

# «Know-how muss in der Firma bleiben»

Jean-Luc Cornaz ist einer der zwölf Experten, die Ende Mai mit dem «NachfolgeBus» für einen Monat durch die Schweiz touren und Firmeninhaber in Sachen Nachfolgeregelung beraten. Im Interview verrät Cornaz, wann sich ein Unternehmer erstmals über einen Verkauf Gedanken machen sollte.

**Gabriela Meissner**



**Was sind derzeit die drängendsten Fragen von Unternehmern, die einen Nachfolger suchen?**

Jean-Luc Cornaz

**Jean-Luc Cornaz:**

Am meisten interessiert sie der Wert ihrer Firma. Das ist die erste Frage, die aber nicht so einfach zu beantworten ist. Denn wenn ein Unternehmen nicht börsenkotiert ist, fehlen Marktvergleiche. Doch nicht nur Finanzkennzahlen, sondern auch die Branche spielt bei der Berechnung des Verkaufspreises eine Rolle. Eine Firma aus traditionellen Industrien (Old Economy) zum Beispiel ist heutzutage eher schwierig zu verkaufen.

**Was sind Ihre ersten Schritte bei der Beratung?**

Zuerst einmal ist es wichtig, dass die Familie informiert und miteinbezogen wird. Das ist etwas vom Ersten, was ich den Unternehmern als Aufgabe übertrage. Meiner Erfahrung nach spielt es langfristig keine Rolle, ob der Verkauf harzig verläuft oder nicht. Aber wenn es in der Familie Streit gibt, das ist dann bleibend. Ein Firmenverkauf hinter dem Rücken der Familienmitglieder funktioniert nicht.

**Wie berechnet man den Wert einer Firma?**

Es gibt vielleicht hundert Formeln, um den Unternehmenswert zu berechnen, aber nur drei, die wirklich etwas taugen. Als Faustformel gilt: Gewinn multipliziert mit einem Wert zwischen fünf und sieben plus das Eigenkapital dividiert durch drei. Relativ einfach also. Das eigentliche Problem bei der Berechnung ist, dass insbesondere kleinere Unternehmen ihre Bilanzen steueroptimieren. Beispielsweise durch Einzahlungen in

Pensionskassen. Oder, wenn ein Inhaber sich kaum Lohn ausbezahlt und damit einen zu hohen Firmengewinn suggeriert. So kann AHV gespart werden, es fallen jedoch Unternehmenssteuern an. Bei diesem Vorgehen fehlt der Lohn eines Geschäftsführers im Aufwand. Auch Ehefrauen arbeiten oft entweder unbezahlt oder überbezahlt im Betrieb mit. Grundsätzlich ist nichts gegen solche Optimierungen einzuwenden. Für mich heisst das aber, dass ich solche Praktiken berücksichtigen muss, um einen realistischen Unternehmenswert zu berechnen.

**Wie sieht eine erste gesamtheitliche Bewertung durch Sie aus?**

Ich schreibe aufgrund der Gespräche und Analysen mit dem Eigentümer einen fünf- bis zehnteiligen Bericht im Sinne eines Verkaufsexposés. Bis man den Preis festgelegt hat und das Exposé erstellt ist, dauert es rund einen Monat. Dann kann die Firma ausgeschrieben werden.

**Wie früh sollte man sich um seine Nachfolge kümmern?**

Ich sage immer, wenn die Freude schwindet und die Kräfte zurückgehen, ist dies der letzte Moment, eine Nachfolgeregelung einzuleiten oder zumindest Unterstützung in der Führung zu holen. Möglicherweise kann durch eine derartige Lösung ein interner Nachfolger aufgebaut werden.

**Gibt es einen idealen Zeitpunkt?**

Ja, es gibt einen idealen Zeitpunkt. Und es gibt auch einen Zeitpunkt, ab dem es für eine Nachfolgeregelung zu spät ist! Es kommt sehr auf die Situation an. Es gibt 55-Jährige, die finden, dass sie genug gearbeitet haben und deshalb die Firma verkaufen wollen. Ich kenne aber auch 40-Jährige, die verkaufen, weil sie etwas Neues machen wollen. Zentral dabei ist der

ganzheitliche Ansatz: Ein Firmenverkauf ist nur dann gut, wenn er für die Unternehmung, den Unternehmer genauso stimmt wie für den Käufer.

**Welche Vorteile sehen Sie, wenn man sich frühzeitig darum kümmert, auch wenn eine Ablösung noch gar nicht in Sicht ist?**

Es macht sicher Sinn, sich einige Jahre vor einem Verkauf Gedanken zu machen, ob sich Ballast angesammelt hat. Früher war es beispielsweise üblich, Immobilien in das Firmenvermögen zu integrieren. Ein Nachfolger hat aber möglicherweise daran kein Interesse. Meist wurde in einem solchen Fall nicht mit marktüblichen Mietzinsen bei der firmeneigenen Immobilie gerechnet, was wiederum die Bilanz/Erfolgsrechnung verfälscht.

**Welchen Einfluss hat die Firmen gröse auf einen Verkauf? Lohnt es sich überhaupt, einen sehr kleinen Betrieb zu verkaufen?**

Es lohnt sich dann, wenn beim Verkauf einer Firma das Know-how, das gerade bei kleinen Betrieben meist beim Inhaber liegt, weitergegeben werden kann. Beispielsweise wenn der Geschäftsführer oder der Stellvertreter in der Firma bleibt. Fachwissen und Beziehungen sind immens wichtig. Für eine Pizzeria beispielsweise kann das klappen: Wenn die Kunden vom neuen Inhaber überzeugt sind, kommen sie weiterhin. Bei einem Rechtsanwalt wird das schon schwieriger, denn hier geht es um personenbezogenes Vertrauen, das über Jahre aufgebaut wurde.

**Und was, wenn man aufgrund von äusseren Umständen zu einer Nachfolge gezwungen wird, beispielsweise durch einen Todesfall oder eine Scheidung?**

Die einzige Lösung, die in einem solchen Fall Sinn macht, ist, einen temporären Geschäftsführer einzusetzen. Denn ein Verkauf lässt sich praktisch nicht beschleunigen. Bis jemand gefunden ist, mit dem man in tiefere Verhandlungen einsteigt, dauert es gut und gern ein Jahr. Weitere drei Monate sind für die Ver-

tragsverhandlungen und den Verkauf nötig.

**Welche Vorteile hat ein Verkauf innerhalb der Familie?**

Das ist stark von der Familiensituation abhängig. Man muss die Stärken und Schwächen der interessierten Kinder oder Verwandten genau analysieren. Die Kinder wissen in der Regel gut, worum es geht. Und über die Hälfte möchte die Bürden des Inhabers und Unternehmers gar nicht übernehmen!.

**Haben Sie sich selber auch schon Gedanken gemacht über die Zukunft Ihrer Firma?**

(Lacht) Ja, natürlich! Meine Firma für Nachfolgeregelung kann ich nicht verkaufen, da gehen bei meinem Ausscheiden die Beziehungen mit meinem Weggang verloren. Doch gelegentlich betätige ich mich auch als Business Angel. Bei solchen Firmen in denen ich als Unternehmer und Investor engagiert bin, habe ich eine Ausstiegsklausel, die ich bereits zum Zeitpunkt des Anteilskaufs festgelegt habe. ■

\* Jean-Luc Cornaz ist Managing Partner der Citecs AG für Nachfolgeregelung und Firmenverkauf.

## Der NachfolgeBus

Mit dem «NachfolgeBus» touren 12 erfahrene Expertinnen und Experten für Nachfolgeregelung vom 24. Mai bis 28. Juni 2018 quer durch die Deutschschweiz. Sie bieten KMU-Unternehmern kostenlose Gespräche zur Unternehmensnachfolge an. Die aktive und rechtzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema zählt – derzeit schliessen 14 KMU täglich aufgrund fehlender Nachfolge. Kurzreferate und Podiumsgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern aus der regionalen Politik und Unternehmen liefern ergänzende Impulse. Abschliessender Apéro und Grill bieten weitere Gelegenheit zum Austausch. Initiatorin des NachfolgeBus ist Carla Kaufmann, Inhaberin der Compagnymarket AG und Nachfolgeexpertin.

Am Donnerstag, 31. Mai 2018, ist der NachfolgeBus von 9 bis 20 Uhr in Zürich, Kunsthaus, Heimplatz 1. Mehr Details und Buchung eines Gesprächstermins unter: [www.nachfolgebus.ch](http://www.nachfolgebus.ch)