

## Auch «Soft»-Faktoren müssen beachtet werden



### **Marc Haas**

Dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling,  
Bättig Treuhand AG,  
Luzern  
markus.haas@baettig.ch



### **Adrian Tschanz**

Betriebsökonom FH,  
eidg. dipl. Treuhandexperte,  
Inhaber Tschanz Treuhand AG,  
Lyss  
adrian.tschanz@tschanz-treuhand.ch

**In Fachzeitschriften wie auch im Internet wird das Thema der Nachfolgeregelung breit abgehandelt. Dabei geht es meist um Themen wie Steuern, Bewertung, Vorsorge, Güterrecht, Anlage oder auch die einzelnen Schritte des Nachfolgeprozesses. Um eine Nachfolge erfolgreich abwickeln zu können, müssen aber auch die sogenannten «Soft»-Faktoren stimmen.**

Diese lassen sich meist nicht in Zahlen ausdrücken und sind auch sonst nicht eindeutig und klar definierbar. Diesen Kriterien sollte aber gleiche Bedeutung zukommen wie den harten Faktoren, da sie doch in vielen Fällen für das Scheitern einer Nachfolgeregelung verantwortliche sind.

Nachfolgend werden diverse «Soft»-Faktoren aus der Sicht des Unternehmers (Übergebers) wie auch aus der Sicht des Nachfolgers angesprochen.

## Die Sicht des Unternehmers (Übergebers)

### Optimaler Zeitpunkt der Nachfolge

Die Frage des Zeitpunkts, wann die Nachfolge gelöst sein soll, ist von grösster Bedeutung, denn davon lässt sich ableiten, wann man beginnen sollte, sich mit der Thematik auseinander zu setzen. In der Praxis geht man davon aus, dass zwischen dem «ersten Gedanken» und dem Abschluss der Verhandlungen 7 bis 10 Jahre benötigt werden. Diese lange Zeitspanne wird nicht nur aus Gründen der Steuer- und Vorsorgeplanung, sondern wie nachfolgend verschiedentlich aufgeführt, auch für emotionale Aspekte benötigt.

### Image

Eine nicht ganz unbedeutende Rolle spielt das Image im Nachfolgeprozess. Auch wenn die Thematik häufig negiert wird, so stellt sich doch für jeden Unternehmer im Nachfolgeprozess die Frage: Was bedeutet es für mich, Unternehmer zu sein oder eben nicht mehr zu sein? Welchen Stellenwert in der Gesellschaft habe ich nach der Übergabe noch? Ist es mir wichtig, diesen Status zu behalten? Wie kann ich mein bestehendes Image in der Gesellschaft behalten? Erst wenn Klarheit in diesen Punkten besteht, ist der Unternehmer bereit, «sein» Kind loszulassen.

### Hobby/Freizeit

Unternehmer zu sein, ist meist ein 24-Stunden-Job. Die meisten Gedanken drehen sich um geschäftliche Aktivitäten, da bleibt meist keine Freizeit, man «muss» sich nicht mit Hobbies oder Freizeitbeschäftigungen auseinandersetzen. Nach der erfolgreichen Geschäftsübergabe ist dann meist plötzlich sehr viel Freizeit vorhanden, die es auszufüllen gilt. In der Praxis zeigt sich, dass es dann sehr schwierig wird, diese freie Zeit sofort sinnvoll zu nutzen. Es ist deshalb von grösster Bedeutung, sich ein paar Jahre vor der Übergabe auf diesen Zeitpunkt vorzubereiten.

### Ablösungsprozess

Der konkrete Ablauf des Ablösungsprozesses ist von Fall zu Fall verschieden. Es gibt keine Patentlösung, da dieser auf die Bedürfnisse des Unternehmers wie auch des Nachfolgers abgestimmt werden muss. Als Extrem-Varianten sind dies die Sofortablösung (ohne jegliche Einführung) und die Begleitung

des Nachfolgers durch den Unternehmer über mehrere Jahre. In der Nachfolgeplanung und in der Evaluation des Nachfolgers ist der Unternehmer gefordert, sich die Frage eindeutig zu beantworten, was ER will. Nur so kann die Basis für einen erfolgreichen Ablösungsprozesses gelegt werden.

### **Sicherheit**

Sicherheit ist hier in finanzieller Art zu verstehen. Die erfolgreichen Unternehmer sind sich gewohnt, dass regelmässig Zahlungseingänge auf ihre Bankkonti eingehen. Bei der Unternehmensnachfolge kommt dann vielfach die Frage auf: Womit bezahle ich die zukünftigen Lebenshaltungskosten? – Diese Frage stellt sich insbesondere dann, wenn der Unternehmer seine Vorsorge über die Unternehmung selber gelöst hat und das Geld im Kapital der Gesellschaft gebunden ist. In diesem Fall sind somit die Lebenshaltungskosten meist vom Käuferlös der Unternehmung zu bezahlen, was einen Kapitalverzehr darstellt. Mit diesem Gedanken tun sich die Unternehmer vielfach schwer. Diese Thematik gilt es, in der Nachfolgeplanung schon früh zu diskutieren und dem Unternehmer mit einer Finanzplanung über mehrere Jahre die entsprechende finanzielle Entwicklung aufzuzeigen.

### **Zeit**

Zeit, Zeit und nochmals Zeit. Sich Zeit bei der Nachfolgeregelung zu lassen und nie unter Druck zu handeln, ist von Vorteil. Natürlich ist langes Hinauszögern nicht optimal und kann zum Scheitern von Lösungen führen. Der Faktor Zeit ist in diesen Fällen aber meistens nicht das Problem, sondern es liegt vielmehr daran, dass die vorliegende Nachfolgelösung noch nicht optimiert und ausgereift ist.

### **Kommunikation**

Die Nachfolge einer Unternehmung ist für viele von Beginn weg ein sehr wichtiges Thema: sei es für die Familie, die Mitarbeiter oder andere Interessensgruppen wie Finanzpartner, Kunden oder Lieferanten. Der Kommunikation kommt dabei eine wesentliche Rolle zu. Wann soll die Familie mit der Absicht, die Nachfolge regeln zu wollen, orientiert werden? Wann werden die Mitarbeiter mit Informationen bedient? Mit wem ist es angezeigt, welche Themen zu besprechen? – Es ist diesbezüglich eine genaue Auslegeordnung

zu erstellen und die einzelnen Schritte zu planen. Als Grundsatz sollte gelten: Informationen müssen empfängergerecht und offen sein, so dass möglichen «Gerüchten» vorgebeugt werden kann.

### **Scheitern der Verhandlungen in Kauf nehmen**

Bei der Auswahl von Nachfolgern gibt es meist viele Alternativen. Dies kann durch familieninterne Lösung, Management Buy-out oder einen Verkauf an einen Dritten geschehen. Es kann auch verschiedenen Interessentengruppen geben. Es ist sinnvoll, sie die einzelnen Lösungen gewissenhaft zu prüfen. Dabei können auch aufgenommene Verhandlung scheitern, wenn es nicht die richtige Lösung (Bauchgefühl) ist. Eine Verhandlung abzubrechen, ist einfacher und sinnvoller als im Umsetzungsprozess eine allfällige Rückabwicklung vorzunehmen.

### **Selektion des Nachfolgers**

Sollte eine Nachfolgelösung längerfristig Bestand haben, so ist nicht nur auf die Fach- sondern auch auf die Sozialkompetenz des Nachfolgers zu achten. Diese ist insbesondere am Anfang einer Übernahme gefragt, da zu dieser Zeit bei den Mitarbeitern sehr viel Fingerspitzengefühl gefragt ist. Die Mitarbeiter sind meist für die Unternehmung das wichtigste Gut und somit gilt es, diesbezüglich auch darauf zu achten, dass das Zwischenmenschliche harmoniert. Mit der richtigen Auswahl eines Nachfolgers kann der Unternehmer sehr viel dazu beitragen, dass seine Nachfolgelösung zum Erfolg führt.

### **Beratung**

Es kann vorteilhaft sein, sich in den verschiedenen Fragen der Nachfolge beraten zu lassen, vielfach können das sogar mehrere Berater sein. So verstehen es z.B. Freunde oder Familienmitglieder, insbesondere bei emotionalen Fragen, gute Ratgeber zu sein. In Fachfragen sind dann aber sicher Spezialisten gefordert. Kein Berater kann aber den Entscheid des Unternehmers abnehmen. Entscheiden muss er immer selber, weil nur er selber die Verantwortung tragen kann.

## **Die Sicht des Nachfolgers**

### **Zeit**

Wie beim Unternehmer ist auch hier der Faktor Zeit für eine Entscheidungsfindung sehr wichtig. Insbesondere bei familieninternen Lösungen können sich Nachfolger unter Druck gesetzt fühlen, weil sie sich der Familie verpflichtet fühlen. Es braucht immer ausreichend Zeit, um einen sichereren Entscheid zu fällen.

### **Lebensziele/Freizeit/Familie**

«Unternehmer» haben eine «Lebensaufgabe», welche sie «24 Stunden» beschäftigt. Wer diesen Weg wählt, muss sich bewusst sein, dass er keine geregelten Arbeitszeiten, geschweige geregelte Freizeit mehr hat. Der Entscheid als Unternehmer tätig zu sein, muss mit dem Lebenspartner, der Familie abgesprochen sein, weil diese Personen diesen Entscheid mittragen müssen, wenn auch mitunter nur mit sehr viel Verständnis.

### **Unsicherheit**

Als Arbeitnehmer hat man vielfach ein geregeltes Monatseinkommen. Es kann damit gerechnet werden, dass am Ende des Monats der Lohn auf dem Konto eingehen wird. Als Unternehmer ist das jedoch nicht mehr selbstverständlich. Man muss mit der Unsicherheit leben können, dass die Einnahmen unregelmässig sind und dass nicht immer der gleiche Betrag für private Ausgaben zur Verfügung steht. Mit nicht geplanten Ausgaben sowie unregelmässigen Auftragslagen muss ein Unternehmer umgehen können.

### **Belastung /Verantwortung**

Die zeitliche Belastung ist als Unternehmer meist grösser und muss von Freunden, Partner und/oder der Familie mitgetragen werden. Nicht zu unterschätzen sind aber auch die psychischen Belastungen, denen ein Unternehmer ausgesetzt ist. So können folgende Fragen recht belastend sein: Kann ich die Löhne am Ende des Monats bezahlen? Kann ich die Bankverpflichtungen erfüllen? Wie kann ich den Kundenwünschen nachkommen und die Lieferfristen einhalten? Im Weiteren trägt der Unternehmer für sich wie auch für seine Mitarbeiter eine grosse Verantwortung. Diese Tatsache kann insbesondere am Anfang recht belastend sein.

### **Scheitern der Verhandlung in Kauf nehmen**

Auch der potenzielle Nachfolger muss sich mit einem allfälligen Scheitern der Verhandlungen auseinandersetzen. Einerseits kann er selber dafür verantwortlich sein oder aber der Unternehmer entscheidet sich anders. Der Möglichkeit eines Scheiterns sollte man sich während des ganzen Verhandlungsprozesses bewusst sein; so lassen sich grosse Enttäuschungen vermeiden.

### **Beratung**

Beim Nachfolger gilt grundsätzlich das Gleiche wie beim Unternehmer: Die Auswahl von Begleitern und guten Beratern ist sehr wichtig. Ein Entscheid über die Übernahme einer Gesellschaft hat für das Leben des Nachfolgers so einschneidende Auswirkungen, dass dieser Entscheid aber nur vom Nachfolger selber und ohne Druck erfolgen kann und muss.

### **Fazit der «Soft»-Faktoren**

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Eine Nachfolge ist frühzeitig zu planen.
- Kommunizieren und Informieren müssen empfängergerecht erfolgen.
- Es ist entscheidend, ein realistisches Bewusstsein für Belastung oder eben Entlastung zu entwickeln.
- Beratung ist gut, aber jeder Unternehmer muss sich bewusst sein, dass ihm kein Berater einen Entscheid abnehmen kann.
- Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung braucht Zeit; niemand darf sich unter Druck setzen lassen.