Weshalb sich die frühzeitige Nachfolgeregelung lohnt

Eines Tages ist es soweit: Der Firmeninhaber tritt aus dem eigenen Unternehmen aus und überlässt die Zügel anderen. Viele tun sich schwer damit, dabei können externe Berater den Prozess begleiten und die Ablösung erleichtern, wie Experte Urs Huber ausführt.

Text: Luca Cannellotto

Der Prozess zur Regelung der Nachfolge in einem Unternehmen ist komplex und kann unter Umständen mehrere Jahre dauern. Wichtig ist, sich frühzeitig eingehend damit auseinanderzusetzen. Eine gute Vorbereitung kann helfen, den Prozess zu verkürzen und unnötige Folgekosten zu vermeiden. Ebenso kann es sich lohnen, die Dienstleistungen eines Beraters in Anspruch zu nehmen, der den Prozess begleitet und koordiniert. «Swiss IT Reseller» hat sich mit Urs Huber, Partner bei The Corporate Finance Group (TCFG), unterhalten, einem auf Mergers & Acquisitions spezialisierten Unternehmen.

«Swiss IT Reseller»: Wann entscheiden sich Firmenverantwortliche dafür, die Nachfolgeregelung in Angriff zu nehmen, und aus welchen Gründen?

Urs Huber: Es gibt natürlich unterschiedliche Muster und keinen Standard-Fall. Zum einen gibt es Unternehmen, die von einem Inhaber oder partnerschaftlich geführt sind und mehrere Gründer haben beziehungsweise an denen sich über die Zeit Mitarbeitende beteiligt haben. Wenn der Firmeninhaber die Nachfolgeregelung frühzeitig anpackt, dann tut er dies im Alter zwischen 55 und 60 Jahren, wenn nicht, dann setzt er sich in der Regel erst im Alter von 60 bis 65 Jahren mit der eigenen Pensionierung auseinander. Oft wird die Nachfolgeregelung im Verwaltungsrat eines Unternehmens thematisiert, wenn ein solcher vorhanden ist. Der Firmeninhaber benötigt dann im Normalfall rund fünf Jahre, um die Nachfolge zu bestellen. Es gibt aber auch investorengetriebene Unternehmen. Dies sind häufig Firmen, die bereits ein Management Buy-out durchgemacht haben, oder Venture-Backed-Firmen, die in der Schweiz immer zahlreicher werden. In solchen Unternehmen gibt es einen Finanzinvestor, der einen klaren Zeithorizont von etwa fünf bis acht Jahren vor Augen hat, in dem er die Firma durch eine Wachstumsphase begleiten will, um diese danach zu veräussern. Nicht zuletzt gibt es auch strategische Käufer, die sich in spezifische Themenfelder einkaufen möchten, beispielsweise in Länder, Geografien, bei gewissen Kunden oder in Technologien. Diese gehen Unternehmen gezielt an und unterbreiten den Firmeninhabern Übernahmeangebote. Dies sind die drei häufigsten Szenarien für den Verkauf eines Unternehmens, es gibt jedoch auch weitere Konstellationen.

Kümmern sich Firmeninhaber gemäss Ihrer Erfahrung rechtzeitig um die Regelung ihrer Nachfolge?

Klassische Unternehmer sind in der Regel sehr eng mit ihrer Firma verbunden. Es ist daher sehr selten, dass sie sich frühzeitig mit dem Thema der Nachfolgeregelung auseinandersetzen. Die meisten lassen es auf sich zukommen. Es ist ein wenig wie mit der Pensionierung: Obwohl jede Person weiss, dass sie mit 64 oder 65 Jahren in den Ruhestand treten wird und sich um die berufliche Vorsorge kümmern sollte, interessieren sich die wenigsten wirklich dafür. So stellen sich viele Unternehmer kaum die Frage, was mit der Firma geschieht, wenn sie nicht mehr da sind. Sie setzen dann auch keinen zweiten Management Layer ein oder versäumen es, eigene Mitarbeitende als mögliche Nachfolger aufzubauen. Ich würde schätzen, dass sich weniger als die Hälfte der Firmeninhaber wie nach Lehrbuch mit ihrer Nachfolge beschäftigt.

In welchen Fällen nehmen Firmeninhaber die Dienste von Beratungsunternehmen in Anspruch, um ihre Nachfolge zu planen?

Wenn es im Unternehmen eine Person gibt, die sich primär um die Zahlen und die vertraglich-operativen Aspekte kümmert, und die auch freie Ressourcen hat, dann kann man es sich durchaus zumuten, den Prozess der Nachfolgeregelung auch ohne externe Begleitung in Angriff zu nehmen. Es braucht dafür allerdings ein gewisses Finanzverständnis, denn man darf die Due Diligence, also die Prüfung, die ein Käufer vor dem Kauf einer Firma durchführt, nicht unterschätzen – generell wird diese jedoch fast immer unterschätzt. Man darf nämlich den Aspekt nicht ausser Acht lassen, dass Unternehmer ihre Firma im Laufe von mehreren Jahren oder Jahrzehnten aufbauen, während ein Käufer oft nur wenige Monate Zeit hat, um sich ein Bild des Unternehmens zu machen und sich für oder gegen die Übernahme zu entscheiden. Gerade wenn man beim Verkauf des Unternehmens eine Preisoptimierung vornehmen will und zu diesem Zweck mehrere potenzielle Käufer eruiert, dann muss die Auktion, wie wir den Prozess nennen, orchest-

«Klassische Unternehmer sind in der Regel sehr eng mit ihrer Firma verbunden. Es ist daher sehr selten, dass sie sich frühzeitig mit dem Thema der Nachfolgeregelung auseinandersetzen.»

Urs Huber, Partner, The Corporate Finance Group (TCFG)

riert werden. Das ist eine sehr zeitintensive Angelegenheit. Und sie kann sich unter Umständen negativ auf das operative Geschäft auswirken, weil dafür dann plötzlich die Ressourcen fehlen. Bei einem angepeilten Unternehmenswert ab zehn Millionen Franken würde ich deshalb empfehlen, einen externen Berater beizuziehen, weil sich dies in Bezug auf den Verkaufspreis und den geordneten Ablauf des gesamten Prozesses am Ende auszahlt.

Sind die Firmeninhaber, die sich für den Verkauf der Firma an Sie wenden, jeweils gut informiert?

Es kommt darauf an. Es gibt Unternehmer, die unter Umständen Personen im Verwaltungsrat der Firma haben, die sich mit solchen Prozessen auskennen und sie beraten können. Ausserdem gibt es auch Serial Entrepreneurs, die bereits mehrere Unternehmen aufgebaut und dann verkauft haben und dadurch über das nötige Know-how verfügen. Auf der anderen Seite sind Unternehmer, die über viele Jahre ihre Firma aufgebaut und einen solchen Prozess noch nie durchlaufen haben, meistens überrascht, wenn sie erfahren, wie viele Aspekte beim Verkauf eines Unternehmens in Betracht gezogen werden müssen.

Mit welchen Bedürfnissen und Fragen kommen Firmeninhaber auf Sie zu?

Das Grundbedürfnis ist zu erfahren, wie man beim Verkauf einer Firma am besten vorgeht, und in diesem Zusammenhang möchten die Unternehmer auch wissen, wie Hindernisse – sogenannte Red Flags –, die einen Deal verhindern könnten, frühzeitig erkannt werden können. Auch steht oft die Frage im Zentrum, wieviel Aufwand mit dem Verkaufsprozess verbunden ist. Darüber hinaus ist es so, dass wir als Lead Advisor den Prozess zwar koordinieren, aber oft müssen noch weitere Parteien hinzugezogen werden, wie beispielsweise Steuerspezialisten oder Anwälte, wenn diese in der Firma nicht vorhanden sind oder aber nicht über die nötige Erfahrung im Bereich Mergers & Acquisitions verfügen.

Äussern Unternehmer Ihnen gegenüber auch Ängste?

Unsere Kunden kommen nicht zu uns, weil wir sie psychologisch begleiten und beraten. Oft lagern sie Themen rund um mögliche Ängste aus, zum Beispiel an einen Coach. Ängste entstehen aber eigentlich immer in einem Dreieck zwischen dem Unternehmer, der Firma und generell der Thematik der Familie. Letztere spielt oftmals eine wichtige Rolle, weil Mitglieder der Familie unter Umständen im Verwaltungsrat sitzen, oder weil die Familie auf vieles verzichten musste, um dem Unternehmer zu ermöglichen, die Firma aufzubauen. Wir konzentrieren uns im Normalfall nur auf das Unternehmen, aber es kann unter tragischen Umständen auch dazu kommen, dass beispielsweise die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) eingeschaltet werden muss, wenn es Unklarheiten im Zusammenhang mit der Nachfolge von Vermögenswerten gibt, was in den Zuständigkeitsbereich der KESB fallen kann. Solche Aspekte sind oft unbekannt oder werden unterschätzt. Letztlich können sich viele Unternehmer nicht vorstellen, wie ihr Leben aussehen wird, nachdem sie ihre Firma verkauft haben. Und sie können sich oft nicht vorstellen, dass sie plötzlich nicht mehr Eigentümer des Unternehmens sind, sondern nur noch – zumindest vorübergehend – in beratender Funktion tätig. Wir aber versuchen, in dem ganzen Prozess möglichst analytisch und sachlich vorzugehen, damit am Schluss alle Parteien mit dem Resultat zufrieden sind.

Sie sprachen vorhin die Hindernisse an, die sich beim Verkauf eines Unternehmens zeigen können. Welche sind das?

Fast immer ein Problem sind die Aktienbücher. Oft wird ausgeblendet, dass das Aktienrecht gewisse Formvorschriften enthält. So muss im Aktienbuch sauber dokumentiert sein, wer welche Aktie besitzt. Dies wird umso wichtiger, wenn beispielsweise Aktien gesplittet werden. Sehr oft wird aber sehr nonchalant mit dem Thema umgegangen. So zeigt sich, dass viele denken, das Herumreichen von Aktien in der Familie könne informell gehandhabt werden, da man sich ja untereinander kennt. Kommt dann ein Käufer ins Spiel, der genau wissen möchte, wem welche Aktie gehört, beginnen die Probleme, wenn nicht jede Übertragung korrekt erfasst wurde. Viele dieser Fehler können im Nachhinein behoben werden, die Historie der Aktienbücher im Notfall zu rekonstruieren, kann jedoch ein sehr langwieriger und kostspieliger Prozess sein. Rein juristisch kann es gut ein halbes Jahr dauern, bis ein Aktienbuch verkaufsfähig ist. Auch empfehlen wir immer, eventuell nötige Aufräumarbeiten in der Firma proaktiv anzugehen, bevor der Prozess der Nachfolge in Angriff genommen wird und die Phase der Due Diligence beginnt, um unnötige Rückfragen durch den Käufer und somit Verzögerungen zu vermeiden. Nebst den Aktienbüchern sind dies Dinge wie IP-Rechte oder Software-Lizenzen. Es gibt Fälle, in denen Unternehmen die Verwendung von Open-Source-Lizenzen in der eigenen Software nicht

nahtlos dokumentiert haben. Dies kann beim Verkauf des Unternehmens zum Problem werden. Heute kann man solche Stolpersteine dank automatischer Source-Code-Analyse umgehen, macht man es jedoch nicht, kann dies den Verkaufsprozess hemmen, weil unter Umständen die Software umgeschrieben werden muss oder die verwendeten Open-Source-Bibliotheken nicht mehr genutzt werden können. Es lohnt sich deshalb auf jeden Fall, über die Jahre ein Set von relevanten Dokumenten anzulegen, sei das nun in elektronischer oder physischer Form, die nach und nach aktualisiert werden können. Ich denke dabei unter anderem an Arbeitsverträge und Stellenbeschreibungen. Werden diese dann im Falle eines Verkaufs benötigt, stehen sie schon bereit.

Inwiefern sollten Mitarbeitende, Partner und Kunden in den Prozess involviert werden?

Man versucht in jedem Prozess sogenannte Schlüsselpersonen zu identifizieren. Häufig sind diese aus dem Organigramm ersichtlich, aber nicht zwingend. Manchmal sind es auch Personen, die beispielsweise im Zusammenhang mit Software-Code oder mit gewissen administrativen Prozessen eine Schlüsselfunktion wahrnehmen. Diese informiert man dann in der Schlussphase der Verhandlungen gegen eine Geheimhaltungsvereinbarung über die Vorgänge, entweder weil ihr Know-how relevant ist für den Vertrag, oder aber, weil ihnen in der neuen Organisation eine wichtige Rolle zugedacht ist. Haben Schlüsselpersonen eine positive Einstellung zu den Veränderungen, die auf das Unternehmen zukommen, macht dies den Transformationsprozess einfacher. Grundsätzlich informiert man die Mitarbeitenden aber erst nach Abschluss einer Transaktion, um das operative Geschäft nicht zu gefährden, denn potenzielle Veränderungen können Unruhe auslösen. Ähnlich geht man bei Partnern und Kunden vor. Man versucht primär zu identifizieren, welche Verträge eine sogenannte Change-of-Ownership-Klausel enthalten, also Paragraphen, die einen Eigentümerwechsel thematisieren. So gibt es zum Beispiel Klauseln, die besagen, dass der Vertrag bei einem Wechsel des Eigentümers hinfällig wird, und auf solche Eventualitäten möchte man vorbereitet sein.

Haben Sie abschliessend vielleicht noch einen Appell an die Unternehmer in der Schweiz?

Sie sollen den Prozess nicht scheuen. Denn eines ist sicher: Jeder Unternehmer wird dereinst aus seinem Unternehmen ausscheiden. Wir empfehlen deshalb, sich spätestens ab dem Alter von 55 Jahren Gedanken zu machen über die Regelung der eigenen Nachfolge, und diese im Verwaltungsrat zu thematisieren. ■