

UNTERNEHMENSBEITRAG – INTERVIEW

«Es ist das grösste Geschäft im Leben»

Einen Unternehmensnachfolger zu finden, erfordert viel Vorbereitung und Erfahrung. Andreas Schubert weiss, worauf es ankommt und wie der Verkauf zum Erfolg wird.



Herr Schubert, man liest immer wieder, dass Unternehmen die Nachfolgeregelung vernachlässigen würden. Ist da etwas dran?

Dies deckt sich nicht mit meinen Erfahrungen. Es gehört geradezu zur DNA eines erfolgreichen Unternehmers, dass er oder sie strategische Entscheidungen trifft und die Weichen für die Zukunft stellt. Wer ein gesundes Unternehmen führt und über marktfähige Produkte und Dienstleistungen verfügt, nimmt die Nachfolge proaktiv in Angriff und wird beim Verkauf Erfolg haben.

Wann ist der richtige Moment für eine Nachfolgeregelung?

Im Lebenszyklus einer Firma ist die Nachfolgeregelung wahrscheinlich die grösste und wichtigste Transaktion, welche die Person, die das Unternehmen innehat, macht – auch was die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden angeht. Zumeist wird eine Unternehmensnachfolge mit dem Alter 60 plus in Verbindung gebracht. Ist der Zeitpunkt gut, kann man einen solchen Entscheid jedoch auch schon vorher treffen. Wir machen die Erfahrung, dass sich immer mehr jüngere Unternehmer bereits Gedanken um eine Nachfolge machen. Denn manchmal ergibt es mehr Sinn, das Unternehmen genau dann zu veräussern, wenn die Gewinne sprudeln, die Arbeit Spass macht und kein Verkaufsdruck da ist.

Vor 15 Jahren wurden 60 Prozent der Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben. Heute sind es nur noch 40 Prozent. Wie kommt das?

Immer mehr Kinder möchten nicht zwingend ins Geschäft der Eltern einsteigen, weil sie einen anderen Bil-

dungsweg eingeschlagen haben und der Arbeitsmarkt attraktive Perspektiven bietet. Auch hat der Einfluss der Eltern auf die Berufswahl der Kinder abgenommen. Davon abgesehen waren vor 15 bis 20 Jahren die Möglichkeiten, ein Unternehmen zu verkaufen, längst nicht so gut wie heute – was auch am Internet liegt. Der Markt ist viel transparenter und es gibt mehr Spezialisten, die beim Verkauf unterstützen.

EIN PERSPEKTIVEN-WECHSEL IN DIE SICHT DES KÄUFERS IST BESONDERS HILFREICH

Wie weit im Voraus sollte die Nachfolge in Angriff genommen werden?

Früher hatte man fast nur familieninterne Übergaben, die mit durchschnittlich fünf Jahren viel Zeit in Anspruch nahmen. Da es heute immer mehr Verkäufe an Dritte gibt, deren Abwicklung lediglich rund eineinhalb Jahre in Anspruch nimmt, muss auch nicht mehr so sehr im Voraus damit begonnen werden.

Sie konzentrieren sich vor allem auf Verkäufe an Dritte. Welche Aspekte gilt es für Sie als Transaktionsberater bei der Nachfolgeregelung zu berücksichtigen?

Wir unterteilen den Verkaufsprozess in vier Phasen – Vorbereitung, Vermarktung, Verhandlung und Verkauf. Vor allem die Vorbereitung und Vermarktung werden häufig unterschätzt. Da es in jeder Phase bestimmte Erfolgsfaktoren gibt, ist es nie sinnvoll, eine Abkürzung zu

wählen. Grundsätzlich lässt sich ein Unternehmen, das nicht so sehr vom Inhaber oder weiteren Schlüsselpersonen abhängig ist, leichter verkaufen. Auch ist es ratsam, nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte, wie Immobilien, zu reduzieren.

Und dann geht es darum, das Unternehmen attraktiv darzustellen und realistisch zu bewerten ...

Ja, richtig. Deshalb verwenden wir sehr viel Zeit für die Bereinigung der Geschäftszahlen, damit wir die betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit herausstellen können, und zwar unabhängig von steuerlichen Optimierungen oder Einmaleffekten. Zudem schauen wir das Unternehmen aus Käufersicht an – wo sind Chancen und wo sind Risiken?

Welche Kniffe gibt es, den «richtigen» Preis zu bestimmen?

Für die Vermarktungsphase braucht es einen realistischen Preis. Es ist wichtig, dass wir unseren Mandanten aufzeigen, welche Konsequenzen es hat, wenn er etwa bei einem zu hohen Preis bleibt. Versetzt man sich in die Käuferschaft, fällt es leichter, einen objektiven Verkaufspreis zu bestimmen. Wer mehrere konkrete Interessenten gewinnt, hat eine stärkere Verhandlungsposition und kann damit einen besseren Verkaufspreis erzielen – auch hier soll der Markt spielen.

Inwiefern spielen auch Emotionen in den Verhandlungen eine Rolle?

Die Unternehmensnachfolge ist für die meisten ein einmaliges Ereignis und der Weg dahin mit vielen Hochs und Tiefs und eben auch Emotionen verbunden. Wir können als Berater die

Ereignisse einordnen und die Inhaber entlasten.

Gefürchtet sind so manche Stolpersteine. Wie lassen sich diese im Laufe der Abwicklung aus dem Weg zu räumen?

Geheimnisse kann man nicht verkaufen. Jeder Käufer braucht Informationen und gleichzeitig muss man sich überlegen, was man wann kommuniziert. Den Kommunikationsfluss kontrollieren und die richtigen Botschaften zum richtigen Zeitpunkt senden: Nur so kann man Vertrauen schaffen. Dieses Vertrauen ermöglicht dann zielführende Verhandlungen und führt in den meisten Fällen zum Erfolg.



IM INTERVIEW

Andreas Schubert

Transaction Partner AG

Waaggasse 5 · Zürich

T: +41 (0)76 373 98 28

E: as@transactionpartner.ch

www.transactionpartner.ch

