

## Systematische Markenführung erleichtert die Nachfolgeplanung

*Gemäss einer aktuellen Studie drängt sich bei knapp 10% aller KMU in absehbarer Zeit eine Unternehmensnachfolge auf. Firmen, die in Sachen Markenführung ihre Hausaufgaben gemacht haben, können das Projekt beruhigt angehen. Aber das sind die wenigsten.*

### VON BRUNO AREGGER\*

Gemäss der aktuellen Credita-Nachfolge-Studie\* standen im Sommer 2012 insgesamt 45 057 Firmen vor einer offenen Nachfolgeregelung. Das entspricht 9,7% aller im Handelsregister eingetragenen Einzelfirmen, GmbHs und AGs. Verschiedene andere Studien kommen zu vergleichbaren Ergebnissen. Auf die nähere Zukunft ausgelegt, gehen die Studien gar davon aus, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre 20% aller Unternehmen an neue Eigentümer übertragen werden sollen. Gründe für eine Nachfolgeplanung können das fortgeschrittene Alter des Inhabers, die wirtschaftliche Lage oder eine Neuausrichtung sein. Immer mehr Unternehmer tun sich jedoch schwer, einen Nachfolger zu finden. Hauptgrund dafür ist, dass die Zahl der familieninternen Übertragungen sinkt. Deshalb sind Firmeninhaber vermehrt gezwungen, ihr Unternehmen an Aussenstehende zu verkaufen. Doch auch dieses Unterfangen ist schwierig. Vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen und insbesondere Einzelpersonengesellschaften werden aufgelöst oder liquidiert, wenn der Eigentümer sich zurückzieht. Das ist bedauerlich, denn Schätzungen zufolge haben etablierte Unternehmen, die an einen neuen Besitzer übergehen, eine sehr hohe Überlebenswahrscheinlichkeit. Es gilt daher, den Unternehmenswert einer Firma so zu optimieren, dass die Übernahme durch einen potenziellen Käufer interessant wird.

<sup>1</sup> Nachfolge-Studie: KMU Schweiz, [www.credita.ch](http://www.credita.ch)

**Unternehmerpersönlichkeit gleich Marke?** Um einen Käufer zu finden und die Existenz eines Unternehmens sowie die Arbeitsplätze langfristig zu sichern, muss die Nachfolgeregelung früh in die Wege geleitet werden – idealerweise bereits beim Aufbau der Marke, also in einer Phase, in der man für gewöhnlich noch nicht an die Nachfolgeregelung denkt. Oft ist der Inhaber eines Unternehmens das persönliche Aushängeschild – er repräsentiert die Marke und steht für die Zukunft des Unternehmens. Und genau hier liegt bei einem Verkauf die Schwierigkeit: Wenn mit dem Weggang der Unternehmerpersönlichkeit die Zukunft nicht gewährleistet werden kann, sinkt das Interesse der potenziellen Käufer und somit der Wert einer Marke enorm. Denn es ist für einen Käufer viel interessanter, ein Unternehmen zu erwerben, hinter dem eine etablierte und beständige Marke steht, die nicht an eine Person, zum Beispiel an den «Patron», gebunden ist.

### Wie viel mein Unternehmen wert ist ...

Bei grossen Marken wie Nike oder Coca-Cola beträgt der Markenwert mehrere Milliarden oder über 80% des Unternehmenswertes. Im Vergleich dazu schwankt der Markenwert bei KMU in der Regel zwischen 5% und 15%. Die Berechnung des Markenwertes ist übrigens ziemlich aufwendig. In Europa gibt es über 30 verschiedene Formeln, die alle kostspielig und komplex in der Anwendung sind. APPLETREE hat dazu eine pragmatischere Variante entwickelt. Zudem macht es wenig Sinn, den

Wert einer Marke in Franken und Rappen zu beziffern. Viel wichtiger ist es zu wissen, dass man mit einer systematischen Markenführung merklich erfolgreicher ist. Die Gründe für schwache KMU-Marken sind vielfältig: Viele Firmeninhaber erachten eine Markenführung als unnötig. Doch weit gefehlt: Starke Marken, die für ein klares Angebot und eine Philosophie stehen, schenken Konsumenten Sicherheit und stärken den Wert eines Unternehmens. Erst eine durchdachte, langfristige Markenführung macht aus einer simplen Unternehmermarke eine wertbeständige Unternehmensmarke. Die Vorteile liegen dabei auf der Hand: Die Firma ist nicht mehr primär an eine Person gebunden, sondern entwickelt im Markt ein Image, das für das Unternehmen steht. Ein potenzieller Käufer kann bei einer Übernahme dort weiterfahren, wo das Unternehmen steht und muss es nicht zunächst neu positionieren, weil es zu stark an die Person des vormaligen Eigentümers gebunden ist.

**Was ist eine starke Marke?** Fakt ist: Marken beeinflussen den Kaufentscheid der Konsumenten. Eine starke Marke schafft Identität und Vertrauen. Wir alle kennen starke Marken. Man denke etwa an Coca-Cola, Apple, Starbucks oder Google, um nur einige zu nennen. Diese Unternehmen haben beim Aufbau und der Pflege ihrer Marke vieles richtig gemacht. Vor allem haben sie Aufbau und Pflege ihrer Marke zur Chefsache erklärt. Aber auch für die rund 300 000 KMU in der Schweiz ist es wettbewerbs-

entscheidend, sich mit den eigenen Stärken zu positionieren und den Endabnehmer auch emotional für sich zu gewinnen. Mit einer starken Marke lassen sich neben den selbstverständlichen Qualitätsaspekten auch emotionale Zuwendung und Bindung schaffen. Zudem ist sie ein wichtiges Hilfsmittel, um Unterschiede zu den Mitbewerbern aufzuzeigen. Eine Marke schafft Identität und Einzigartigkeit. Diese «inneren» Werte sollten von allen Mitarbeitenden und nicht von einer einzigen Person oder dem Management gelebt werden. Wenn sich Mitarbeitende mit einer Marke identifizieren, tragen sie diese nach aussen. Hat die Marke ein klares Profil mit Besonderheiten und Differenzierungsmerkmalen, bleibt sie bei den Mitarbeitenden und Kunden in den Köpfen verankert. Ist dieses Ziel erreicht, lebt der Unternehmensspirit auch nach einer Nachfolgeübertragung oder einem Wechsel im Management unbeirrt weiter.

**Was eine starke Marke kann.** Eine starke Marke lebt von ihrer Authentizität und Begehrlichkeit. Sie ist weniger ausgeprägt dem Preiskampf unterworfen, was höhere Margen erlaubt, dadurch den Markenwert und somit auch den Unternehmenswert steigert. Allein mit der Gründung einer Firma hat jedes Unternehmen per se schon eine Marke geschaffen. Die Kunst ist, diese Marke zusammen mit Fachleuten so zu gestalten, dass sie das Unternehmen authentisch widerspiegelt und nicht an eine Einzelperson gebunden ist. Die Grundlage dafür ist eine systematische Markenführung, die gleichermassen nach innen und nach aussen wirkt. Fazit: Eine starke Marke erhöht den Unternehmenswert – auch im Hinblick auf eine mögliche Übergabe.



**BRUNO AREGGER**  
ist Gründer und Geschäftsleiter von  
APPLETREE root your brand ag.

APPLETREE steigert mit pragmatischen und praxiserprobten Werkzeugen nachhaltige Unternehmenswerte dank starker Marke.

**APPLETREE root your brand ag,**  
Bruno Aregger, 6014 Luzern. T 041 511 22 33,  
[bruno.aregger@apple-tree.com](mailto:bruno.aregger@apple-tree.com)

## WIE STARK IST IHRE MARKE?

Ein kostenloser  
Markencheck findet sich auf  
[www.apple-tree.com/  
markencheck](http://www.apple-tree.com/markencheck)



## EIGENE FIRMA VERKAUFEN? EIN FALLBEISPIEL

Der Erwerb einer bestehenden Firma erweist sich oft als weit günstiger als die Gründung und der langjährige Aufbau eines eigenen Unternehmens. Dessen war sich zum Beispiel Hans-Ruedi Birchmeier bewusst, als er letztes Jahr ein namhaftes Unternehmen aus der Textilbranche übernahm.

Die in Basel ansässige Schlegel & Co. AG wünschte sich ihrerseits zur Regelung der Altersnachfolge, ihr Geschick in die Hände eines begabten Kaufmanns oder Textilfachmanns mit kaufmännischer Zusatzausbildung zu legen. Schlegel & Co. AG ist ein traditionsreiches Unternehmen, das seit 1932 den Handel mit Dekorationsstoffen sowie deren Konfektion betreibt. Mit einem grossen Kundestamm in den Bereichen Messestandbau, Theater, Film und Fernsehen ist sie die Schweizer Marktführerin im Segment Textildekoration. Nichtsdestotrotz herrscht in der Branche starker internationaler Konkurrenzdruck, der zum Zeitpunkt des Verkaufs einen hohen Innovations- und Investitionsbedarf des Unternehmens aufzeigte. Um die Arbeitsplätze zu erhalten und damit den Wünschen des scheidenden Firmeninhabers zu entsprechen, bedurfte es des Ausbaus der unternehmerischen Aktivitäten. Trotzdem war die Schlegel & Co. AG mit ihren erstklassigen Quellen und langjährigen Lieferantenbeziehungen für Hans-Ruedi Birchmeier attraktiver als der langwierige Aufbau einer eigenen Firma.

Bei vielen Firmenverkäufen ist der Beizug eines externen Beraters sinnvoll. Er arbeitet dezent und diskret im Hintergrund, während sich der Unternehmer weiterhin voll und ganz auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann. Auch der objektive Blick von aussen kann nützlich sein, weil nur ein Externer in der Lage ist, ein Unternehmen emotional unbelastet zu bewerten und dem passenden Käufer den richtigen Eindruck zu vermitteln. Auch Hans-Ruedi Birchmeier liess sich beraten und zwar durch die Partnerinvest AG. Dieses von Rolf Stalder und Partnern geführte Unternehmen hat in den letzten 15 Jahren rund 50 Unternehmen verkauft.

Quelle: Partnerinvest AG, [www.partnerinvest.ch](http://www.partnerinvest.ch)