



Nachfolge als Prozess

Herausforderungen und Beratungsangebote

Bericht Nr. 3 / 2012

Herausgeber
Stiftung KMU Next
Schwarztorstrasse 26
Postfach
3001 Bern
www.kmunext.ch
info@kmunext.ch

Autoren
Dr. Frank Halter und Nadine Kammerlander

Verantwortung Inhalt
Think Tank von Stiftung KMU Next
vertreten durch das Center for Family Business
der Universität St.Gallen (CFB-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
www.cfb.unisg.ch
cfb-hsg@unisg.ch

Veröffentlichung
Bern, September 2012

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Nachfolge als Prozess	5
Herausforderungen im Nachfolgeprozess	8
Vorgeschichte	8
Vorbereitung	8
Suche eines Nachfolgers	9
Einarbeitung des Nachfolgers	9
Umsetzung der Nachfolge	10
Nachbereitung der Nachfolge	10
Beratung im Nachfolgeprozess	12
Konzepte der Nachfolgeberatung	12
Nachfolgeberatung in der Praxis	13
Beratungsangebote für den Nachfolgeprozess	16
Finanzielle Beratung	16
Rechtliche Beratung	17
Beratung zu Nachfolgeprozessen und zur Unternehmensentwicklung	17
Befähigung von Übergeber und Übernehmer	18
Auswahlkriterien für geeignete Berater	20
Literaturverzeichnis	23
Dank	24

Vorwort

Nachfolge = Auswahl Nachfolger + Einigung Preis?

Geschätzte Leserinnen und Leser

Die bisherigen Berichte der Stiftung KMU Next beschäftigten sich mit dem Finden eines geeigneten Nachfolgers sowie mit der Frage nach einem angemessenen Kaufpreis. In der Tat sind viele Übergeber der Meinung, dass die Nachfolge mehr oder weniger nur aus diesen beiden, tatsächlich sehr wichtigen, Elementen besteht.

Doch die Praxis zeigt, dass Nachfolgen häufig trotz Einigung auf Nachfolger und Preis scheitern. Was also muss noch alles in Überlegungen mit einbezogen und bedacht werden, um die Nachfolge erfolgreich zu gestalten?

Um einen Überblick zu dieser Fragestellung zu geben, möchten wir Ihnen in diesem Bericht die **Nachfolge als Prozess** statt als „punktueller Ereignis“ vorstellen und die finanziellen, rechtlichen und zwischenmenschlich-emotionalen Herausforderungen entlang einzelner Phasen beleuchten. Zudem möchten wir Sie auf die **unterschiedlichen Angebote zur Beratung im Nachfolgeprozess** hinweisen und kommentieren, was diese leisten können. Auch eine „Checkliste“, die hilft, den geeigneten vom weniger geeigneten Berater zu unterscheiden, darf dabei natürlich nicht fehlen.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Bericht einen umfassenderen Blick auf die Herausforderungen im Nachfolgeprozess sowie die damit verbundenen Lösungsansätze zu gewähren.

Dr. Frank Halter und Nadine Kammerlander
Die Autoren

Nachfolge als Prozess

Die Übergabe von Eigentum, Führung und Vermögen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge ist kein punktuellere Ereignis. Vielmehr handelt es sich um einen Prozess, der sich über viele Monate und Jahre hinziehen kann. Der Prozess beinhaltet die Entscheidungsfindung des Übergebers und seiner Familie („was wollen wir eigentlich?“), die Suche und Auswahl eines geeigneten Nachfolgekandidaten, die Planung und Durchführung der eigentlichen Nachfolge sowie deren Nachbereitung. Wissenschaftliche Befragungen haben ergeben, dass die einzelnen Elemente des Nachfolgeprozesses typischerweise mehrere Monate andauern, wie in Abb. 1 dargestellt. Die Abwicklung des Nachfolgeprozesses kann insgesamt bis zu 5 Jahre in Anspruch nehmen¹.

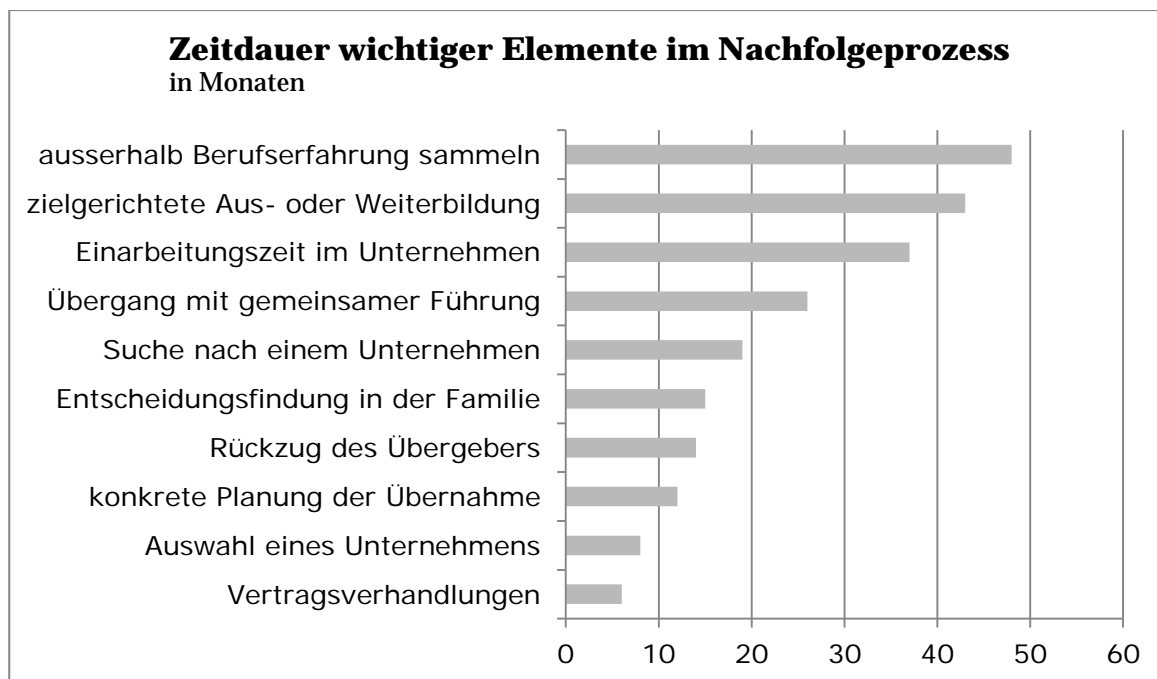


Abb. 1 Typische Dauer wichtiger Elemente im Nachfolgeprozess²

Sich zu wenig Zeit für die Planung und Abwicklung des Nachfolgeprozesses zu nehmen, kann sich als schwerwiegender Fehler herausstellen. Versäumnisse in frühen Phasen führen oft zu Missverständnissen oder Konfliktsituationen in späteren Phasen und können den Erfolg der Nachfolge bedrohen. Wie zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, können Unstimmigkeiten oder Probleme in jeder der Phasen auf lange Sicht die Zufriedenheit von Übergeber und Übernehmer mit der Nachfolge beeinträchtigen³. In einigen Fällen können Versäumnisse auf Grund von Unkenntnis oder mangelnder Sorgfalt in einer der Phasen sogar zum Scheitern der geplanten Nachfolgelösung führen.

¹ vgl. Halter, Schröder 2010. S. 126.

² in Anlehnung an Frey, Halter, Zellweger, 2005, S. 23.

³ vgl. Sharma, Chrisman, Chua 2003.

Gute Kenntnisse und Wissen über die möglichen Herausforderungen und Schwierigkeiten im Prozess ist der erste Schritt dazu, genau diese zu verhindern. Daher möchten wir Ihnen im Folgenden kurz die einzelnen Phasen der Nachfolge, wie in Abb. 2 gezeigt, vorstellen. Die einzelnen Phasen sind dabei der Einfachheit halber als nacheinander folgend dargestellt. In der Realität können die Phasen jedoch parallel ablaufen.

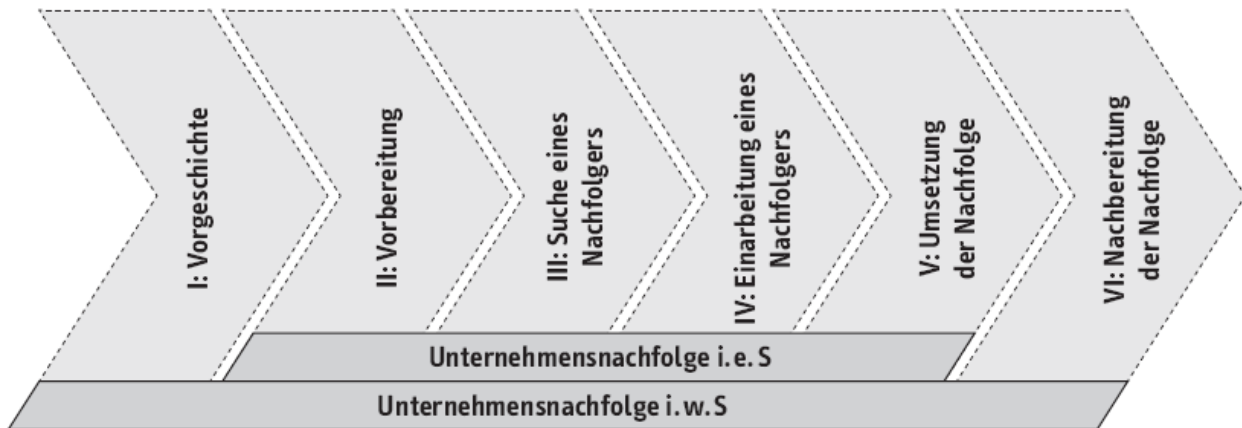


Abb. 2 Systematische Darstellung der einzelnen Phasen des Nachfolgeprozesses⁴

Die **Vorgeschichte** legt quasi den Grundstein des Nachfolgeprozesses. Hier werden durch Traditionen, das Selbstverständnis von Familie und Unternehmen und Routinen die Voraussetzungen und Randbedingungen für den weiteren Nachfolgeprozess bestimmt. Um den weiteren Nachfolgeprozess optimal gestalten zu können, ist Wissen und Transparenz über die Vorgeschichte notwendig.

Die Phase der **Vorbereitung** gilt häufig als offizieller Beginn des Nachfolgeprozesses. Der Unternehmer entwickelt spätestens in dieser Phase die Bereitschaft und den Willen, das Unternehmen zu übergeben. Er macht sich gemeinsam mit seiner Familie Gedanken über die für ihn wichtigen Punkte bei der Nachfolge, wie bspw.: Soll das Unternehmen stillgelegt oder weitergeführt werden? Wie wichtig ist es mir, dass der Nachfolger aus der Familie/aus der Region/aus der Branche kommt? Welchen Eigenschaften muss der Nachfolger besitzen? Wie bedeutend ist der Verkaufspreis für mich? Welche weiteren Faktoren sind mir wichtig?

In der dritten Phase begibt sich der Unternehmer auf die **Suche nach einem Nachfolger**. Mit Hilfe des in der vorangegangenen Phase entwickelten Anforderungskatalogs (ob nun formell oder nicht), sucht der Unternehmer möglichst aktiv nach fähigen, interessierten und willigen Nachfolgekandidaten. Er führt Gespräche und prüft die „Nachfolgefähigkeit, Nachfolgebereitschaft und Nachfolgewürdigkeit“ des Kandidaten. Diese Phase endet mit der grundsätzlichen Einigung von Übergeber und Übernehmer. Gerade dieser Schritt wird oft auch über sogenannte Mittler gestaltet,

⁴ Vgl. Halter, Schröder 2010. S. 129

um die Anonymität im Fall einer familien- und unternehmensexternen Nachfolge nicht vorzeitig aufzuheben.

In der darauf folgenden vierten Phase geschieht die **Einarbeitung des Nachfolgers**. In dieser Phase zieht sich der Übergeber aus dem operativen Geschäft zurück, während der Übernehmer immer mehr Verantwortung übernimmt. Es handelt sich hier also um die Phase, in der die Leitungsfunktion übergeben wird. Je nach Ausgestaltung kann diese Phase länger oder kürzer ausfallen. So gesehen könnte man auch von einer beginnenden Führungsnachfolge sprechen.

Die **Umsetzung der Nachfolge** beinhaltet die (ersten Schritte zur) Übertragung des Eigentums. Hier finden die finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Abwicklungen statt. Die Vertragsunterzeichnung fällt also in diese Phase. Ausserdem geschieht spätestens nun die Kommunikation der Nachfolge an wichtige Anspruchsgruppen, wie etwa Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Banken.

Die **Nachbereitungsphase** bezeichnet die Zeitspanne, in der sich Übergeber und Übernehmer auf ihre neue Lebenssituation einstellen. Während die Fragestellungen für den Übergeber in dieser Zeit vorrangig privater Natur sind („Wie verbringe ich die neu gewonnene Zeit?“ „Wie sieht meine neue Rolle in der Familie aus?“), beschäftigt sich der Übergeber auch mit wichtigen unternehmerischen Fragestellungen: Welche Dinge sollen beibehalten werden? Welche Änderungen können/müssen durchgeführt werden? Wie kann ich mir Ansehen bei Mitarbeitern und Kunden sichern? Ziel einer gelungenen Nachbereitungsphase muss es sein, den (hoffentlich) positiven „Schwung und Elan“ der Nachfolge in die Zukunft weiter zu tragen und zu verankern.

Auf einen Blick

- ✓ Nachfolge ist kein punktuell Ereignis sondern ein Prozess – der bis zu 5 Jahre dauern kann
- ✓ Zur Nachfolge gehört nicht nur die Auswahl des Nachfolgers und die Vertragsunterzeichnung sondern auch die Vorgeschichte des Unternehmens/ Unternehmers, die Vorbereitung der Nachfolge, die Einarbeitung, Umsetzung und die Nachbereitung
- ✓ Nachfolgeprozesse nehmen viel Zeit in Anspruch – wer hier zu viel spart, büsst oft später

Herausforderungen im Nachfolgeprozess

Im Laufe des gesamten Prozesses ergeben sich eine Reihe von Herausforderungen für den Übergeber sowie den Übernehmer, die für einen erfolgreichen Abschluss der Nachfolge gut gemeistert werden müssen. Diese Herausforderungen können rechtlicher, finanzieller, steuerlicher, prozessuraler, strategischer, personeller oder emotionaler Natur sein. Je nach Phase treten unterschiedliche Herausforderungen besonders hervor. Im Folgenden soll kurz auf die besonders wichtigen Herausforderungen je Phase eingegangen werden.

Vorgeschichte

In jedem Unternehmen gibt es Grundsätze und Routinen, die sich im Laufe der Jahre fest eingebürgert haben – z.T. ohne dass man das später noch rational begründen könnte. Aus schmerzhaften Erfahrungen in Zeiten finanzieller Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern kann bspw. ein starkes Streben nach unternehmerischer Unabhängigkeit herrühren. Oder entsprechende Misserfolge der Vergangenheit können dazu führen, dass Unternehmer strategische Entwicklungen wie Internationalisierung oder bestimmte Diversifizierungen kategorisch ablehnen.

Für eine reibungslose Nachfolge ist es wichtig, dass der Unternehmer sich der Einschränkungen und Vorgaben, die aus der Geschichte stammen, erst einmal bewusst wird. In einem zweiten Schritt, muss er dafür Sorge tragen, dass wichtige derartige Randbedingungen offen auf den Tisch gelegt werden. Ansonsten können derartige latente „Altlasten“ zu Verstimmungen zwischen Übergeber und Übernehmer führen. Der Übergeber ist verärgert über den Veränderungswillen des Nachfolgers „obgleich doch klar ist, dass das niemals funktionieren kann“. Der Übernehmer jedoch kennt die wahren Beweggründe des Übergebers nicht und ist verstört ob der augenscheinlichen Sturheit des Übergebers. Hohe Transparenz und gute Kommunikation sind hier der Schlüssel zum Erfolg.

Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase sind die Herausforderungen besonders emotionaler aber auch strategischer Natur. Der Übergeber muss die individuelle Bereitschaft entwickeln, das Unternehmen zu übergeben. Die Entscheidung, den Nachfolgeprozess zu beginnen soll wenn möglich nicht nur auf Grund externen Drucks, z.B. durch die Ehefrau, die Geschäftspartner oder Kinder, beginnen. Weiter muss sich der Unternehmer möglichst ehrlich und detailliert Gedanken darüber machen, welche Punkte bei der Nachfolgeregelung für ihn wichtig sind. Am besten bespricht er diese mit Vertrauten sowie mit unabhängigen Ratgebern. Ein schriftliches Fixieren der eigenen Wünsche in eine Anforderungskatalog ist hierbei eine grosse Hilfestellung.

Eine weitere bedeutende Aufgabe in dieser Phase besteht darin, Transparenz über den „Status Quo“ des Unternehmens zu schaffen. Hierzu gehören beispielsweise die Organisationsstruktur, das Rechnungswesen, Ziele und Anreize der Mitarbeiter sowie Informationen über sonstige Anspruchskunden. Derartige Transparenz bereits in einer frühen Phase des Nachfolgeprozesses hilft bei den späteren Diskussionen mit Nachfolgekandidaten, Banken und weiteren Gesprächspartnern. Auch die weitest mögliche Aufarbeitung potentieller steuerlicher Fallstricke in dieser Phase kann dazu beitragen den weiteren Nachfolgeprozess zu beschleunigen.

Auch der potentielle Übernehmer muss sich Gedanken über seine Zukunft machen. Er muss sich zum einen überlegen, was seine Motivation zur Übernahme ist. Beispielsweise sollte er sich darüber klar werden, ob die Übernahme tatsächlich sein eigener Wunsch ist oder ob es vielmehr nur darum geht, die Wünsche und Erwartungen des Umfelds wie z.B. der Eltern zu erfüllen. Weiter muss der Nachfolger, analog zum Übergeber, Klarheit über seine Erwartungen schaffen: Welches Unternehmen möchte er übernehmen? Was sind die Randbedingungen für eine Übernahme, mit der er im Rückblick zufrieden sein wird? Auch die eigenen Fähigkeiten sollten in diesem Reflexionsprozess nicht unbeachtet bleiben.

Derartige Überlegungen beanspruchen sowohl für den Übernehmer als auch den Übergeber meist viel Zeit. Zudem wird die Beschäftigung mit derartigen Fragen vor allem vom Übergeber, der sich an seine eigene Vergänglichkeit erinnert, häufig als unangenehm empfunden. Dennoch ist es wichtig, diesen Schritt sorgfältig abzuarbeiten. Eine ehrliche und detaillierte Darstellung der eigenen Wünsche und Interessen ist der Grundstein für eine erfolgreiche Vertrags-/Übernahmediskussion im weiteren Verlauf des Prozesses.

Suche eines Nachfolgers

Bei der Suche und Auswahl des Nachfolgers findet sich der Unternehmer häufig in einer Zwickmühle wieder, in der er zwischen mehreren Kandidaten wählen muss. Soll der Sohn, dem die Firma seit Jahren versprochen wurde, die Nachfolge in der Geschäftsleitung antreten? Oder doch der langjährige Verkaufsleiter, dem der Unternehmer eigentlich höhere Leitungsverantwortung und -fähigkeiten zutraut? Oft beginnt der Unternehmer auch ob der Zukunft zu zweifeln: Noch ist die Tochter so jung –wird es ihr in den nächsten Jahren gelingen, die notwendigen Kompetenzen zum erfolgreichen Leiten des Unternehmens aufzubauen? Was kann respektive muss man tun, um den Nachfolger möglichst optimal vorzubereiten?

Häufig muss sich der Unternehmer in dieser Phase zwischen „Kopf“ und „Bauch“ entscheiden bzw. einen möglichst guten Kompromiss finden, mit dem er auf Dauer zufrieden sein kann. Wichtig ist bei der Suche bzw. der Auswahl des Nachfolgers auch, dass er bereits hier ein erstes Bewusstsein über die entsprechenden rechtlichen, finanziellen und unternehmerischen (strategischen) Konsequenzen seiner Wahl gewinnt.

Der potentielle Nachfolger muss sich in dieser Phase die Frage stellen: Passt das Unternehmen zu mir? Wie „gesund“ ist das Unternehmen? Vor allem als familien-externer Nachfolger interessiert natürlich die Frage: Ist es überhaupt wert, dieses Unternehmen zu übernehmen? Was gibt es dabei für Entwicklungsmöglichkeiten? Welche Risiken sind mit der Übernahme verbunden?

Einarbeitung eines Nachfolgers

In dieser Phase sind ehemaliger und neuer Unternehmer gleichzeitig in der Führung des Betriebs aktiv. Ein typisches Problem in der Einarbeitungsphase besteht darin, dass der Übergeber aus Sicht des Übernehmers zu lange zu viel entscheiden möchte. Der Rückzug aus der Verantwortung nach vielen Jahren ist schliesslich nicht einfach. Der Nachfolger fühlt sich dadurch häufig übergangen und letztlich frustriert. Insbesondere wenn unterschiedliche Meinungen zu wichtigen Themen existieren kommt es zu schwelenden oder offenen Konflikten. Aber auch das gegenteilige Problem ist

denkbar: Bei einer zu kurz angesetzten Einarbeitungsphase fühlt sich der Übernehmer gegebenenfalls überrumpelt und mit den neuen Aufgaben und der plötzlichen Verantwortung überfordert.

Doch nicht nur die Beziehung zwischen Übergeber und Übernehmer birgt Konfliktpotential. Auch bei der Einbeziehung anderer Anspruchsgruppen kann viel falsch gemacht werden. Die zu späte Kommunikation oder zu geringe Einbeziehung von Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten kann diese verärgern und gegebenenfalls zu langandauernder Verstimmung führen.

Umsetzung der Nachfolge

Bei der Umsetzung der Nachfolge, das heisst bei den offiziellen Übergabeaktivitäten, ergeben sich vor allem rechtliche, steuerrechtliche und finanzielle Fallstricke. Diese können die Vertragsverhandlungen verzögern, das Ergebnis und die Zufriedenheit der Parteien mit der Nachfolge verringern und im schlimmsten Fall den Nachfolgeprozess stoppen.

Doch allein mit fachlichem Wissen ist es nicht getan. Seit langem ist in der Wissenschaft und Praxis bekannt, dass sich Menschen niemals allein von rationalen Gedankengängen und Logik leiten lassen⁵. Scheinbar Irrationales, Bauchgefühl und Emotionen spielen bei allen Handlungen und Entscheidungen eine mehr oder minder bedeutende Rolle. Für die am Nachfolgeprozess Beteiligten ergibt sich hieraus weiteres Konfliktpotential. Zum Beispiel kann es zu Verwerfungen führen, wenn der Nachfolger den Kaufpreis rein rational kalkuliert, während der Übergeber das Thema auch emotional betrachtet.

Nachbereitung der Nachfolge

Die Nachbereitungsphase stellt den ersten Schritt in einem neuen Lebensabschnitt von Übernehmer und Übergeber dar. Vor allem den Übernehmer stellt diese Zeit vor grosse Herausforderungen: Er muss sich den Respekt der Mitarbeiter und Mitglieder der anderen Anspruchsgruppen erarbeiten und wichtige Änderungen in die Wege leiten. Zugleich ist er meist noch damit beschäftigt, sich in den operativen Alltag des Unternehmens einzuarbeiten und die wichtigen Prozesse bis ins Detail kennenzulernen und zu verstehen. Die Schwierigkeiten, denen sich der Übernehmer gegenüber sieht, sind dabei nicht nur fachlicher Natur. Auch die Themen Projekt- und Zeitmanagement, Erfahrung in Restrukturierung und Organisationsentwicklung sowie Mitarbeiterführung spielen hier eine wichtige Rolle.

⁵ Vgl. z.B. Gigerenzer 2007

Auf einen Blick

- ✓ In jeder der Phasen ergeben sich andere Herausforderungen und zwar sowohl für Übergeber als auch Übernehmer
- ✓ Herausforderungen können finanzieller, rechtlicher, steuerlicher aber auch emotionaler Natur sein
- ✓ Hohe Transparenz, gute und offene Kommunikation und vorausschauende Planung sind neben dem fachlichen Wissen gute Hilfen um die Herausforderungen zu meistern
- ✓ Ein erster Schritt bei der Bewältigung der Herausforderung ist es, sich der Herausforderungen überhaupt bewusst zu sein

Beratung im Nachfolgeprozess

Viele Übergeber und Übernehmer versuchen, die dargestellten Herausforderungen in Alleingang zu meistern. Schliesslich haben sie ja in ihrem Leben „schon so viele unternehmerische Hürden gemeistert“. Allerdings vergessen sie dabei, dass die Nachfolge eine ganze neuartige Situation darstellt, in der sie sich hoher Wahrscheinlichkeit nach noch nie befunden haben. Wie auf den vorherigen Seiten dargestellt, sind für die erfolgreiche Nachfolge spezielles Wissen und Kompetenzen nötig. Einiges von diesem kann man sich durch den Besuch von Informationsveranstaltungen und durch das Lesen von Leitfäden und Berichten aneignen. Gespräche mit Freunden und Verwandten helfen, die eigenen Gedanken zu ordnen und „klar zu sehen“. Auch das Gespräch mit nahestehenden, erfahrenen und unabhängigen Persönlichkeiten kann von grossem Nutzen sein, wenn diese dem Unternehmer einen „Realitätsspiegel“ vorhalten. Wichtig ist hierbei die absolute Offenheit des Unternehmers und seine Bereitschaft, auch unangenehme Einschätzungen bezüglich des Status Quo und Wertes der eigenen Firma zu erhalten.

Für andere Herausforderungen macht es hingegen Sinn, einen unabhängigen Experten hinzuziehen. Wissenschaftliche Studien, vor allem im Familienunternehmenskontext, weisen bereits seit langem darauf hin, dass das Hinzuziehen guter, kompetenter, externer Experten einen grossen positiven Einfluss auf die Planung und Durchführung des Nachfolgeprozesses haben kann⁶.

Im Folgenden, wollen wir im Detail auf diese Experten eingehen. Wir geben zunächst einen Überblick über die Definition von Beratung und die unterschiedlichen Beratungsansätze. Anschliessend stellen wir Ihnen einige Ergebnisse einer Umfrage dar, die zeigen, wie Nachfolgeberatung von Unternehmern gesehen und eingesetzt wird. Das Kapitel endet mit einer detaillierten Beschreibung der einzelnen Berater sowie einem kurzen Abriss, worauf bei der Auswahl eines Beraters zu achten ist.

Konzepte der Nachfolgeberatung

„Beratung“ umfasst ganz allgemein das Weitergeben von Wissen und Ratschlägen⁷, üblicherweise gegen entsprechende Gebühr. Im Kontext dieses Berichts soll auch das „Befähigen“ des Kunden, das heisst die Weitergabe und das Training von Kompetenzen, unter dem Übergriff der Beratung geführt werden.

Wie man aus dieser Begriffsklärung unschwer erkennen kann, umfasst Beratung ein weites Feld an Themen. Jeder Berater hat ein oder mehrere Spezialgebiete. Bei bestimmten Themengebieten geht es darum, dass Berater im Auftrag der Kunden Aktivitäten erledigen (bspw. Rechtsanwalt, der einen Vertrag aufsetzt), in anderen darum, dass Optionen dargelegt bzw. Lösungsvorschläge erarbeitet und evaluiert werden (z.B. Finanzierungsberater, der mögliche Finanzierungsformen zum Kauf des Unternehmens aufzeigt). In solchen Fällen, die häufig von sogenannten

⁶ Vgl. Morris, Williams, Allen, Avila 1997

⁷ Vgl. Pohlmann, Zillmann 2006

„**entscheidungsorientierten**“⁸ Beratern vorgenommen werden, ist die fachliche Kompetenz und Erfahrung von höchster Bedeutung. Häufig geht es hier um steuerliche, rechtliche oder finanzielle Fragen.

In wieder anderen Fällen ist der Berater nicht für das Endprodukt an sich sondern für die Begleitung des Prozesses zuständig (z.B. Coach): der Kunde, also Unternehmer bzw. Übergeber, soll in diesen Fällen mit Unterstützung des Beraters die Lösung selbst erarbeiten und dabei entsprechende Kompetenzen aufbauen (man spricht hier auch von „**lösungsorientiert**“). Die Verantwortung für die Qualität der Lösung obliegt weiterhin dem Unternehmer. Obschon auch in diesen Fällen fachliche Kompetenz des Beraters wichtig ist – jedoch mehr in der Rolle eines Generalisten –, so kommt es hier doch vor allem auf zwischenmenschliche Fähigkeiten und „emotionale Intelligenz“ an.

In wieder anderen Beratungsfällen sind fachliche Kenntnisse und zwischenmenschliche Fähigkeiten gleichermassen wichtig. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Unternehmensberater über einen längeren Zeitraum hinweg in Absprache mit dem Unternehmer Entwicklungsmöglichkeiten erarbeitet und deren Umsetzung im Unternehmen vorantreibt. Oder aber, wenn ein Personalberater gemeinsam mit dem Übergeber die Auswahl eines Nachfolgekandidaten durchführt und Entwicklungs-/Weiterbildungspläne aufstellt.

Nachfolgeberatung in der Praxis

Eine 2008 durchgeführte Umfrage des CFB-HSG unter Schweizer Unternehmern, die in den letzten 10 Jahren ihre Firma übergeben haben, zeigt auf, als wie wichtig diese bestimmte Informations- und Beratungsdienstleistungen einschätzen⁹.

Als besonders wichtig wird Fachberatung durch Treuhänder, Anwalt etc. angesehen – mehr als 75% schätzten diese als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ ein (vgl. Abb. 3). Aber auch „softe“ Themen wie persönliches Coaching werden immerhin von mehr als einem Drittel der Befragten als (sehr) wichtig erachtet. Ein weiterer Trend lässt sich aus der Auswertung der Befragung erkennen: Unternehmer wünschen kurze, auf den Punkt gebrachte, überall bzw. häufig angebotene Informationen – Allgemeine Informationsveranstaltungen und schriftliches Informationsmaterial kamen bei der Umfrage auf Platz 2 und 3 der Wichtigkeit. Tieferegehende und zeitaufwändigere Beratungs- und Informationsangebote belegen in der Umfrage zur Wichtigkeit hingegen die letzten Plätze; nur knapp ein Viertel der Befragten sieht diese als wichtig an. Diese Einschätzung steht im Kontrast zu den tatsächlichen Hürden im Nachfolgeprozess, wie sie im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurden. Viele der Herausforderungen lassen sich eben nicht oder nur teilweise durch das Vorhandensein und Abhaken von Checklisten lösen. Und um bei tieferliegenden, in der Vergangenheit begründeten, Konflikten zu einer Lösung zu kommen, bedarf es mehr als einer Abendveranstaltung. Die Ergebnisse können daher auch als erster Hinweis dafür gesehen werden, dass das Bewusstsein der Unternehmer für die tatsächlichen Anforderungen im Nachfolgeprozess

⁸ Vgl. Halter, Schröder 2010, S. 141

⁹ Vgl. Halter, Schrettle, Baldegger 2009 für Details der Studie

teilweise noch ungenügend ausgeprägt ist. Die ausführlichen Ergebnisse der Umfrage sind in Abb. 3 dargestellt.

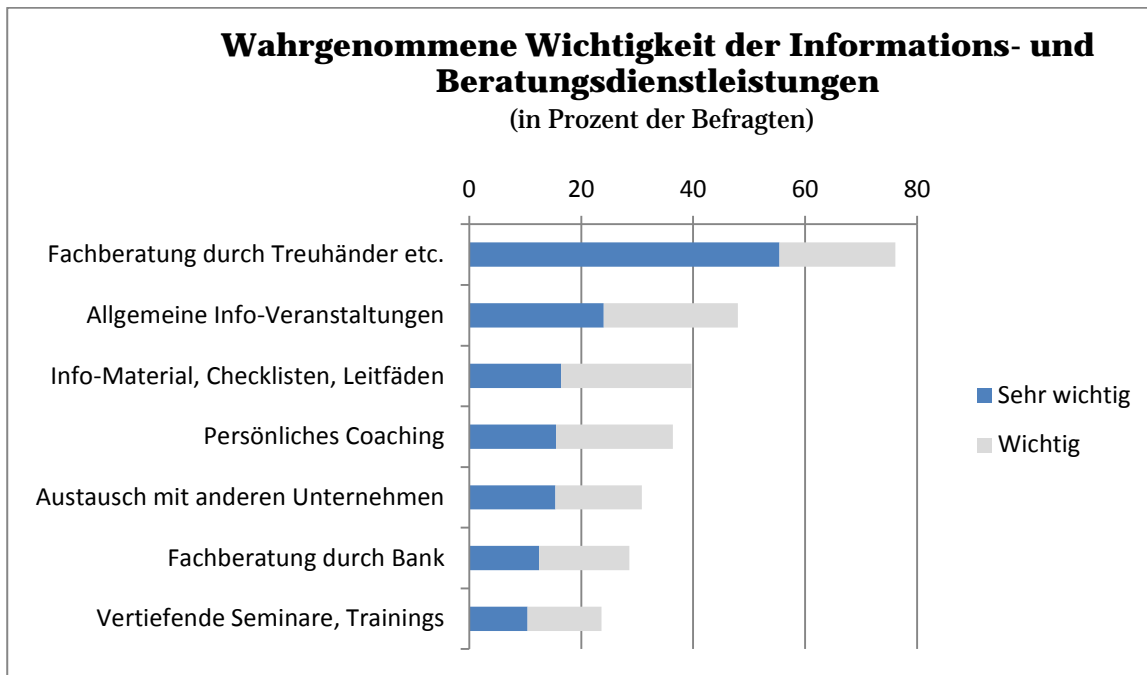


Abb. 3 Umfrage zur empfundenen Wichtigkeit ausgewählter Informations- und Beratungsdienste im Kontext einer Unternehmensnachfolge (Befragte: Unternehmer nach der Übergabe)

Die Stiftung KMU Next – als unabhängige und neutrale Plattform

- ✓ stellt einen Expertenpool zur Verfügung, wo Fach- und Prozessberater einfach auffindbar sind
- ✓ organisiert verschiedene Info-Veranstaltungen (alleine oder zusammen mit Partnern)
- ✓ stellt umfangreiches Info-Material, Checklisten, Leitfäden bis hin zu Vertragsbeispielen zur Verfügung

Besuchen Sie uns unter www.kmunext.ch

Vergleicht man den Prozentsatz der ehemaligen Unternehmer, die eine Informations-/Beratungsleistung als (sehr) wichtig erachten mit dem Prozentsatz derer, die sie tatsächlich in Anspruch genommen haben, so zeigen sich leichte Abweichungen: Unternehmer nahmen insgesamt mehr Beratungs- und Informations-Dienstleistungen in Anspruch, als sie laut Umfrage für wichtig befinden. Im Umkehrschluss könnte das bedeuten, dass Nachfolgebeteiligte, vielleicht aus ihrer Unsicherheit heraus oder dem Willen alles richtig zu machen, selbst Dienstleistungen in Anspruch nehmen, die sie selbst als „weder wichtig noch unwichtig“ eingestuft hatten.

Besonders stark ausgeprägt ist der Unterschied bei der Fachberatung durch Banken: Weniger als 30% erachten diese als wichtig, jedoch mehr als 40% nahmen sie bei der Nachfolgeregelung in

Anspruch. Vergleichbares erkennt man bei schriftlichem Informationsmaterial wie Leitfäden oder Checklisten. Eine mögliche Erklärung hierfür liegt in dem einfachen Zugang zu solchen Informations- und Beratungsdienstleistungen. Häufig wird der Unternehmer proaktiv von den Bankberatern angesprochen und auch Informationsmaterial ist beispielsweise über das Internet leicht auffindbar.

Ein anderer Trend zeichnet sich beim persönlichen Coaching sowie bei vertiefenden Seminaren und Trainings ab: Diese Dienstleistung haben weniger Leute tatsächlich in Anspruch genommen, als angegeben haben, dass sie sie für (sehr) wichtig halten. Über die Gründe hierfür kann nur spekuliert werden. Möglich ist, dass der damit verbundene Zeit- und Kostenaufwand Interessierte abschreckt. Vielleicht existieren jedoch auch „psychologische Barrieren“, welche Unternehmer vor solchen Dienstleistungen zurückschrecken lassen. Ebenfalls denkbar ist, dass Unternehmer Schwierigkeiten damit haben, einen geeigneten Coach zu finden, dem sie ihr Vertrauen schenken können und wollen – eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Coaching. Abb. 4 illustriert, wie viel Prozent der Übergeber die entsprechenden Beratungs- und Informationsdienstleistungen tatsächlich in Anspruch genommen hatten.

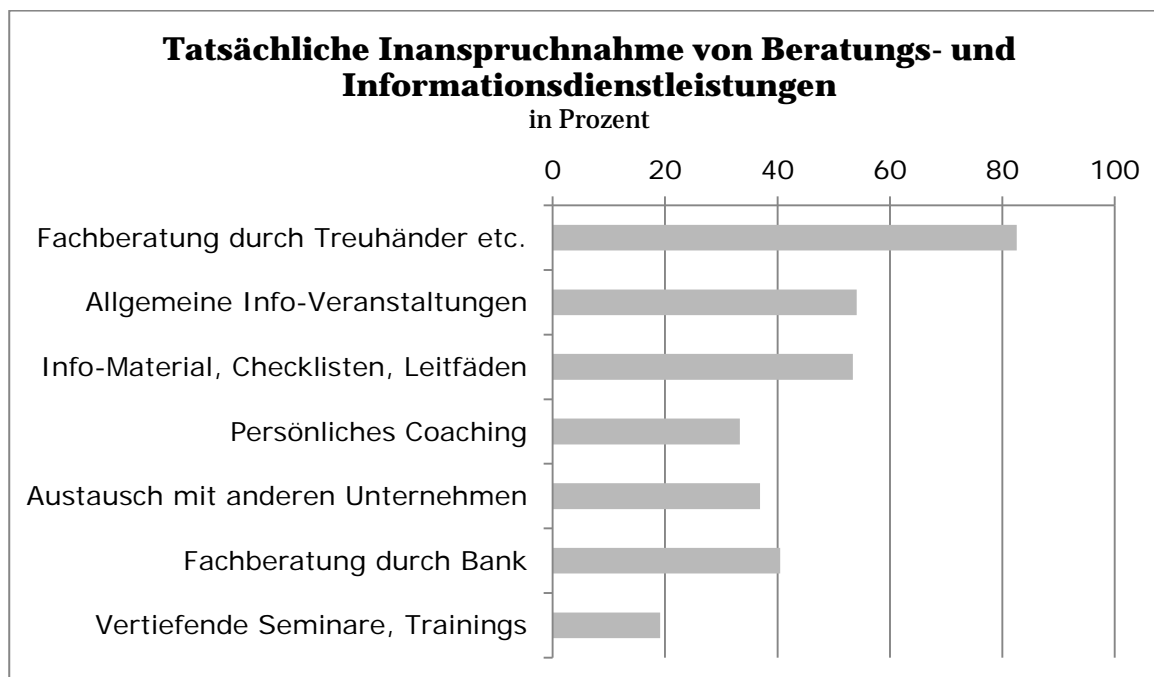


Abb. 4 Tatsächlich in Anspruch genommene Beratungs- und Informationsdienstleistungen

Auf einen Blick

- ✓ Mehr als die Hälfte die Übergeber hat mindestens eine Beratungsleistung im Nachfolgeprozess in Anspruch genommen
- ✓ Fachliche Beratung, allgemeine Informationsveranstaltungen und „Checklisten“ werden als besonders wichtig wahrgenommen
- ✓ Coaching wird von immerhin einem Drittel als wichtig erachtet – aber von vielen dennoch nicht in Anspruch genommen

Beratungskonzepte im Nachfolgebereich

Im Folgenden Kapitel soll genauer auf die unterschiedlichen Arten von Beratungen und Beratern eingegangen werden. Dabei wird zunächst das Beratungsfeld beschrieben, d.h. die Themengebiete und Fragestellungen, bei denen typischerweise Unterstützung notwendig ist, werden erklärt. Dabei wird sowohl die Übergeber- als auch die Übernehmerseite mit einbezogen. In einem zweiten Schritt wird dann aufgezeigt, welche Arten von Beratern diese Tätigkeiten ausführen. Eine ausführliche Liste der Beratungsfelder und Berater finden Sie auch im Nextpertenpool der Stiftung KMU Next, vgl. dazu www.kmunext.ch.

Finanzielle Beratung

Bewertung

Die finanzielle Bewertung des Unternehmens gehört zu einem der Kernstücke jeder Nachfolge: Der Übergeber möchte wissen, was sein Unternehmen im finanziellen Sinne „wert“ ist. Der Nachfolger möchte erfahren, was ein fairer Kaufpreis ist. Des Weiteren möchte er über mögliche Risiken des Unternehmens, wie z.B. bald fällige Investitionen, aufgeklärt werden. Diese Bewertung wird häufig unter dem Begriff „Due Diligence“ durchgeführt. Auch die Schätzung des Werts von Immobilien, die mit dem Unternehmens(ver-)kauf verbunden sind, gehört zu diesem Themenfeld. Dass der Unternehmenswert im Regelfall nicht dem Transaktionspreis gleichzusetzen ist haben wir im Quartalsbericht 2012/2 unter dem Titel „Der Emotionale Wert als Chance für die Schweiz“ besprochen.

Die Durchführung derartiger Bewertungen setzt fundierte theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrungen in Wirtschaft, Recht und Finanzmathematik voraus. Sie werden häufig von **Wirtschaftsprüfern, Anbietern von Due Diligence Dienstleistungen** und **Immobilienchätzern** übernommen.

Finanzierung und Vorsorge

Für die meisten Beteiligten ist der Unternehmenskauf/-verkauf mit grossen finanziellen Veränderungen respektive Einschnitten verbunden: Für den Übergeber fällt mit dem Verkauf seines Unternehmens die bisherige Lebens- und Einkommensgrundlage weg. Es müssen daher wichtige Entscheidungen zu Vorsorge, Versicherungen und Vermögen getroffen werden. **Vorsorgeberater, Versicherungsberater** und **Vermögensverwalter** besitzen die persönliche und fachliche Eignung, ihre Kunden diesbezüglich zu beraten und gegebenenfalls entsprechende Verträge im Auftrag des Kunden abzuschliessen bzw. die Vermögensverwaltung zu übernehmen.

Für den Nachfolger bedeutet die Unternehmensnachfolge meist, hohe Summen für den Kauf des Unternehmens bereitstellen zu müssen. Dafür muss er sich zunächst einmal Wissen über die verschiedenen Finanzierungsoptionen aneignen und diese anschliessend evaluieren. Ein **Finanzierungsberater** kann dabei unterstützen, beispielsweise einen Businessplan zu erarbeiten, potentielle Geldgeber zu identifizieren, und Deals und Kredite zu strukturieren. Auch bei der

Vorbereitung und Durchführung von Finanzierungsgesprächen kann er behilflich sein. Sobald der Finanzierungsplan feststeht, kann Kontakt zu möglichen **Fremdkapitalgebern** (z.B. Banken) oder **Eigenkapitalgebern** (z.B. Finanzinvestoren) sinnvoll sein.

Rechtliche Beratung

Wie im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt, gibt es in mehreren Phasen des Nachfolgeprozesses, v.a. bei der Umsetzung, rechtliche Hürden zu meistern, deren Bewältigung Wissen voraussetzt, das die wenigsten Laien besitzen. Ein **Rechtsberater**, auch Anwalt oder Fürsprecher genannt, hilft beim Aufsetzen oder Überprüfen von Verträgen, dem Verfassen von Gutachten oder bei der Rechtsdurchsetzung im Streitfall. Insbesondere Fragen des Gesellschaftsrechts und des Vertragsrechts sind im Nachfolgekontext von Bedeutung. Um die komplexen steuerlichen Aspekte, die sich sowohl für den Verkäufer als auch den Käufer bzw. Übernehmer des Unternehmens ergeben, möglichst optimal auszugestalten, empfiehlt sich das Hinzuziehen eines **Steuerberaters**. Für weiter reichende juristisch bindende Willenserklärungen wie beispielsweise Grundstücksübertragungen, Ehe- und Erbverträge, Testamente und diverse Beglaubigungen ist die Beauftragung eines **Notars** unerlässlich.

Treuhänder hingegen sind im Schweizer Kontext Personen, die die Interessen des Auftraggebers bei Verhandlungen und Vertragsabschlüssen wahrnehmen, aber teilweise auch buchhalterische Tätigkeiten durchführen und rechtliche Aspekte bearbeiten. Sie können daher sowohl im finanziellen als auch rechtlichen Bereich Unterstützung leisten. Ebenfalls sowohl von finanziellen als auch rechtlichen Aspekten berührt ist die Übernahme eines Such-/Kauf- bzw. Verkaufsmandats.

Beratung zu Nachfolgeprozessen und zur Unternehmensentwicklung

Viele Übergeber kommen nur ein einziges Mal in ihrem Leben in eine Situation, in der sie ein Unternehmen übergeben. Gleiches gilt analog für den Übernehmer. Kein Wunder also, dass häufig Verunsicherung bezüglich der nächsten notwendigen Schritte bzw. des Ablaufs des Übergabeprozesses im Allgemeinen herrscht. Ein **Prozessberater** unterstützt die Beteiligten beim Aufsetzen und Durchführen der notwendigen Schritte. Die Zusammenarbeit mit einem Prozessberater ist häufig durch ein hohes Mass an Interaktion gekennzeichnet.

Viele Übergeber/Übernehmer nehmen die Nachfolge als willkommene Gelegenheit wahr, notwendige Änderungen im Unternehmen durchzuführen: Prozesse werden entschlackt, neue Investitionen getätigt und die Strategie des Unternehmens neu ausgerichtet. **Organisationsentwickler**, häufig auch Unternehmensentwickler oder Reorganisationsberater genannt, bieten Unterstützung in der Gestaltung und Leitung von Entwicklungs-, Wandel- und Umstrukturierungsprozessen. Ähnliche Dienstleistungen werden von **Unternehmensberatern**, auch Managementberatern genannt, angeboten: Diese werden häufig eingesetzt, um Stärken und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren und Arbeitsabläufe, Prozesse und den Ressourceneinsatz zu optimieren. Häufig verwenden sie dabei strategische Analysen und

Managementtools. Strategieentwicklung und Projektmanagement sind zentrale Aufgabenfelder dieser Berater.

In einigen Fällen wird (zunächst) nur das Eigentum an den Übergeber übertragen, da dieser die Leitungsfunktion (noch) nicht übernehmen kann oder will. Häufig übernehmen in solch einem Fall langjährige und erfahrene Mitarbeiter zeitlich beschränkt oder unbeschränkt die Rolle des Geschäftsführers. Ist das nicht möglich, so kann auf **Führungskräfte auf Zeit**, auch als Interims-Management bezeichnet, zurückgegriffen werden. Solche Führungskräfte können sich rasch in Geschäftsführungsprozesse einarbeiten und diese voll verantwortlich übernehmen. So können fehlende Managementkapazitäten kurzfristig abgedeckt werden.

Befähigung von Übergeber und Übernehmer

Bereits in den frühen Phasen des Nachfolgeprozesses ergeben sich wichtige Personalentscheidungen: Wer soll der künftige Nachfolger werden? Besitzt der Wunschkandidat des Übergebers denn auch die notwendigen Fähigkeiten? Ein **Personalberater** (oder auch: Personalentwickler) kann in solchen Fällen helfend zur Seite stehen: Gemeinsam mit dem Übergeber entwickelt er ein Anforderungsprofil und evaluiert mögliche Kandidaten im Rahmen eines objektiven, strukturierten Assessments. Falls gewünscht, stellt er im Anschluss – in Absprache mit allen Beteiligten – einen Weiterbildungsplan für den Nachfolger auf, um so sicherzustellen, dass dieser den stetig wachsenden Anforderungen an Unternehmer auch zukünftig genügt.

Selbst wenn ein Unternehmer sich entscheidet, keinen Prozessberater in Anspruch zu nehmen, der den Nachfolgeprozess vollverantwortlich treibt, kann „Beratung“ in Form eines Coaches hilfreich sein. Ein **Coach** begleitet den Unternehmer durch den Nachfolgeprozess und befähigt ihn durch seine Fragestellung und Dialog zur eigenständigen Erarbeitung einer Lösung. Damit unterstützt er indirekt die Entscheidungs-, Entwicklungs-, und Problemlösungsprozesse im Nachfolgefall. Ein Coach kann also als „Sparringspartner“ verstanden werden.

Während der Coach vor allem Einzelpersonen betreut, begleitet ein **Moderator** Gruppen. Ein Moderator ist dazu ausgebildet, Gespräche wie die zwischen Übergeber und Übernehmer fair und konstruktiv zu leiten. Er trägt damit dazu bei, dass die beiden beteiligten Parteien eigenständig eine tragbare Lösung erarbeiten. Seine Stärken liegen unter anderem im Kommunikationsmanagement.

Sollte eine Gesprächssituation bereits verfahren sein, lohnt sich das Hinzuziehen eines **Mediators**. Mediatoren sind darauf spezialisiert, in Konfliktsituationen vermittelnd zu wirken. Durch ihre neutrale Rolle und die von ihnen beherrschten Konfliktabbaustrategien führen sie die Gespräche wieder auf einen konstruktiven Pfad, der es Übernehmer und Übergeber ermöglicht, eine für alle Parteien zufriedenstellende Lösung zu finden.

Umfrageergebnisse des CFB-HSG aus dem Jahr 2008 zeigen¹⁰: Am häufigsten wird ein Steuerberater/Wirtschaftsprüfer in Anspruch genommen (73,3% aller befragten Unternehmern).

¹⁰ Vgl. Halter, Schrettle, Baldegger 2009 für Details zur Studie

Mit grossem Abstand folgt auf Platz 2 der Rechtsanwalt/Notar (55,7%), der in etwas mehr als der Hälfte der Nachfolgefälle zu Rate gezogen wird. Es folgen Freunde und Familie als wichtige Berater (23,7%), sowie Unternehmensberater (20,6%), die Hausbank (19,8%), und der Verwaltungsrat des Unternehmens (19,3%). Beratungsleistungen von Verbänden werden nur in sehr geringem Umfang (<5%) angefordert. Die Ergebnisse zeigen einmal mehr die Wichtigkeit des persönlichen Umfelds bei unternehmerischen Überlegungen und Entscheidungen. Interessant ist, dass der Verwaltungsrat augenscheinlich im Nachfolgeprozess nur wenig genutzt wird: Mehr Unternehmen beriefen sich bei ihrem Nachfolgeprozess auf externe Unternehmensberater als auf den eigenen Verwaltungsrat. Hier besteht für zukünftige Nachfolgen sicherlich noch einiges an Potential.

Auf einen Blick

- ✓ Berater unterstützen den Übergeber/Übernehmer mit spezifischem Wissen und Fähigkeiten, die zur erfolgreichen Nachfolge wichtig sind
- ✓ Es gibt lösungsorientierte und entscheidungsorientierte Beratungsansätze
- ✓ Berater erarbeiten entweder eigenständige Lösungsoptionen oder befähigen die Unternehmer, selbst Lösungen zu erarbeiten
- ✓ Spezialisierungen von Beratern sind beispielsweise Recht, Steuern, Finanzen, Kommunikation, Konfliktlösung, Prozessgestaltung, Organisations- und Personalentwicklung
- ✓ Die meisten Unternehmer ziehen bei der Nachfolge mindestens einen Berater hinzu

Auswahlkriterien für geeignete Berater

Längst nicht jeder Berater ist ein geeigneter Berater. Insbesondere das weite und dadurch nicht vollständig durchsichtige Feld der Beratungen und die Tatsache, dass die Berufsbezeichnung „Berater“ nicht geschützt ist, führen dazu, dass sich auch „schwarze Schafe“ im Feld tummeln.

Eine Umfrage zur Zufriedenheit der Unternehmer, die im Zuge der letzten Unternehmensübergabe Beratungs- und Informationsangebote angenommen hatten¹¹, zeigt: Besonders hohe Zufriedenheit¹² herrscht lediglich bei Fachberatung durch Dienstleister wie Treuhänder oder Anwalt (mehr als 75%). Angebote wie persönliches Coaching (fast 50%) und Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern in ähnlicher Situation (etwas über 40%) folgen in der Zufriedenheitsskala.

Um von schlechten Erfahrungen verschont zu bleiben, ist es wichtig Sorgfalt bei der Auswahl des Beraters/der Berater walten zu lassen¹³ und sich genug Zeit für die Suche nach dem richtigen Experten zu nehmen. Referenzen von Bekannten sowie Verzeichnisse und Suchportale für Experten können dabei helfen. Insbesondere muss sich der Auftraggeber vorab über seine eigenen Präferenzen klar werden: Was genau sind die Erwartungen an den Berater? Möchte der Unternehmer selbst das „Ruder in der Hand behalten“ und in jedem Schritt involviert sein? Oder bevorzugt er einen Berater, der eigenständig Lösungen erarbeitet, aus denen der Unternehmer lediglich auswählen muss?

Fragen, die Sie sich selbst stellen sollten:

- ✓ Habe ich eine erste Auslegeordnung hinsichtlich anstehenden Themenfelder?
- ✓ In welchem Feld benötige ich Unterstützung? Welche (fachlichen, kommunikativen, zwischenmenschlichen) Eignungen sind dazu nötig? (Tiefe vs. Breite der Kompetenzen)
- ✓ Was genau erwarte ich von einem Berater? (Endprodukt?) Suche ich eine lösungs- oder entscheidungsorientierte Beratung?
- ✓ Welche Arbeitsweise des Beraters bevorzuge ich: Ein eigenständiges Erarbeiten von Lösungsvorschlägen? Oder eher ein eng verzahntes, gemeinsames Erarbeiten von Lösungsvorschlägen? (Zeit vs Aufbau von eigenen Fähigkeiten)
- ✓ Was ist mir wichtig? (Kosten vs. Vertrauen/Kompetenz)

¹¹ Vgl. Halter, Schrettle, Baldegger 2009 für Details zur Studie

¹² Die Befragten gaben in der Umfrage an ob sie mit der erhaltenen Dienstleistung sehr zufrieden / zufrieden / neutral / unzufrieden / völlig unzufrieden waren.

¹³ Ausführlichere Informationen zur Auswahl von Beratern finden sich bspw. bei Borhardt 2010

Wenn der (potentielle) Berater erst einmal gefunden ist, gilt es eine Reihe an Dingen zu klären, vor allem bezüglich der Erfahrungen und Kompetenzen des Beraters. Der Unternehmer sollte sich vorab Referenzen, Aus- und Weiterbildungsbescheinigungen sowie Zertifikate zeigen lassen. Wichtig ist auch zu verstehen, wie erfahren der Berater ist. Die Erfahrung hängt unter anderem davon ab, wie viele entsprechende Projekte der Berater in den letzten Jahren durchgeführt hat, welche Rolle er dabei einnahm (Verantwortung vs. Zuarbeiter) und wie komplex die Projekte waren. Wie auf den vorherigen Seiten beschrieben, ist für den Nachfolgebereich eine hohe Zahl von teilweise sehr spezialisierten Kompetenzen erforderlich. Kein Berater kann auf allen Gebieten ein echter Experte sein. Welcher Berater – einer mit wenigen dafür sehr tiefgehenden Kenntnissen oder ein „Generalist“ mit weitreichenden jedoch jeweils begrenzten Kenntnissen – für die spezielle Aufgabe am geeignetsten ist, hängt von den Fragestellungen im Unternehmen ab. Ebenfalls wichtig zu klären sind die Unabhängigkeit, Objektivität und Vertraulichkeit des Beraters¹⁴.

Sind diese Fragen zur Zufriedenheit geklärt, gilt es mit dem Berater zusammen gemeinsame Ziele festzulegen. Je konkreter, desto besser. Aber auch über die Arbeitsweise, das heisst die geplanten nächsten Schritte und die Art und Häufigkeit der Kommunikation, sollte gesprochen werden. Je besser der Berater weiss, was dem Unternehmer wichtig ist, umso besser kann er sich danach ausrichten. Sind diese Punkte geklärt, so spielt der Preis natürlich noch eine wichtige Rolle. Kosten für Beratung schwanken stark, je nach Schwierigkeit der Aufgaben aber auch Qualifikation des Beraters. Automatisch das günstigste Angebot zu wählen kann demnach am Ende zu Unzufriedenheit führen, wenn man feststellt, dass der Berater der komplexen Aufgabe nicht gewachsen war. Es ist empfehlenswert, sich vorab über Durchschnittspreise im speziellen Beratungssegment zu informieren. Wichtig ist auch die Frage nach Bezahlung im Misserfolgsfall bzw. nach Haftungsgarantien. Leider kommt es immer wieder vor, dass Berater das vereinbarte Ziel aus unterschiedlichsten Gründen nicht erreichen können. Auch dieser Fall sollte vor Beratungsbeginn mit dem Experten diskutiert werden.

Fragen, die Sie dem potentiellen Berater stellen sollten:

- ✓ Was ist Ihre (fachspezifische) *Aus- und Weiterbildung*? Welche Zertifikate können Sie vorweisen?
- ✓ Welche *Referenzen* können Sie vorweisen?
- ✓ In welchen *Kantonen* haben Sie Erfahrung (z.B. bei rechtlichen Fragestellungen mit kantonalen Unterschieden)?
- ✓ Welche *Phasen* des Nachfolgeprozesses decken Sie mit Ihrer Arbeit ab?
- ✓ *Wie viele Projekte* haben Sie in den letzten Jahren im entsprechenden Themenfeld betreut? Wie viele davon *in verantwortlicher Position*? Wie *komplex* waren diese Fälle?
- ✓ Beraten Sie typischerweise die *Käuferseite, die Verkäuferseite oder beide*?
- ✓ Ist das Honorar (teilweise) *erfolgsabhängig*?

¹⁴ Vgl. Halter, Schröder 2010

Abschliessend lässt sich festhalten, dass entlang des Nachfolgeprozesses viele Herausforderungen auf Übernehmer und Übergeber warten. Diese sind ganz unterschiedlicher Natur und erfordern unter anderem fachspezifische, zwischenmenschliche, kommunikative Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Erfahrung im Planen und Steuern von Projekten. Eine frühzeitige und sorgfältige Planung des Nachfolgeprozesses und die Inanspruchnahme von ausgewählten und qualitativ hochwertigen Beratungs- und Informationsdienstleistungen können dabei helfen, die Klippen des Nachfolgeprozesses erfolgreich zu umschiffen.

Literaturverzeichnis

- Borchardt, Hans Jürgen (2010): Die Auswahlkriterien für Berater – So finden Sie einen guten Berater. München: GRIN Verlag GmbH.
- Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas (2005): Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: PricewaterCoopers
- Gigerenzer, Gerd (2007): *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. Bertelsmann, München, ISBN 978-3-570-00937-6
- Halter, Frank; Schrettle, Thomas; Baldegger, Rico (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Halter, Frank; Schröder Ralf (2010): Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis Das St.Galler Nachfolge Modell. Bern: Haupt Verlag.
- Morris, Michael; Williams, Roy; Allen, Jeffrey; Avila, Ramon (1997): Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing* 12: 385–401.
- Pohlmann, Markus; Zillmann, Thorsten (2006): Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen. München/Wien : Oldenbourg.
- Sharma, Pramodita; Chrisman, James; Chua, Jeff (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing* 18: 667–687.

Für ein Glossar und Arbeitshilfen vgl. www.kmunext.ch unter Dienste/Arbeitshilfen.

Bisherige Berichte von Stiftung KMU Next

- 2012-01 **KMU Nachfolge – Quo Vadis?**
Unsichere Zeiten – ist jetzt der falsche Moment?
- 2012-02 **Der Emotionale Wert als Chance für die Schweiz**

Unser Dank

Stifter der Stiftung KMU Next



Gönner der Stiftung KMU Next



Think Tank Mitglieder (in alphabetischer Reihenfolge)

Sabine Bellfeuille-Burri, Josef Bühler, Frank Halter, Marek Franke, Giovanni Giunta, Alexander Jungmeister, Franz Liebermann, Daniel Lüscher, Andreas Salcher, Ueli Schürch, Markus Steffen, Philipp Solf, Thomas Zellweger.