

# Wenn man die Firma des Chefs kauft

**Komplexität** Wer als würdiger Nachfolger infrage kommen will, muss nicht nur der Unternehmertyp sein. Er muss die Übernahme für alle attraktiv machen.

JOSUA MÜLLER

Bei Firmen mit gutem Geschäftsverlauf und einer entsprechenden Grösse der Organisation klopfen immer wieder Unternehmen an, die sich für eine Übernahme interessieren. Das können Marktbegleiter oder Konzerne sein, die sich durch ein anorganisches Wachstum schnell eine bessere Marktstellung sichern wollen. Viele Unternehmer stehen solchen Übernahmen indes kritisch gegenüber. Denn schliesslich hängt der Verkaufspreis auch vom Geschäftsverlauf der Jahre nach der Übernahme ab, weshalb die Besitzer auch für eine gewisse Zeit zum Verbleib in der Firma verpflichtet werden. Es gilt auch, die Mitarbeitenden bei der Stange zu halten. Das gilt insbesondere für den Dienstleistungssektor, wo im Gegensatz zu produzierenden Unternehmen oder beim Handel mit Gütern der Erfolg stark von den einzelnen Mitarbeitenden abhängig ist. Nicht selten sind des-

halb Firmenbesitzer einem Management-Buy-out gegenüber eher zugeneigt.

Führungskräfte, die daran denken, selbst Unternehmer zu werden, sollten deshalb in der entsprechenden Konstellation ein Sensorium für mögliche Nachfolgepläne ihres Chefs entwickeln. Idealerweise spielen sie dann nicht bloss mit dem Gedanken, Unternehmer zu sein, sondern sind es im Herzen bereits. Solche Persönlichkeiten wissen, was ihnen Freude macht und warum sie die viel zitierte Extrameile gerne gehen. Träumer und Besserwisser werden die Firma ihres Chefs nämlich eh nie übernehmen.

## Pläne offen kommunizieren

Doch wann ist der richtige Zeitpunkt für eine Übernahme? Auf jeden Fall muss die Lebensphase des Seniors zu der des Juniors passen. Wenn die Firma gut funktioniert, kann der Chef aus einer Position der Stärke heraus agieren. Für den Junior ist das ein Vorteil, denn er wird ein Darlehen zum Kauf der Aktien mit den zukünftigen Gewinnen zurückzahlen können.

Geborene Unternehmer entwickeln in der Regel im Alter zwischen 25 und 35 Jahren die ersten Ideen zu ihrer Selbstständigkeit. Ein konkreter Auslöser dafür sind nicht selten entsprechende Ausgaben für Haus und Familie. Wer sein eigener Chef sein will, interessiert sich aber nicht nur zum Jahresende dafür, wie viel mehr Geld er im nächsten Jahr bekommen wird. Er fragt vielmehr sich selbst oder direkt den Chef, was man tun muss, um mehr verdienen zu können. Selbstverständlich braucht es dazu auch eine entsprechende Verkaufsbegabung und Freude am Marketing. Vor allem aber ist derjenige geeignet, Unternehmer zu sein, der loyal gegenüber der Firma und bereit ist, von seinem Chef zu lernen. Das sollte man diesem aber auch signalisieren. Wer als würdiger Nachfolger erkannt werden

will, tut gut daran, dem Chef zeigen, dass er vom Wissen und der Erfahrung des Seniors profitieren will. Die meisten Unternehmer sind sich nämlich gar nicht bewusst, dass sie Junioren in ihren Reihen haben, die als ihre Nachfolger infrage kämen. Sie wissen zwar sehr gut, dass sie sich irgendwann um das Thema kümmern müssen. Oftmals verdrängen sie aber die Angelegenheit. Wer die Firma seines Chefs übernehmen möchte, muss deshalb seinen Wunsch auch offen kommunizieren.

René Jenni, Mitinhaber und CEO von Leuchter IT Infrastructure Solutions, hat dies schon früh getan und bereits 2003 erste Firmenanteile kaufen können. Heute sind am Unternehmen neben ihm selbst mehrere Mitarbeitende beteiligt. Die Besitzer haben sich bewusst für eine «Mitarbeiterfirma» und gegen einen Verkauf an ein anderes Unternehmen entschieden.

Jenni rät, drei Dinge besonders genau zu beachten: Die Unternehmensbewertung, die Finanzierung und die Steuerfrage: «Wenn, wie in unserem Fall, wie so häufig, die Transition zum neuen Besitzer nicht zu

## Bei einer Firmenübernahme ist die gemeinsame Währung von Käufer und Verkäufer immer Vertrauen.

einem exakten Stichtag passiert, dürfen die Käufer nicht dafür bestraft werden, wenn die Firma später besser läuft. Ein Käufer sollte sich deshalb die Gewinne, die der Besitzer in der Transitionsphase macht, am Verkaufspreis anrechnen lassen.» In einzelnen Tranchen können dann die Firmendarlehen zum Kauf der Aktien mit der Dividende zurückbezahlt werden. «Bei at-

traktiven Erfolgsboni und Dividenden dürfen die Käufer aber auch die höheren Einkommenssteuern nicht vergessen.»

## Bezahlt wird auch mit Vertrauen

Damit solche Missgeschicke nicht die Pläne zunichte machen, müssen beide Parteien vor, während und nach den Verkaufsverhandlungen einen aktiven und offenen Austausch pflegen. Es darf keine versteckte Agenda geben – auch im Sinne des Verkäufers nicht. Der Verkäufer muss wissen: Er kann nur vom Verkauf profitieren, wenn dies auch der Nachfolger tut. Die gemeinsame Währung bei einem Firmenverkauf ist deshalb immer Vertrauen. Hat der Käufer nicht genug Geld für einen sofortigen Kauf, braucht er umso mehr Vertrauen.

Josua Müller, Geschäftsführer, Vision-7, Langnau bei Reiden LU.



**Direkter Kundenkontakt:** Als wichtiges Element des Erfolges bezeichnet Hilti seinen Direktvertrieb.

## TIPPS

### Dos and Don'ts für Übernahmewillige

- Wissen, was man will
- Klar und regelmässig kommunizieren
- Keine versteckte Agenda
- Das Menschliche nicht vergessen
- Vom Senior lernen wollen
- Plan für Nachfolgeprozess erarbeiten
- Unternehmensbewertung: keine Bestrafung des Käufers für Erfolge
- Finanzierung durch Erfolgsboni und Dividenden
- Achtung vor Steuerfallen

ANZEIGE

# KMU Next

**Für mehr Unternehmertum und eine zukunftsfähige Schweizer Wirtschaft.**

netzwerk@kmunext.ch  
www.kmunext.ch

**KMU kaufen – KMU verkaufen – Unternehmensnachfolge**