

PRAxis-LEITFADEN

HILFT KMU IM NACHFOLGEPROZESS

Gemäss 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 Nachfolge kann nicht hoch genug angesetzt werden. Es ist für die Schweizer Wirtschaft von grösster Bedeutung, dass gestandene, erfolgreiche Unternehmen in der Zukunft ebenso erfolgreich weitergeführt 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, Geschäftsleitungsmitgliedern und Verwaltungsräten dieser KMU. Die Führungskräfte sind bei so einem potenzieller «Deal» und dessen Abwicklung 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

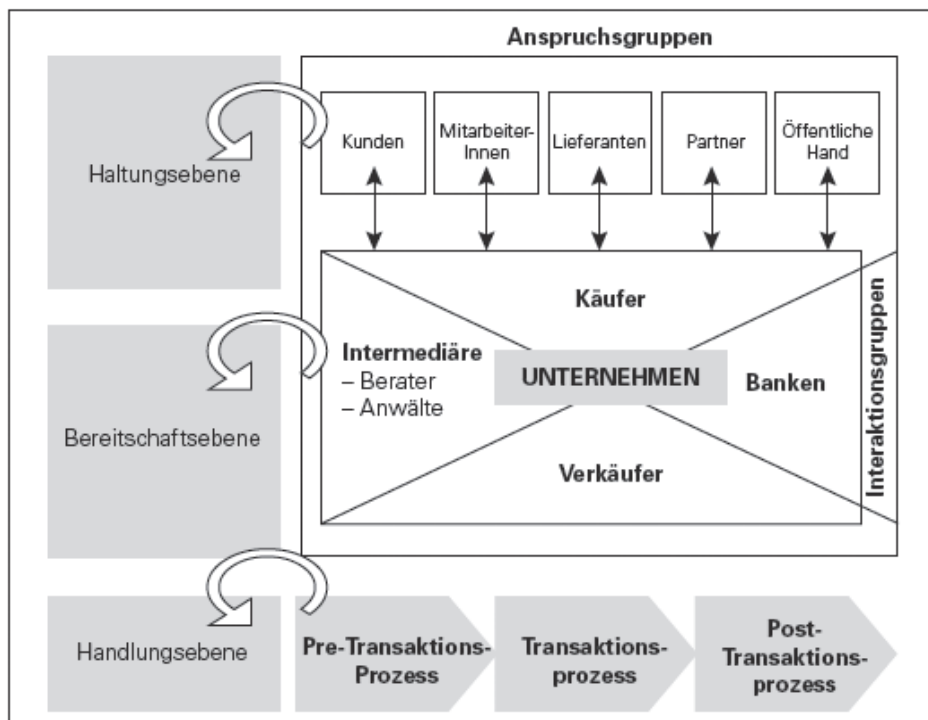
beider Seiten, Fehler zu machen. Ein unsachgemässes Vorgehen führt bei der Planung und Abwicklung von Unternehmensverkäufen in vielen Fällen unnötigerweise zu einem Scheitern. Dadurch ist einerseits die Existenz der Verhandlungspartner gefährdet, andererseits stehen aber auch die Arbeitsplätze und Familien, die mit dem Unternehmen verbunden sind, unter Druck.

Die 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 in diesem Prozess ist somit entscheidend. Eine erfolgreiche Verkaufsabwicklung bietet aber 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 drei Phasen aufgeteilt werden: eine Pre-Transaktionsphase, eine Transaktionsphase und eine Post-Transaktionsphase. In dem ganzen Prozessablauf sind 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 entscheidend, dass innerhalb des Prozesses die Übersicht nicht verloren geht. Als Hilfsmittel haben die Autoren des Buches «Kauf und Verkauf von KMU – ein Leitfaden für die Praxis», den Navigator (Übersichtsplan) entwickelt. Dieser gibt einen zusammenfassenden Überblick, wie der Kauf und Verkauf eines Unternehmens Schritt für Schritt erfolgreich angegangen werden soll. Zudem zeigt die Übersicht, welche Entscheidungskriterien und Erfolgsfaktoren im Ablauf zu beachten sind. Der Leitfaden zusammen mit dem Navigator zeigt, 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.



Ordnungsmodell: Buch Kauf und Verkauf von KMU (Seite 22)

Das Buch Titel «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 www.obt.ch/kauf-und-verkauf-von-kmu für CHF 50.– bezogen werden.



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