

# Fallstricke bei der Geschäftsübergabe

Der KMU-Spiegel 2015 der FHS St.Gallen befasst sich mit der Unternehmensnachfolge bei Schweizer Klein- und Mittelunternehmen in sieben Branchen, darunter auch der Detailhandel. Beat Ladner



Die Autoren des diesjährigen KMU-Spiegels gehen davon aus, dass rund 70'000 KMU in den nächsten fünf bis zehn Jahren ihre Nachfolge regeln müssen. Im Detailhandel wird der Anteil auf bis zu 20% geschätzt. Der KMU-Spiegel beleuchtet die Nachfolge sowohl aus Übergeber- wie aus Übernehmersicht. An einer empirischen Untersuchung haben 325 Unternehmen teilgenommen.

## Ziele und Herausforderungen

Mit der Nachfolgeregelung wollen die Übergeber in erster Linie den Fortbestand der Firma und der Arbeitsplätze sichern. Beinahe so wichtig ist ihnen die Altersvorsorge, erst dann folgt der generelle finanzielle Aspekt. Die Übernehmer streben vor allem Selbstständigkeit und Flexibilität an. Sie wollen sich selbst verwirklichen. Ein hohes Einkommen steht weniger im Vordergrund. Die grösste Herausforderung für die Übergeber ist, loslassen zu können. Zu wenig Zeit für die Planung und das Aufschieben des Themas werden ebenfalls genannt. Die Übernehmer fürchten vor allem eine hohe Arbeitsbelastung, sodass wenig Zeit für Freunde und Familie bleibt. Angst und Unsicherheit zählen ebenfalls zu ihren Sorgen.

## Frage der Finanzierung

Am häufigsten sind Unternehmensübergaben an externe Personen. Kinder und Mitarbeiter folgen etwa gleichauf auf den weiteren Rängen. Mehr als drei Viertel der

Übergeber signalisieren Bereitschaft, dem Nachfolger bei der Finanzierung zu helfen. Andererseits beansprucht nur jeder achte Übernehmer ein Darlehen des Übergebers. Die häufigsten Finanzierungsformen sind Eigenkapital und Darlehen der Bank. Dies deutet darauf hin, dass die Nachfolger wenn möglich vom Vorgänger unabhängig sein wollen. Trotzdem gehen die Autoren des KMU-Spiegels davon aus, dass die Mitfinanzierung durch den Übergeber in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

## Blick auf Warenlager...

Zu den branchenspezifischen Herausforderungen bei Nachfolgeregelungen im Detailhandel zählen der Kapitalbedarf für das Warenlager sowie für Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen. Im Warenlager können hohe finanzielle Mittel gebunden sein, zudem gilt es den tatsächlichen Wert genau zu prüfen. Auch Sachinvestitionen, die allenfalls hinausgeschoben worden sind, müssen im Auge behalten werden. Als weiterer kritischer Punkt wird von den Autoren die mögliche Vermischung von privatem und geschäftlichem Vermögen genannt. Ist zum Beispiel die Liegenschaft im Besitz des Vorgängers, sind möglicherweise Mietzinsen verrechnet worden, die nicht dem Marktpreis entsprechen. Muss der Nachfolger den Marktpreis bezahlen, können sich die Gewinnaussichten deutlich verändern.

## ... Standort und Geschäftsmodell

Als zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Übernahme eines Detailhandelsgeschäfts nennt der KMU-Spiegel einen attraktiven Standort sowie ein solides Geschäftsmodell. Sind diese nicht gegeben, wird einem potenziellen Übernehmer empfohlen, besser bei null anzufangen. Oft scheitern Übernahmen an Differenzen bei den Preisvorstellungen. Der Übergeber tendiert aufgrund seiner emotionalen Bindung dazu, den Wert des Geschäfts zu überschätzen. Beim Übernehmer drücken die möglichen Risiken und anstehende Investitionen auf die Preisvorstellungen. Hinzu kommt, dass grosse Detailhandelsketten oft bereit sind, einen Preis zu bezahlen, der für private Übernehmer nicht verkraftbar ist.