

Neuer Praxis-Leitfaden hilft KMU in Nachfolgesituationen

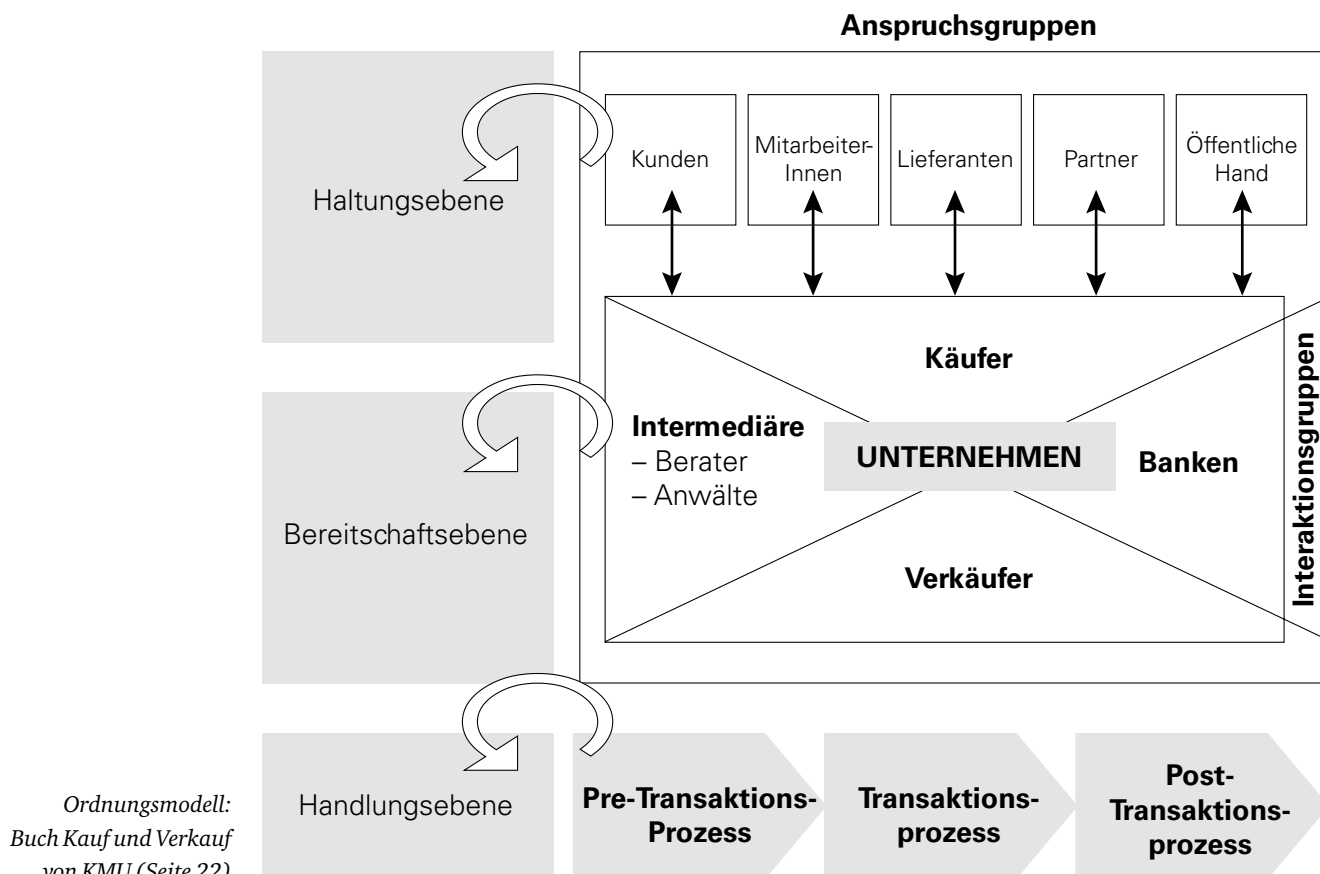
Gemäss Berechnungen der Universität St. Gallen stehen in den nächsten fünf Jahren rund 40 000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor einem Nachfolgeproblem oder einer strategischen Herausforderung. Eine erfolgreiche Zukunft der KMU ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz.

Der Stellenwert einer erfolgreichen KMU Geschäftsnachfolge kann nicht hoch genug angesetzt werden. Es ist für die Schweizer Wirtschaft von grösster Bedeutung, dass gestandene, erfolgreiche Unternehmen in der Zukunft ebenso erfolgreich weiter geführt werden können. Je nach Situation kann ein Kauf oder Verkauf eine Lösung sein.

Die meisten KMU stehen mehrmals in ihrer langen Unternehmensgeschichte vor der Möglichkeit, ein Unternehmen, eine Tochtergesellschaft oder einen Betriebsteil einer anderen Firma zu kaufen oder zu verkaufen. In diesem Moment beginnt die operative Hektik bei Eigentümern, Geschäftsleitungs-

mitgliedern und Verwaltungsräten dieser KMU. Mit der Frage, wie ein solcher potenzieller «Deal» angegangen und abgewickelt werden kann, sind die genannten Führungskräfte oft überfordert.

Nebst fehlenden Kenntnissen zum Transaktionsprozess führen insbesondere Reaktionen und Erwartungen von Stakeholdern, das Transaktionsumfeld (Berater, Banken, potenzielle Käufer und u.U. auch Medien) und die Dynamik des Prozesses zu weiteren Herausforderungen. Zudem ist der Prozess gezeichnet von zögerlichen Handlungen und der Angst bei den Verantwortlichen beider Seiten, Fehler zu machen. Ein unsachgemässes Vorgehen führt bei der





Planung und Abwicklung von Unternehmensverkäufen auch heute noch in vielen Fällen unnötigerweise zu einem Scheitern. Dadurch ist einerseits die Existenz der Verhandlungspartner gefährdet, andererseits stehen aber auch die Arbeitsplätze und Familien, die mit dem Unternehmen verbunden sind, unter Druck. Das Angehen einer Nachfolgeregelung ist auf den ersten Blick ein komplexer Vorgang, der viele KMU davon abhält sich mit dem Thema frühzeitig zu beschäftigen. Ein erfolgreicher Nachfolgeprozess erfordert zudem vielfältiges Know-how, welches in KMU häufig fehlt. Die fachlich richtige Begleitung und Abwicklung im Nachfolgeprozess ist somit entscheidend. Aber nicht nur! Eine erfolgreiche Verkaufsabwicklung bietet noch keine Gewähr für eine stimmige Umsetzung und Integration der neuen Inhaber. Bei einer Nachfolgeplanung wird einerseits auf der für alle Beteiligten sichtbaren und rationalen Ebene agiert. Andererseits jedoch weniger klar aber genauso wichtig und häufig unterschätzt, sind die kulturelle und die emotionale Ebene einer solchen Transaktion. Viele Übergaben scheitern während des Verlaufes an der emotionalen Ebene oder an der Komplexität des Vorhabens.

Der Ablauf der Nachfolgeregelung kann in verschiedene Phasen aufgeteilt werden, welche je nach Situation andere Herausforderungen mit sich bringen. Grundsätzlich teilt sich der Prozess in folgende drei Phasen: eine Pre-Transaktionsphase, eine Transaktionsphase und eine Post-Transaktionsphase (siehe Buch „Kauf und Verkauf von KMU“). In dem ganzen Prozessablauf sind wie schon erwähnt alle Ebenen im Auge zu behalten, die rationale Ebene (Handlungsebene), aber auch die nicht fassbare emotionale Ebene (Haltungs- und Bereitschaftsebene).

Für eine erfolgreiche Abwicklung ist es von entscheidender Bedeutung, dass innerhalb des Prozesses die Übersicht nicht verloren geht. Damit dies gewährleistet ist, haben die Autoren des Buches «Kauf und Verkauf von KMU – ein Leitfaden für die Praxis», den Navigator (Übersichtsplan) als Hilfsmittel entwickelt.

Das Buch «Kauf und Verkauf von KMU – Leitfaden für die Praxis» mit integriertem Navigator ist ein Gemeinschaftswerk von Pichler Friedli & Partner, der OBT AG und der Universität St. Gallen. Es befähigt die Leser, den Prozess aus den verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, zu gestalten und zu steuern.



Das Buch (ISBN 978-3-905891-16-4) kann unter <http://www.obt.ch/de/spezial/kauf-und-verkauf-von-kmu/> für CHF 50 bezogen werden.

Dieser gibt einen zusammenfassenden Überblick darüber, wie der Kauf und Verkauf eines Unternehmens Schritt für Schritt erfolgreich angegangen werden soll. Dabei sind die wichtigsten Meilensteine auf der Handlungs-, Haltungs- und Bereitschaftsebene ersichtlich. Zudem zeigt die Übersicht dar, welche Entscheidungskriterien und Erfolgsfaktoren es im zeitlichen Ablauf zu beachten gilt. Der Leitfaden zusammen mit dem Navigator zeigt auf, dass sich eine Nachfolge gut strukturieren, in entsprechende Phasen unterteilen und dem zeitlichen Tempo der Parteien anpassen lässt. Der Navigator kann als Checkliste oder Orientierungshilfe im Transaktionsprozess beigezogen werden und sorgt so für einen strukturierten Ablauf.

Dem Management der betroffenen Unternehmen kommt im Ablauf eine entscheidende Rolle zu, denn es wird in allen Phasen enorm beansprucht und neuen Erfahrungen ausgesetzt. Der Leitfaden zeigt auch hier die vielschichtigen Aspekte eines Kaufs oder Verkaufs eines Unternehmens. Er soll betroffene Eigentümer oder Management-Teams dabei unterstützen, Prozesse und Zusammenhänge zu verstehen, bestenfalls Probleme zu vermeiden und dadurch die Transaktion zum Erfolg zu führen.

Informationen zu den Autoren:

Christophe Friedli, Pichler Friedli & Partner,
christophe.friedli@pfpartner.ch, www.pfpartner.ch

Christoph Pichler, Pichler Friedli & Partner,
christoph.pichler@pfpartner.ch, www.pfpartner.ch

Urs Fueglistaller, KMU-HSG Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität,
urs.fueglistaller@unisg.ch, <http://www.kmu.unisg.ch>

Fabian Petrus, OBT AG, fabian.petrus@obt.ch,
www.obt.ch