gar verwandtschaftliche Beziehung. Das erschwert harte Preisverhandlungen. Folglich kann der Inhaber nicht den vollen Unternehmenswert realisieren und muss auch bei den übrigen Konditionen zurückbuchstabieren.

Kompetentere Nachfolger

Das Hauptargument für interne Nachfolgeregelungen lautet, dass die Person die Firma bestens kennt und somit den kompetentesten Nachfolger darstellt. Auf den ersten Blick überzeugt das. Auf den zweiten stellen sich dennoch Fragen. Verfügt diese Person wirklich über Unternehmereigenschaften? Kann Sie harte Entscheidungen treffen, Risiken tragen, Visionen entwickeln, mit der Verantwortung umgehen? Wird sie von der Belegschaft respektiert? Gibt es wirklich niemanden, der geeigneter wäre? Wer ehrlich ist, muss diese Fragen oft verneinen.

Auf dem Käufermarkt tummeln sich dagegen Tausende Firmen und qualifizierte Privatpersonen, die KMU erwerben wollen. Sie sind bereit, ihr Kapital, ihre Energie und ihr Renommee in die Weiterführung eines Betriebs zu investieren. Ein Firmenkäufer, der sich gegen andere Interessenten im Kaufprozess durchsetzt und den Marktpreis für die Firma bezahlt, ist zweifellos motiviert, alles für den Erfolg der Firma zu geben. Er stellt durch den Kaufakt selbst Entscheidungsfreude, Durchsetzungsfähigkeit und Risikobereitschaft unter Beweis. Der Kaufprozess wirkt gleichsam als Stahlbad, das die Spreu vom Weizen trennt.

Klarer Schnitt

Wenn der Sohn oder der langjährige Mitarbeiter eine Firma über-

Zur Person

Richard Jauch ist Gründer und Inhaber der KMU Diamant Consulting AG, einer Firma für Vermittlungen und Unternehmensbewertungen für KMU. Er hat Erfahrung aus über 60 KMU-Vermittlungen.



nimmt, ist eines klar: Der ehemalige Eigentümer bleibt dem Unternehmen eng verbunden. Wenn er ein Darlehen gewährt hat (was üblich ist), bleibt er auch finanziell involviert. Dies stellt weiter kein Problem dar, wenn die Firma rund läuft. Gerät der Geschäftsgang aber ins Stocken, sind Konflikte kaum zu vermeiden. Bisweilen kann dies so weit gehen, dass der ehemalige Inhaber selbst wieder das Ruder übernehmen muss.

Dieses Problem entschärft sich, wenn man die Firma an einen Dritten verkauft. Inhaber und Nachfolger verbinden keine besonderen Loyalitäten. Es fällt dem Inhaber leichter, ein Verkäuferdarlehen oder andere Zahlungsaufschübe abzulehnen, Sicherheiten einzufordern und die Einarbeitung vertraglich zu begrenzen. Dies ermöglicht ihm, sich nach dem Verkauf vollkommen von der Firma zu entflechten – emotional und finanziell.

Fazit

Die Regelung der eigenen Nachfolge ist ein emotionales Thema, das von persönlichen Wertvorstellungen geprägt ist. Umso wichtiger ist es, die Sache kühl und rational zu betrachten. Immer mehr Inhaber entscheiden sich, ihr Lebenswerk über den Markt zu verkaufen. Dies, weil sie sich davon eher versprechen, den besten Preis zu erzielen, den fähigsten Nachfolger zu finden und die Verantwortung klar übergeben zu können. Es sei jedem Betroffenen empfohlen, sich dieselben Gedanken über seine Nachfolge zu machen.



Das klassische Nachfolgemodell ist noch immer die Regel, der Trend zeigt aber in eine andere Richtung.

Bild: iStock