

Management

Ein Ostschweizer Unternehmen auf dem Weg an die Berner Börse

Finanzen & Vorsorge

Die steuerfreie Rückzahlung von Kapitaleinlagen rückt näher

Marketing & Verkauf

Jedes Versprechen ist eine unbezahlte Schuld

Recht

Immer zunächst intern und dann extern informieren



Nr. **3**

Innovat!on
M A N A G E M E N T

Special
Blick in die
automobile Zukunft

Nachfolge

Die ideale Nachfolgeregelung ist vor allem eine Frage der Zeit

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess, der am besten frühzeitig und mit professioneller Begleitung angegangen wird. Leider zeigt sich in der Praxis, dass gerade diese Aufgabe, eine wichtige Phase in der Firmengeschichte, oft verzögert oder gar zu spät angegangen wird.

Rudolf Graf

Mit dem Verkauf eines Unternehmens wird es in der Regel in ein anderes Umfeld überführt. Bei einer stark divergierenden Unternehmenskultur im neuen Umfeld ist der künftige Erfolg häufig gefährdet. Daher ist für die Wahl des künftigen Eigners neben der Beurteilung der Struktur und des neuen Umfelds auch die Analyse der Kultur der eigenen Firma wesentlich. Weiter ist auch die Berücksichtigung der persönlichen Wünsche und Bedürfnisse des Unternehmers und seiner Familie, seiner künftigen Lebensziele, der steuerlichen und rechtlichen Situation unabdingbar. Die sorgfältige Analyse dieser und anderer wichtige Punkte kommt oft zu kurz, und die Voraussetzung für einen gesamtheitlich optimierten Erfolg der Nachfolgeregelung lässt grosses Verbesserungspotenzial ungenutzt.

Faktor Zeit

Dies sicherzustellen benötigt üblicherweise deutlich mehr Zeit, als angenommen wird. Viele Unternehmer und Unternehmen müssen unter Zeitdruck schmerzliche Kompromisse eingehen, obwohl diese vermeidbar

gewesen wären, hätte man die Nachfolgeregelung rechtzeitig angepackt. Es kommt leider auch vor, dass wegen zu lange hinausgezögertem und falschem Vorgehen keine oder keine befriedigende Lösung mehr gefunden werden kann.

Die Frage stellt sich, weshalb die wichtige Aufgabe der Nachfolgeregelung durch den Eigner oft zu spät aufgegriffen wird. Der Grund ist häufig darin zu finden, dass der Unternehmer zögert, einen spezialisierten Berater beizuziehen und mit ihm diese schwierige und herausfordernde Aufgabe anzugehen und umzusetzen. Er versucht allenfalls, die Nachfolge allein mit dem vertrauten Treuhänder oder dem Firmenanwalt zu lösen. Die

Fachkompetenz und Erfahrung dieser Spezialisten sind unbestritten und im Fachbereich auch sehr hilfreich. Allerdings gehen die Fragestellungen weit über diese Fachbereiche hinaus. Ein spezialisierter Berater bringt die besten Voraussetzungen mit, dank seiner Erfahrung die richtigen Fragen zu stellen und diese zusammen mit dem Unternehmer und den Spezialisten in optimale Lösungen zu überführen. Im Zentrum steht die Aufgabe, das Lebenswerk eines Unternehmers in die besten Hände zu überführen, steuerlich und rechtlich die optimale Lösung zu finden und dies alles im Einklang mit den familiären Bedürfnissen. Dies braucht neben einem guten Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen auch grosse einschlägige Erfahrung.

Interessierte

Die Lösungen von Nachfolgeregelungen finden sich grundsätzlich in folgenden Bereichen:

- Innerhalb der Familie (Sohn, Tochter usw.)
- Innerhalb der Firma oder im Bekanntenkreis (MBO, MBI)
- Mit aussen stehenden Dritten
- Finanzinvestor
- Strategischer Investor (Wettbewerber)

Beizug eines Beraters

Die langjährige und direkte Führungserfahrung in verschiedenen Industrien und Branchen erst befähigt einen Berater zu einem geschätzten Begleiter für eine Nachfolgeregelung. Ein solcher Berater schöpft aus dem Vollen, wenn es darum geht, sich in die Lage eines Unternehmers zu versetzen und mit ihm Lösungen zu finden. Entsprechend geht er eine Nachfolgeregelung markt- und um-



setzungsorientiert an. So können bereits in der Vorphase der Transaktion rechtzeitig spezifische Schritte eingeleitet werden, welche die Unternehmung auf den optimalen Erfolg für den Transaktionsabschluss vorbereiten.

Die frühzeitige Zusammenarbeit mit dem richtigen Berater erlaubt es, den gesamten Prozess professionell zu führen, von der Situationsanalyse der Unternehmung, des Unternehmers und seiner Familie über die Selektion von potenziellen Übernahmepartnern bis hin zur Verhandlung, zur Vertragsunterzeichnung und zum Vollzug (Signing und Closing). Zusätzlich und im Besonderen soll der Unternehmer mit seinem Berater einen Interessenvertreter während des ganzen Prozesses ha-

ben, der die Verhandlungen und den Erfolg wesentlich beeinflusst und den Unternehmer entlastet, damit dieser seinem Tagesgeschäft weiterhin nachgehen kann. Diese mit dem Unternehmer abgestimmte Vorgehensweise gibt die Garantie für ein optimales Resultat.

Fazit

Die Regelung einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess, der nicht frühzeitig genug eingeleitet werden kann. Am Anfang steht eine sorgfältige Analyse der Interessen und persönlichen Ziele des Unternehmers, der Strategie der Unternehmung und deren Kultur. Die Ana-

◀ Die Regelung einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess und kann nicht frühzeitig genug eingeleitet werden.

lyse dieser Punkte folgt im Umfeld einer Transaktion anderen Aspekten als während der üblichen Geschäftsführung. Oft geht aus ihr ein erhebliches Optimierungspotenzial hervor, das im Vorfeld der Transaktion umgesetzt werden sollte. Dies kann einerseits strukturelle und rechtliche Anpassungen erfordern, die erhebliche steuerliche Vorteile haben, oder auch Optimierungen, die den Wert der Unternehmung positiv beeinflussen. Meistens gelingt es erst auf dieser Basis, eine optimale und nachhaltige Lösung zu finden. ■

Wesentliche Punkte

Im Vorfeld einer Nachfolgeregelung gilt es wesentliche Punkte zu klären:

Unternehmer

- Künftige Interessen und Lebensziele des Unternehmers
- Interessen und Ansprüche der Familienmitglieder
- Neigung und Eignung der Familienmitglieder
- Steuerrechtliche Situation

Unternehmung

- Beurteilung der Unternehmensstruktur
- Beurteilung der Strategie
- Lagebeurteilung im Umfeld des Marktes und der Konkurrenz
- Analyse der Unternehmenskultur
- Businessplan/Erwartungen an die Zukunft

Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Porträt



Auf dem zweiten Bildungsweg, nach einer Lehre als Elektromechaniker, ergänzt durch die eidgenössische Matura, studierte Rudolf Graf an der ETH Lausanne mit Abschluss als dipl. Ing. ETH. Im Anschluss studierte er vier Semester Betriebswirtschaft an der Universität Genf. Wesentliche Stationen seiner beruflichen Entwicklung waren Verkaufsleiter für Automations- und Scada-Systeme bei BBC Baden, Geschäftsführer der Region Asia-Pacific für Landis & Gyr Zug mit Wohnsitz in Singapore, CEO der

Ferrum AG Rapperswil und CEO der Ammann Gruppe Langenthal. Seit 2005 ist Rudolf Graf im Gebiet des Venture Management tätig, wo er in verschiedenen nationalen und internationalen Firmen Geschäftsentwicklungen, Nachfolgelösungen, Restrukturierungen, strategische Neuausrichtungen federführend begleitet. In diesem Zusammenhang nimmt er diverse Verwaltungsratsmandate im In- und Ausland wahr. Seit 2008 ist er Associate Partner bei Remaco.

Kontakt



Rudolf Graf
Dipl. Ing. ETH, Associate Partner
Remaco Merger AG
Hirzbodenweg 103, 4020 Basel
Tel. 061 206 99 72
rudolf.graf@remaco.com
www.remaco.com

