



INSIGHT



Unsere Homepage www.integralis-ag.ch hat ein neues Kleid erhalten! In frischen Farben, mit neuem Aufbau und angepasstem Inhalt steht sie nun online zur Ansicht bereit. Neben unserem Dienstleistungsangebot finden Sie darauf auch weiterhin die offenen Stellen, welche wir im Namen unserer Kunden besetzen, alle Newsletter sowie Angaben zu unserem Team. Schnuppern Sie doch einfach mal rein... Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen.

Jeder Unternehmer beschäftigt sich irgendwann mit dem Thema Nachfolge. Eine frühzeitige Planung ist entscheidend und sichert den Erfolg des Vorhabens.

Manuel Wiederkehr, Geschäftsleitung

BLICKWINKEL

Nachfolgeregelung – Zeitnot ist ein schlechter Berater

Rund 50'000 Firmen benötigen gemäss PWC jährlich in der Schweiz eine Lösung für die Nachfolge. Zieht man davon die Firmen mit familieninterner Nachfolgelösung oder Betriebsstilllegung ab, bleiben noch ca. 5'000 Firmen übrig. «Im Gespräch» äussert sich Remo Andrighetto zu den verschiedenen Hürden, die zu nehmen sind, wenn ein potenzieller Nachfolger gefunden ist.

Aus unserer Sicht stellt das «Finden» des potenziellen Nachfolgers bereits die erste grosse Hürde dar. Dabei kristallisieren sich zwei Themenfelder heraus:

Zum einen wird mit der Suche viel zu spät gestartet, so dass zu oft Kompromisse bei der kulturellen Passfähigkeit, bei den Konditionen oder der Einführung des Nachfolgers eingegangen werden müssen.

Zum anderen werden ausschliesslich die finanziellen Möglichkeiten und die gegenseitigen Preisvorstellungen fokussiert, was oft zur fehlenden fachlichen und insbesondere persönlichkeitsbezogenen Prüfung des Nachfolgers führt.

In beiden Fällen setzen sich die Verkäufer oft zeitlich zu ehrgeizige Ziele. Dies belegt auch die hohe Quote an gescheiterten Nachfolgelösungen. Daher lohnt sich hier, nebst der allgemeinen Prüfung in Bezug auf die rechtliche, steuerliche und finanzielle Situation, insbesondere ein HR Audit,

THEMEN

INSIGHT	Neue Homepage
BLICKWINKEL	Nachfolgeregelung
IM GESPRÄCH (RÜCKSEITE)	Mit Remo Andrighetto zum Thema Nachfolgeregelung

um die kulturellen, führungsmässigen und personalinhärenten Risiken zu erfassen und einzugrenzen.

Es empfiehlt sich bei der Unternehmensstrategie der Frage der Nachfolgeplanung bereits frühzeitig grosse Aufmerksamkeit zu schenken. Dies sollte Teil der Personalstrategie sein. Nehmen sie auch diesbezüglich die eigenen Mitarbeiter frühzeitig auf den Radarschirm.

Verhindern Sie Zeitdruck! Denn dieser ist bei Nachfolgelösungen immer ein schlechter Berater.



IM GESPRÄCH
mit Remo Andrighetto



Remo Andrighetto ist Partner der in Bassersdorf domizilierten Firma Recontas Treuhand. Nebst dem traditionellen Treuhandgeschäft fokussiert er sich auf Nachfolgelösungen.

1. Wann ist der optimale Zeitpunkt, den Prozess der Nachfolgeregelung zu starten?

RA: Ich bin der Meinung, dass man sich als Unternehmer zuerst mit dem Thema «wie mache ich den Betrieb von mir unabhängig» auseinandersetzen muss. Dieses Thema packen viele Unternehmer genau zu dem Zeitpunkt an, wo sie sich im Markt und persönlich etabliert haben und sich vermehrt mit der «Work-Life-Balance» auseinandersetzen. Genau dies ist der erste Schritt in der Nachfolgeregelung. Zum einen realisiert man, was man eigentlich aufgebaut hat und zum anderen was wirklich unabhängig von einem persönlich funktioniert. Erst nach diesem Prozess kann man sich Gedanken um den richtigen Zeitpunkt machen.

2. Wo sehen Sie den grössten Stolperstein, wenn es um die Regelung der Nachfolge geht?

RA: Ganz klar bei dem vom Verkäufer erwarteten Preis. Es hat sich seit gut 10 Jahren im KMU-Bereich durchgesetzt, dass man mit einem EBITDA Multiple operiert. Der Preis setzt sich nahezu ausschliesslich aus den Gewinnerwartungen für die

nächsten Jahre zusammen. Nachdem der Multiple von den Banken gesteuert vor 10 Jahren noch bei rund 7 Jahren lag, wurde dieser aufgrund der Finanzkrise auf 4-5 Jahre reduziert. Die Banken steuern den Verkaufspreis indirekt über ihre Mitfinanzierung. Dem wurde vermehrt Gegensteuer gegeben, da man den Verkäufer «zwingt», Verkäuferdarlehen für die Finanzierung stehen zu lassen. Der Verkäufer seinerseits erwartet, dass er sein Darlehen innert maximal 6-7 Jahren zurückerhält. Die heutigen Käufer gehen aber davon aus, dass sie ihre Investition in rund 5-6 Jahren zurückbezahlt haben und ab dann in ihre eigene Tasche wirtschaften können. Genau diese Differenzen in der Pay-Back-Zeit führen zu verzerrten Preisvorstellungen. Der Verkäufer erzählt dem Käufer auch oft, was man aus seiner «Perle» in Zukunft alles machen könnte und die vielleicht momentan schlechteren Zahlen «problemlos» durch etwas mehr Einsatzbereitschaft wieder nach oben korrigieren kann.

3. Worauf ist in Bezug auf die Preisbestimmung besonders Acht zu geben?

RA: Aufbauend auf den obigen Preisbestimmungen sollten die folgenden Parameter zusammenlaufen:

- 1. Finanzierungsverhältnis des Preises mind. 20% Eigenmittel des Käufers (ggf. Familien- oder Freundesdarlehen)
- max. 20% Verkäuferdarlehen (der Verkäufer müsste im Notfall darauf verzichten können)
- max. 60% Bankfinanzierung (Maximum, welches Banken heute bereit sind zu finanzieren)

2. Rückzahlungsdauer

Ich denke, dass basierend auf einem vernünftigen Zukunftsbudget (inkl. Investitionen und Steuerberücksichtigungen) die Rückzahlung des Kaufpreises in einem «normalen» KMU-Betrieb rund 5 Jahre dauern darf. Allenfalls kann man als Käufer auch «zufrieden» sein, in dieser Zeit alle Fremdverschuldungen zurückbezahlt zu haben und seine eingebrachten Eigenmittel über eine längere Zeit als Risikokapital eingesetzt zu betrachten.

4. Abschliessend, welchen guten Tipp geben Sie Unternehmern, die ihre Nachfolge planen?

RA: Sprechen Sie frühzeitig mit «neutralen» Profis. Die Beratung sollte durch professionelle Dienstleister erfolgen, da es beim Verkauf einer Firma um viel Geld geht. Klären Sie die aktuelle Situation der Firma, deren Zukunftspotenzial, persönliche Wünsche und die Beurteilung der zukünftigen Nachfolgeregelung mit möglichen, realistischen Preisvorstellungen. Bei jüngeren Unternehmern (bis 50) kann diese Justierung alle 3-5 Jahre wieder vorgenommen werden. Bei Älteren (50+) kann sofort die Unabhängigkeits- und Pensionsfrage geklärt werden. Ich bin der Auffassung, dass man bei allen Preisvorstellungen nicht vergessen sollte, einen Berater zu engagieren, welcher den Fokus auf der Weiterführung der Firma hat und keine kurzfristigen Gewinnoptimierungen für die eine oder andere Seite durch Provisionsanreize realisiert.

Herr Andrighetto – vielen Dank für das Interview

UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

- HR-Analyse
- Vertrags-, Personaldossier- und Lohnverwaltung
- Entschädigungsmodelle
- Prozessführung Salärrevision
- Führungsinstrumente und Schulungen
- Führungs- und Mitarbeiterberatung
- Personalgewinnung und -trennung
- HR Strategieentwicklung und -umsetzung

Ihre Fragen und Anregungen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

integralis

Tel. 043 205 20 55 | Integralis Personal Treuhand AG
 Fax 043 205 20 45 | Fälländerstrasse 6a
 info@integralis-ag.ch | 8124 Maur ZH
 www.integralis-ag.ch

© Integralis 730 • 12-09 • ks

news

Ausgabe 7 | September 12