



KMU Nachfolge – wirkungsvoll gestalten

Was lernen wir aus dem St. Galler Nachfolge-Modell?

Schrift Nr. 2

(1. Auflage, 30. Juni 2019)

Herausgeber

St. Galler Nachfolge Praxis



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch



Autoren

Frank Halter und Ralf Schröder (1. Auflage, 2019)

Veröffentlichung

Rapperswil-Jona, Juni 2019

Inhalt

Vorwort	4
1 Ausgangslage und Zielsetzung	5
2 Die 6 Gestaltungs-Dimensionen	5
2.1 Die Gestaltung der Nachfolge-Optionen	5
2.2 Die Gestaltung des Übertragungs-Objekts	7
2.3 Die Gestaltung der Übertragungs-Ebene (Eigentums-, Führungs- und Vermögensnachfolge)	8
2.4 Die Gestaltung von Gerechtigkeit und Fairness	9
2.4 Die Gestaltung der Governance-Strukturen, -Prozesse und -Instrumente	9
2.6 Die Gestaltung im Zeitraum (Projekt- und Zeitmanagement).....	10
3 Das 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge-Modells	12
3.1 Selbstverständnis Familienunternehmen.....	13
3.2 Vorsorge und Sicherheit	13
3.3 Stabilität und Fitness des Unternehmens	14
3.4 Rechtliches Korsett	15
3.5 Transaktionskosten.....	16
4 Schlussbemerkung	17
7 Literaturverzeichnis	18

Vorwort

«Nachfolge ist die Kür nach dem Pflichtprogramm»

Geschätzte Leserinnen und Leser

St.Galler Nachfolge Praxis ist eine Plattform, die einerseits Lösungsressourcen rund um das Phänomen «Unternehmensnachfolge» für Kleinst- und Kleinunternehmen in der Schweiz entwickelt und andererseits praxisrelevantes und differenziertes Wissen rund um das Thema zur Verfügung stellt. Ein Kernstück des Angebots stellen dabei die **Schriftenreihe** und die damit verbundenen **Arbeitsmittel und Checklisten** dar. Die Webseite wird laufend mit neuem Material ergänzt (vgl. dazu www.sгнаfo-praxis.ch).

Das St. Galler Nachfolge-Modell ist als Buch erschienen (vgl. dazu www.sгнаfo-modell.ch). Neben Grundlagen rund um das Phänomen «Familiengeführte KMU» und einer Umschreibung der «Nachfolge als Markt» stehen «Die 6 Gestaltungs-Dimensionen» und «Das 5-Themen-Rad» im Zentrum des Buches. Die vorliegende Schrift gibt einen kurzen Überblick und eine Zusammenfassung wieder.

Frank Halter
Für die Herausgeber



Weitere Beiträge zum Thema «Gesamtmarkt» finden Sie unter www.sгнаfo-praxis.ch

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Das St. Galler Nachfolge-Modell versteht sich als Rahmenkonzept für die Gestaltung von Unternehmensnachfolgen. Es ist im Kern von einer unternehmerischen und gleichzeitig systemischen Grundhaltung geprägt. So betrachtet handelt es sich bei der Unternehmensnachfolge um einen Konstruktionsprozess, der viel Kreativität, Innovation und Gestaltung zulässt und manchmal auch verlangt.

Mit dem Rahmenkonzept wird sichergestellt, dass unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden können. Aus der Perspektive des Verkäufers, des Nachfolgers, des Unternehmens selbst oder gar aus der Perspektive des Beraters – dieselbe Frage bekommt eine ganz andere Tonalität und Gewichtung. Nachstehend werden «Die 6-Gestaltungs-Dimensionen» und «Das 5-Themen-Rad» kurz zusammengefasst.

2 Die 6 Gestaltungs-Dimensionen

Die **6-Gestaltungs-Dimensionen** Nachfolge verdeutlichen eindrücklich, dass im Sinne von Kombinatorik eine fast unendliche Vielfalt von Gestaltungsmöglichkeiten besteht. «Die» Lösung gibt es deshalb definitiv nicht!

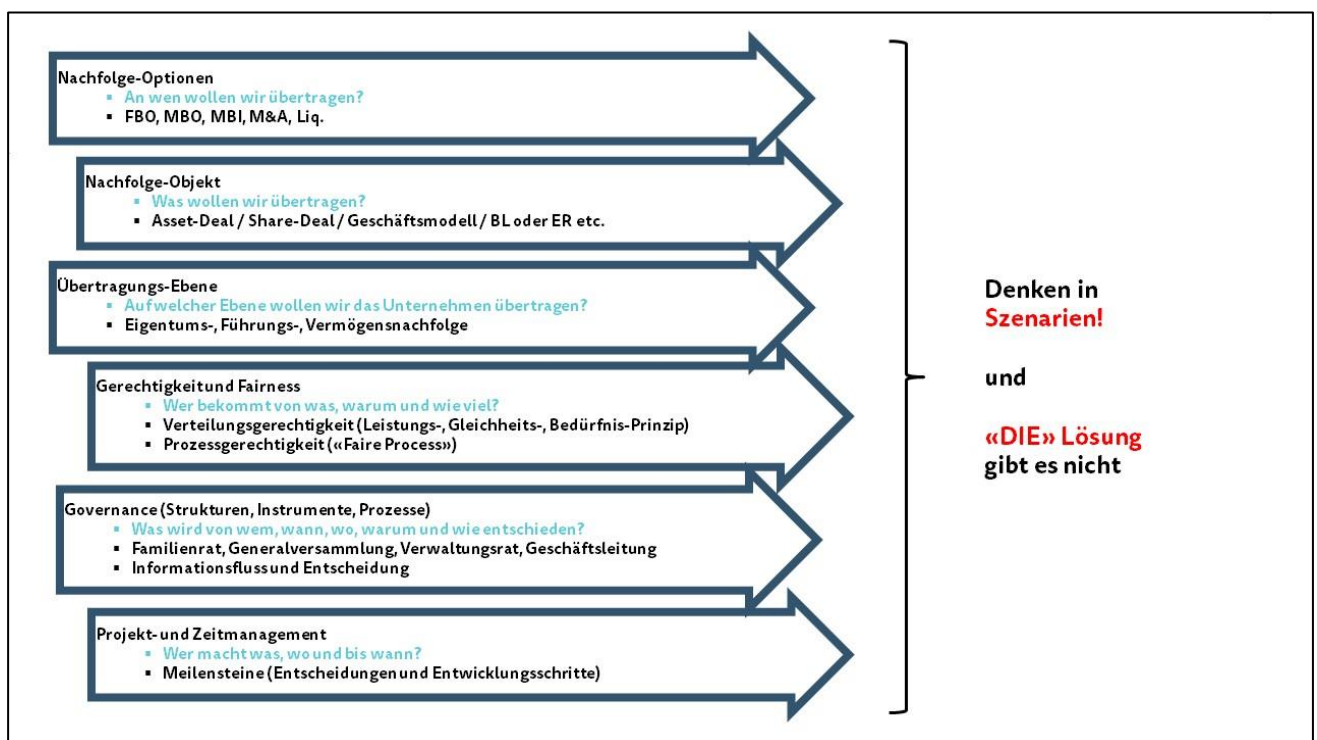


Abbildung 1: Die 6-Gestaltungs-Dimensionen (Halter, Schröder 2017)

2.1 Die Gestaltung der Nachfolge-Optionen

Die familieninterne Nachfolge (Family Buy Out = FBO), die Übertragung an Mitarbeitende (Management Buy Out = MBO) und der Verkauf an familienexterne und unternehmensexterne Personen (Management Buy In = MBI) stellen im Kontext der familiengeführten KMU die verbreitetsten Nachfolgeformen dar (Christen, Halter, Kammerlander u.a. 2013). Dabei kann festgestellt werden, dass der FBO in den letzten 10 Jahren im deutschsprachigen Raum wesentlich an Bedeutung verloren hat. In der Schweiz darf davon ausgegangen werden, dass heute noch rund 40 Prozent der

Eigentumsübertragungen innerhalb der Familie erfolgen – im Vergleich zu deren 60 Prozent im Jahr 2005 (Halter, Kammerlander 2012). Gleichzeitig kann beobachtet werden, dass der FBO etwas häufiger gewählt wird, je grösser die Unternehmen sind. Dies hat vor allem damit zu tun, da bei grossen Familienunternehmen die beiden Rollen Führung und Eigentum eher voneinander getrennt werden kann. Beim kleinen Handwerksunternehmen macht ein Fremdmanager eher keinen Sinn!

Die Nachfolgeoptionen FBO, MBO und MBI sind drei grundverschiedene Varianten. Die Praxis zeigt, dass diese drei Formen oft sequenziell angegangen und selten parallel oder mindestens im Zeitraum überlappend gestaltet werden. Dies bedeutet, dass Unternehmer den Nachfolger zunächst familienintern suchen und erst danach im Unternehmen oder extern.

Im Rahmen eines FBO kann man davon ausgehen, dass die Beteiligten sich auf der Familienebene sehr gut kennen, so dass diesbezüglich in der Regel – zumindest vordergründig – kaum fundamentale Informationsasymmetrien bestehen. Weiter könnte man annehmen, dass aufgrund des gegenseitigen, familienbedingten Vertrauensverhältnisses auch auf der Unternehmensebene ein Informationsaustausch stattfindet. Die Praxis zeigt jedoch, dass Kinder häufig nur wenig Informationen über die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens haben. Bei der Nachfolgeplanung ist daher ein differenzierter und (selbst)kritischer Blick auf das eigene Unternehmen notwendig, um das zukünftige Potenzial des Unternehmens – insbesondere aus der Sicht der antretenden Generation – richtig einzuschätzen. Die dabei gewonnenen Unternehmenskenntnisse lassen im Gegenzug Rückschlüsse auf die Anforderungen an den Nachfolger zu. Gegebenenfalls kommt man zum Schluss, dass der designierte familieninterne Nachfolger nicht die unternehmerischen Fähigkeiten besitzt, um das Unternehmen nachhaltig weiter zu entwickeln. Das festgestellte Anforderungsprofil führt dann zur Frage, in welcher Form die nächste Generation stufengerecht an das Unternehmen herangeführt und gegeben falls passend aus- oder weitergebildet werden kann.

Anders sieht es beim MBO aus. Ein Mitarbeiter, der bereits mehrere Jahre im Unternehmen tätig ist, kennt die Unternehmung sowie deren Potenzial in der Regel gut. Einem Mitarbeiter ein marodes Unternehmen als Top-Firma vorzugaukeln, ist in der Regel und glücklicherweise schwierig. Das „Schmücken der Braut“, wie es im Beraterjargon heisst, wird kaum gelingen. Jedoch weiss der Mitarbeiter über die Familienebene des Übergebers meist nur beschränkt Bescheid, diesbezüglich besteht zumindest ein gewisser Informationsbedarf – auch wenn dies nur bedingt von Bedeutung ist.

Besonders schwierig ist der Fall beim MBI, bei dem der Nachfolger weder das Unternehmen noch die Unternehmerfamilie kennt. Der Informationsbedarf des Übernehmers ist beim MBI also am grössten. Für ihn stellt das Unternehmen eine „Black-Box“ dar, welche es mittels Gesprächen, Dokumentenanalyse und einer differenzierten Due Diligence zu erhellen gilt.

Aber auch der Übergeber hat hier einen Informationsbedarf. Er wird die Person, der er seine Unternehmung übergibt, kennenlernen wollen. Erfahrungsgemäss kommt keine Übernahme zustande, wenn dem Übergeber die Haltung des Übernehmers nicht passt. Im Begriff Haltung sehen wir die Persönlichkeit des Übernehmers, sein Verhalten, seine Einstellung und seine Gesinnung.

Was bedeutet dies für unsere Forderung nach «Szenario-Denken»? Wie erläutert, ist der Informationsbedarf in jedem Szenario verschieden. Eine gute Nachfolgeplanung beinhaltet, dass der Übergeber sich auf alle Szenarien zeitgleich vorbereitet und jederzeit den beim Übernehmer spezifischen Informationsbedarf stillen kann. Untersuchungen haben gezeigt, dass ein FBO wesentlich mehr Zeit beansprucht als ein MBO oder ein MBI, wahrscheinlich weil der Prozess in der Regel weniger formell geregelt ist (Christen, Halter, Kammerlander u.a. 2013). Je länger ein Nachfolgeprozess dauert, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine fundamentale Änderung im

Zeitverlauf eintrifft. Stellen Sie sich vor: Sie haben sich während 5 Jahren auf die Nachfolge durch ihren Sohn eingestellt, welcher jedoch unverhofft nicht will, oder nicht kann. In der Folge sind Sie beispielsweise darauf angewiesen, dass Sie das Unternehmen extern verkaufen können. Wenn dann die für einen MBI nötigen Informationen bereits aufbereitet wurden, verlieren Sie nicht weiter kostbare Zeit, um die „Blackbox“ aufzubereiten. Sind die Informationen nicht aufbereitet, dann dauert der Prozess (noch) länger und die Wahrscheinlichkeit, dass eine fundamentale Änderung eintritt, nimmt mit fortschreitender Zeit zu.

Eine vierte – wenn gleich nach wie vor tabuisierte Nachfolgelösung – ist die Liquidation, was nicht mit Konkurs gleichzusetzen ist. Es kann sehr wohl ein unternehmerisches Ziel sein, das Unternehmen (oder Teilbereiche davon) im Rahmen einer ordentlichen Geschäftsaufgabe aufzulösen – auch dies ein sehr wohl strategischer Entscheid (Kissling, Halter, Gisselbrecht 2013). Es ist unseres Erachtens eine Kunst, die Unternehmensaktivität runter zu fahren, ohne dabei wesentliche Verluste zu schreiben.

	Erkenntnis Das vorschnelle «Einschiessen auf eine einzige Nachfolge-Option ist nicht immer zielführend. Das Denken und Handeln in Szenarien ist von hoher Bedeutung.
	• Habe ich einen Plan B und einen Plan C, falls Plan A nicht funktioniert? • Kann oder muss ich die Pläne kombinieren? • Was sind die unterschiedlichen Rahmenbedingungen zwischen Plan A, B und C?
	Die Gestaltungs-Dimension «Nachfolge-Optionen» wird unter www.sгнаfo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

2.2 Die Gestaltung des Übertragungs-Objekts

Eine nicht zu unterschätzende Aufgabe ist die Frage nach dem Übertragungsobjekt. Stellen Sie sich vor: Sie haben eine Bäckerei mit Backstube im Keller, einem schönen Verkaufsladen im Parterre, mit Gartenterrasse für die Kunden sowie private Wohnräume im ersten und zweiten Stock. Was ist nun das Übertragungsobjekt? Handelt es sich um das Geschäftsmodell „Bäckerei“ inkl. Rezepturen, Kundenstamm, Mitarbeitenden und dergleichen? Gehört die Immobilie dazu oder nicht? Soll das Unternehmen verkauft oder die Bäckerei als Betriebsstätte verpachtet werden? Soll die Bäckerei in Folge einer Marktsättigung und rückläufigem Brotverzehr geschlossen werden und nur das Kaffee weiter betrieben, verpachtet oder vermietet werden? Soll die Bäckerei liquidiert und die Lokalitäten privat oder geschäftlich umgenutzt werden? Soll das Geschäft geschlossen und nur die Immobilie verkauft werden? Oder soll das Verkaufslokal als Filiale einer Bäckereikette vermietet und lediglich die eigene Produktion eingestellt werden? Diese Auswahl von Möglichkeiten zeigt, dass alleine die Diskussion rund um das Übertragungsobjekt zu neuen Szenarien führen kann – noch völlig losgelöst von der Frage, ob es sich um eine Personen- oder Kapitalgesellschaft handelt und ob in ersterem Fall die Immobilie zum Geschäfts- oder Familienvermögen gehört.

	Erkenntnis Es ist nicht immer eindeutig klar, was wirklich Gegenstand der eigentlichen Unternehmensübertragung ist. Auch können diesbezüglich die Erwartungen zwischen Verkäufer und Käufer unterschiedlich sein.
--	---



- Ist ein funktionierendes Unternehmen als Geschäftsmodell und damit in der Form einer Erfolgsrechnung Gegenstand der Unternehmensnachfolge?
- Ist die zu übertragende Substanz (vgl. Bilanz) wirklich betriebsnotwendig oder nicht?
- Werden Aktien/Stammanteile verkauft oder gilt es, die Aktiven/Passiven vom Verkäufer zu erwerben?



Die Gestaltungs-Dimension **«Übertragungs-Objekt»** wird unter www.sгнаfo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

2.3 Die Gestaltung der Übertragungs-Ebene (Eigentums-, Führungs- und Vermögensnachfolge)

Landläufig ist mit der Unternehmensnachfolge primär die Eigentumsnachfolge gemeint. Gleichzeitig gilt es jedoch, auch die Führungsnachfolge – und insbesondere im Rahmen von FBO auch die (Familien)Vermögensnachfolge zu regeln. Folglich sind also mindestens zwei, wenn nicht gar drei, Nachfolgeregelungen zu treffen und aufeinander abzustimmen.

Im Rahmen eines MBO oder FBO kann es sehr wohl Sinn machen, dass in einem ersten Schritt die Führungsnachfolge vorgezogen wird, um die abtretende Generation zeitlich und energetisch zu entlasten oder die nächste Generation an die neue Rolle heranzuführen. Doch nur die Führungsnachfolge zu regeln, ohne Verbindlichkeit hinsichtlich der Eigentumsnachfolge, kann ein nicht unerhebliches Frustrationspotenzial generieren. Stellen Sie sich vor: Sie haben als Nachfolger die Führungsverantwortung übernommen und sind mit dem Unternehmen sehr erfolgreich. Der Zeitpunkt der Eigentumsübertragung wurde nicht geklärt. Falls Sie nun den selber geschaffenen Mehrwert im Rahmen der Eigentumsnachfolge dem Verkäufer teuer bezahlen müssen, ist ihre Frustration garantiert. Entsprechend darf die Führungs- und Eigentumsnachfolge nicht nur voneinander entkoppelt betrachtet werden. Die Kernfrage lautet dabei: Wie verbindlich ist Verbindlichkeit? Die Schwierigkeit ist, wie eine Verbindlichkeit betreffend Führungs- und Eigentumsübergabe erreicht werden kann. Verträge, die zu Beginn des Nachfolgeprozesses ausgearbeitet werden, weisen den sicheren Mangel auf, dass sie nicht alle Ereignisse, welche im Rahmen des Prozesses auftauchen, voraussehen können. Fehlt es jedoch an einer klaren Abmachung, mündet die unbereinigte Situation unausweichlich in einen Konflikt. Der Weg zur verbindlichen Verbindlichkeit kann nur durch die Schaffung oder Erhaltung einer gesunden Kommunikationsform, wie auch eines klaren Kommunikationsrhythmus, sichergestellt werden.

Je grösser ein Familienunternehmen ist, desto eher wird zwar erwiesenermassen die Eigentumsnachfolge innerhalb der Familie gesucht. Gleichzeitig besteht jedoch eher die Möglichkeit, Eigentum und Führung zu trennen und die operative Führung des Unternehmens über Fremdmanager zu gestalten. Dies bedeutet, dass die Familie, oder Teile davon, nur noch im Rahmen des Verwaltungsrates oder gar der Eigentümerversammlung (z.B. Generalversammlung) ihre Interessen vertritt.



Erkenntnis

Führung, Eigentum und (Familien)Vermögen sind drei verschiedene Ebenen, die zeitlich, wie auch anteilmässig, symmetrisch oder asymmetrisch übertragen werden können.



- Gehört die Führungs- und Eigentumskontrolle zusammen oder nicht?
- Welchen Anteil macht das Unternehmen am ganzen Familien-Vermögen aus?
- Wie verbindlich ist Verbindlichkeit?



Die Gestaltungs-Dimension **«Übertragungs-Ebene»** wird unter www.sgnafo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

2.4 Die Gestaltung von Gerechtigkeit und Fairness

Wir unterscheiden zwei wesentliche Gerechtigkeits-Theorien, die für eine Nachfolge von Bedeutung sind (vgl. dazu Schrift Nr. 10. Bei der **Verteilungsgerechtigkeit** geht es um die Frage «Wer bekommt wie viel?». Dabei gibt es verschiedene Ermessensmöglichkeiten wie z.B. ein Leistungsprinzip, ein Gleichheitsprinzip sowie ein Bedürfnisprinzip. Eine absolute Gerechtigkeit gibt es in der Regel nicht, weshalb die zu treffende Lösung zu verhandeln ist.

An dieser Stelle wird nun das Konzept rund um die **Prozessgerechtigkeit** wichtig. Diese geht von der Grundannahme aus, dass eine zu erarbeitende Lösung von den beteiligten und den betroffenen Parteien besser akzeptiert wird, wenn alle adäquat am Prozess beteiligt waren und damit die Möglichkeit hatten, sich entsprechend einzubringen.



Erkenntnis

Die eine Gerechtigkeit gibt es nicht. Trotzdem sollte versucht werden, eine Lösung zu finden, die von den verschiedenen Parteien zumindest akzeptiert und mitgetragen werden kann.



- Ist nun das Gleichheitsprinzip, das Leistungsprinzip oder das Bedürfnisprinzip wichtiger?
- Was sind unsere Währungen, um Gerechtigkeit zu messen (z.B. Geld, Liebe, Zeit).
- Haben wir alle Familienmitglieder in den Prozess adäquat eingebunden?
- Kann die gefundene Lösung am Schluss von allen Familienmitgliedern mitgetragen werden?



Die Gestaltungs-Dimension **«Gerechtigkeit und Fairness»** wird unter www.sgnafo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

2.4 Die Gestaltung der Governance-Strukturen, -Prozesse und -Instrumente

Heute wird oft von «Good Governance» gesprochen. Im Kontext der familiengeführten KMU steht die Frage im Zentrum, wer, ab/bis wann und wofür die Verantwortung trägt. Zum einen geht es dabei um **Strukturen** (z.B. was wird auf der Ebene Generalversammlung, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung oder Bereichsleitung entschieden), um **Prozesse** (wie die Gremien und die Schnittstellen gelebt und gepflegt werden) und um **Instrumente** (z.B. Protokolle, Informationswege, Verträge etc.).

Viele KMU werden vom Alleineigentümer gehalten und geführt. Entsprechend wird oft kein Unterschied zwischen Eigentümerversammlung, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gemacht. Schliesslich werden alle Gremien von derselben und einzigen Person kontrolliert. Im Rahmen eines Nachfolgeprozesses können die unterschiedlichen Führungsebenen auch als Gestaltungsdimensionen genutzt werden, um Verantwortlichkeiten auf den verschiedenen

Ebenen zu definieren und auch schrittweise an neue Verantwortungsträger zu übertragen. Damit können neue Verhaltensabläufe antrainiert werden, was für die Individuen und die Organisation selbst ein Entwicklungsprozess darstellt. Das Leben dieser Prozesse gilt es im Alltag kritisch zu beobachten und zu reflektieren. Papier nimmt jede Struktur an – die Umsetzung im Alltag ist entsprechend.

	Erkenntnis	Führungsarbeit findet auf unterschiedlichen Ebenen statt. Die Verantwortlichkeiten gilt es gut zu besprechen, zu definieren und auch zu kommunizieren. Die Führungsstruktur ist eine der kräftigsten Gestaltungsdimensionen für die Gestaltung eines Nachfolgeprozesses und entscheidet meist über das Gelingen der Nachfolge.
		• Muss Eigentum, Strategie und Operation zwingend am gleichen Tag von der einen Generation auf die nächste übertragen werden? • Sind Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten besprochen? • Wird das Besprochene auch wirklich im Alltag gelebt? • Sind Reflexionsmodi definiert? Darunter verstehen wir Momente, die ausserhalb des operativen Alltags gepflegt werden, um das eigene Tun zu reflektieren.
		Die Gestaltungs-Dimension «Governance» wird unter www.sgnafo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

2.6 Die Gestaltung im Zeitraum (Projekt- und Zeitmanagement)

Verschiedentlich werden wir gefragt, wann der richtige Zeitpunkt sei, den Nachfolgeprozess zu starten und/oder die Nachfolge zu vollziehen. Hier gibt es keine abschliessende Antwort. Die Gestaltung der Eigentümerstrategie (vgl. dazu weiter unten) bedarf unter Umständen wesentlich mehr Zeit als die Vornahme der eigentlichen Bewertung und Aushandlung des Verkaufspreises. Die Übertragung muss auch nicht zwingend im 65. Lebensjahr erfolgen – sofern man es sich leisten kann. „The Rolling Stones“ wirken ja auch über das Pensionierungsalter hinaus.

Ob als Familienmitglied, Berater oder Nachfolger – es ist empfehlenswert, sich mit der **Vorgeschichte** eines Unternehmens intensiv auseinander zu setzen. Denn diese bildet einen nicht zu unterschätzenden Kontext, der oft eine prägende Entscheidungs- und Handlungsgrundlage darstellt. Stellen Sie sich vor: Eine Unternehmerfamilie ist beispielsweise vor 45 Jahren eine Kooperation eingegangen – ein Unterfangen, welches das Unternehmen innert 2 Jahren fast die Existenz gekostet hat. Diese Erfahrung hat zum ungeschriebenen Grundsatz „Kooperationen sind schlecht“ geführt. Auch zwei Generationen später hat dieser Grundsatz in der Familie seine Geltung und reduziert ihre Sicht der möglichen Handlungsoptionen im Rahmen der Nachfolge-Szenarioplanung – und dies obwohl der Grundsatz in keiner Strategie schriftlich formuliert ist.

Unterschätzt wird auch die **Nachbereitungsphase** – sowohl für die abtretende wie auch für die antretende Generation. Was ist die neue Rollenverteilung zu Hause, wenn der Patron seine frei gewordenen Kapazitäten seiner Frau zur Verfügung stellen will? Was sind die neuen Aktivitäten? Auch wenn viele Autoren vom schwarzen Loch nach der Pensionierung sprechen – unsere Beobachtung ist eine andere. Viele ehemalige Unternehmer wissen sehr wohl einiges mit ihrer Zeit anzufangen. Reisen, Lesen, Enkel, Beratungsmandate, Gartenarbeiten und vieles mehr beschäftigt die zurückgetretene Generation.

Parallel gilt es für die antretende Generation, im übernommenen Unternehmen so rasch wie möglich Fuss zu fassen. Dabei ist eine Balance zu finden zwischen Innovation und Tradition. Veränderungskompetenz gepaart mit Wertschätzung dessen, was vorhanden ist. Nicht zu unterschätzen sind auch symbolische Akte – so geschehen unlängst in einem Unternehmen, das von zwei Nachfolgern übernommen wurde. Am dritten Tag ihres Wirkens im Unternehmen wurde das Schild beim Parkplatz neben dem Haupteingang ersetzt. Auf dem alten hiess es „Geschäftsleitung“ – auf dem neuen heisst es „Kunde“. Implizit wurde damit den Mitarbeitern, die auf kultureller Ebene wirkungsvolle Botschaft signalisiert: „Wir sind gemeinsam im Dienste der Kunden“ und nicht „Ihr seid im Dienste unserer Refinanzierung“.



Erkenntnis

Ein Nachfolgeprozess braucht Zeit – mehr Zeit als in der Regel geplant, denn auch Unvorhergesehenes ist der Regelfall. Ein sauberes Projekt- und Zeitmanagement hilft im Zeitraum den Weg durch die verschiedenen Handlungs-Optionen zu finden und aktiv zu steuern.



- Sind Meilensteine definiert?
- Wird der Prozess von jemandem aktiv geführt und vorangetrieben?
- Sind die Zuständigkeiten im Projekt Nachfolge definiert?



Die Gestaltungs-Dimension «**Projekt- und Zeitmanagement**» wird unter www.sgnafo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

3 Das 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge-Modells

Bei der gemeinsamen Reflexion verschiedener Nachfolgefälle entstand unsere These, dass bei «nicht gelaufenen» Fällen die Nachfolgediskussion meistens auf rein operativer Ebene gestartet und geführt worden war. Sehr oft wurde dabei zu Beginn des Prozesses die Bewertung ins Zentrum gerückt – mit der Idee, dass damit der Verkaufspreis fix festgestellt wird. Unbeachtet und unbesprochen blieb jedoch die Analyse der Gesamtsituation des Unternehmers, des Unternehmens und der Familie sowie insbesondere die emotionalen Komponenten der Übergabe. Was ist beispielsweise der emotionale Wert eines Unternehmens? Die Antworten auf solche Fragen liegen insbesondere in der differenzierten Auseinandersetzung mit nicht-finanziellen Themen. Deshalb empfehlen wir, das Thema Nachfolge auch aus normativer und strategischer Sicht zu erschliessen. Aus dieser Diskussion ist das nachstehende 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge-Modells entstanden.

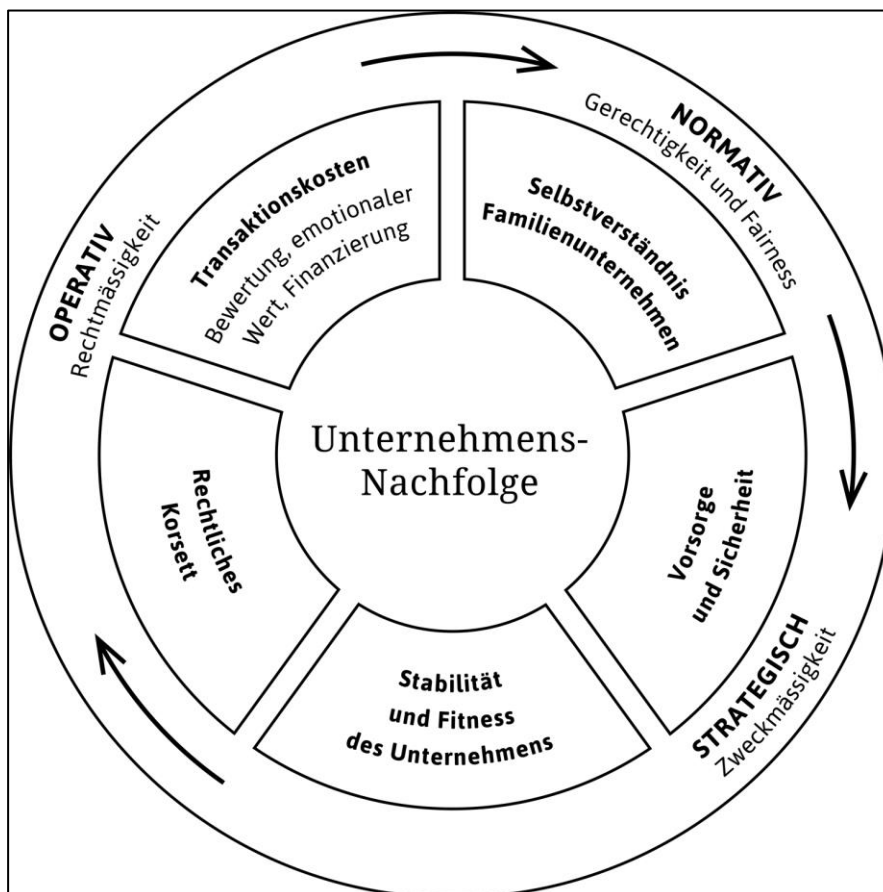


Abbildung 2: Das 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge Modells (Halter, Schröder 2017)

3.1 Selbstverständnis Familienunternehmen

Drei mögliche Kernfragen könnten lauten: Ist das Unternehmen da für die Familie? Ist die Familie da für das Unternehmen? Sind wir eine unternehmerische Familie? Eine Unternehmerfamilie? Oder ein familiäres Unternehmen, oder ein e Familienunternehmung? Alleine die Diskussion dieser drei Fragen kann familienintern zu mehrstündigen, aber wichtigen Diskussionen führen.

Ziel ist, die tieferliegenden Werte der Familienmitglieder zu erfassen und im Idealfall einen gemeinsamen Nenner bezüglich der Zukunft herzuleiten. Verschiedene Studienresultate zeigen, dass vielen Unternehmerfamilien der Fortbestand und die Unabhängigkeit des Unternehmens, das Aufrechterhalten der Arbeitsplätze oder die Vermeidung von Familienstreitigkeiten wichtig sind (Halter, Baldegger, Schrettle 2009). Je nach Wertigkeit wird eine der Nachfolgevarianten bevorzugt. Welchen (finanziellen) Preis haben jedoch diese emotionalen Werte? Stellen Sie sich vor: Sie haben am Schluss des Prozesses zwei Kaufangebote auf dem Tisch: Ein Finanzinvestor wäre bereit, respektive fähig, 5 Millionen zu bezahlen und das Kader 3 Millionen. Wem würden Sie Ihr Unternehmen verkaufen? Die Antwort muss jeder für sich selbst finden – die Grundlage dazu findet sich jedoch in der Regel im bewussten Umgang mit dem «Selbstverständnis Familienunternehmen».

	Erkenntnis Kopf, Herz und Hand gehören zusammen. Es ist deshalb sehr wichtig sich auf tieferliegende Fragen wie Werte, Normen, Grundansichten und Gefühle einzulassen – um nicht gegen Ende des Nachfolgeprozesses überrascht zu werden.
	• Ist das Unternehmen für die Familie da? • Ist die Familie für das Unternehmen da? • Sind wir eine unternehmerische Familie? • Bin ich das Unternehmen, oder habe ich ein Unternehmen?
	Das Thema «Selbstverständnis Familienunternehmen» wird unter www.sgnafo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

3.2 Vorsorge und Sicherheit

Vorsorge und Sicherheit fallen unter das Thema «Eigentümerstrategie». Bildlich gesprochen, geht es um die Frage: Kann ich als 65-Jähriger das Unternehmen (theoretisch) für CHF 1.- verkaufen? Wenn ich diese Frage mit gutem Gewissen mit „Ja“ beantworten kann, dann habe ich die Eigentümerstrategie erfolgreich gestaltet.

Zu oft gehen gerade Unternehmer von Kleinst- und Kleinunternehmen davon aus, dass der Verkaufserlös ein Teil der persönlichen Vorsorge ist. Nun wissen wir jedoch, dass knapp 60 Prozent der Kleinstunternehmer, welche 55 Jahre und älter sind – und rund 80 Prozent aller Unternehmer in der Schweiz sind Kleinstunternehmer (1-9 Mitarbeitende) – nach eigenen Angaben noch keine Massnahmen zur persönlichen Vorsorge getroffen hat (vgl. Halter, Baldegger, Schrettle 2009). Im Wissen, dass es gleichzeitig bei rund 30 Prozent der Unternehmen zu keiner Eigentumsnachfolge kommt – und es handelt sich dabei wieder primär um Kleinstunternehmer – sprechen wir damit ein existenzielles Thema an. Reine Steueroptimierung mittels Bildung stiller Reserven, Thesaurierung von Gewinnen sowie Auszahlung eines geringen Einkommens sind nicht immer die geeignete Strategie. Die Bezugsstrategie sollte deshalb mit dem Steuerexperten, Vorsorgeberater, Wirtschaftsprüfer oder mit Ihrer Hausbank kritisch diskutiert werden.

	Erkenntnis Träume, Luft und Liebe sind wichtig – reichen aber zum Leben alleine nicht aus. Trotz meist sehr vernünftigen Lebensstilen gilt es einen selbstkritischen Blick auf die eigene Vorsorge und Sicherung zu werfen. Die eigene Endlichkeit ist eine der wenigen Gewissheiten, die wir haben.
	• Kann ich es mir leisten, das Unternehmen für CHF 1.- zu verkaufen? • Oder ist das Unternehmen selbst meine Vorsorgekasse – aber nicht verkäuflich? • Ist meine Familie im Notfall finanziell abgesichert? • Habe ich einen Notfallplan oder einen Notfallkoffer?
	Das Thema «Vorsorge und Sicherheit» wird unter www.sgnafo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

3.3 Stabilität und Fitness des Unternehmens

Die Statistiken zeigen, dass die Nachfolge ausserhalb der Familie an Bedeutung gewinnt. Nun stellt sich die Frage: Wer ist an einem Kauf interessiert, respektive, wann ist jemand an (m)einem Unternehmen interessiert? Man darf davon ausgehen, dass die meisten Käufer nur dann ein Kaufinteresse haben, wenn das Unternehmen ein Zukunftspotenzial hat. Finanziell gesprochen, muss mit positivem Cash-Flow in der Zukunft gerechnet werden können.

Für die abtretende Generation bedeutet dies, dass das Unternehmen nachhaltig fit gemacht werden muss und dass eben nicht nur im letzten Moment „die Braut geschmückt“ werden kann. Dies betrifft zum einen das Geschäftsmodell, die Strategie und die Positionierung des Unternehmens. Je fitter das Leistungs- und Ertragskonzept des Unternehmens ist, desto besser. Gleichzeitig gilt es, das Unternehmen nach Möglichkeit von der Unternehmerpersönlichkeit unabhängig zu machen. Gibt es eine schlüssige Stellvertreterregelung, liegt das Wissen und die Verantwortung (nicht nur die Aufgaben) auch in den Händen von Mitarbeitenden? Die Testfrage lautet: Kann ich als Unternehmer 6 Wochen in den Urlaub fahren, ohne Angst zu haben, dass das Unternehmen in der Zwischenzeit implodiert?

	Erkenntnis Immer mehr Unternehmen müssen familienextern verkauft werden. Käufer sind in der Regel an einem Zukunftspotenzial interessiert und nicht an alten Maschinen und Mobiliar, die nicht mehr zum Einsatz kommen.
	• Wie ist die «Nachfolge-Fähigkeit» und «Nachfolge-Würdigkeit» des Unternehmens?¹ • Wo liegen die Entwicklungspotenziale des Unternehmens?

¹ Bei der Nachfolge-Würdigkeit geht es um die Marktfähigkeit des Unternehmens (Chancen und Stärken des Unternehmens am Markt), bei der Nachfolge-Fähigkeit geht es um die Stärken und Schwächen des Unternehmens, vgl. dazu auch die Schrift Nr. 5.

- Was kann ich selbst davon noch leisten und wozu braucht es eine nächste Generation?
- Was kann eine nächste Generation an neuen Impulsen bringen?



Das Thema **«Stabilität und Fitness»** wird unter www.sgnafo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

3.4 Rechtliches Korsett

Die gute Absicht ist das eine, die effiziente und korrekte Umsetzung das andere. Die Vorbereitung, Strukturierung sowie der Vollzug einer Unternehmensnachfolge tangiert rasch verschiedenste Rechtsgebiete. Dies führt von Ehe- und Erbrecht, über Vertrags- und Gesellschaftsrecht bis hin zu Steuerrecht und anderen Sonderthemen. Entsprechend müssen (auch) hier Fachpersonen zur Gestaltung der Nachfolgesituation herbeigezogen werden.

Doch diese rechtlichen Vorgaben vermögen nicht alle Fragestellungen im Nachfolgeprozess zu beantworten. Im Rahmen der Heranführung an eine Nachfolgelösung besteht die Herausforderung eher darin, die Bedürfnisse der Beteiligten auf einander abzustimmen und viel weniger in der rechtlichen Umsetzung im engeren Sinn.

Zum Beispiel ist es ein grundsätzliches Anliegen eines jeden Unternehmers, seine Kinder in der Nachfolge gerecht zu behandeln. Doch was ist eine „gerechte“ Nachfolgelösung? Nehmen wir an, die Eltern möchten das Unternehmen der Tochter und nicht einem der beiden Söhne übertragen, denn nur sie ist fähig und willens die Geschicke des Unternehmens in die eigenen Hände zu nehmen. Gehen wir weiter davon aus, dass das Familienvermögen grossmehrheitlich im Unternehmen steckt, sowie die Grundüberzeugung bei der Tochter und ihren Eltern vorherrscht, dass das operativ tätige Familienmitglied die kontrollierende Mehrheit am Unternehmen haben soll. Was ist nun eine gerechte Lösung? Muss das Unternehmen auf eine familieninterne Nachfolgelösung verzichten, da die rechtlichen Vorgaben eine Ausgleichung vorschreiben und mithin eine finanzielle Ungleichbehandlung der Kinder verhindern? Wäre ein Verkauf des Unternehmens an Dritte eine gerechte Lösung für alle Beteiligten? Was wären hingegen die notwendigen Rahmenbedingungen, damit die Söhne einen Erbverzichtsvertrag unterzeichnen und der Schwester die Nachfolge ermöglichen würden? Oder, falls eine finanzielle Abgeltung und damit eine Gleichbehandlung im rechtlichen Sinn möglich wären, könnten die Söhne diese akzeptieren, ohne dass der Familienfriede aufgrund der Ungleichbehandlung hinsichtlich der Unternehmensübergabe dauerhaft getrübt wäre? Auf diese prozessualen Fragen kann das Recht keine Antwort geben. Die Sicherstellung einer emotionalen Gerechtigkeit lässt sich wohl nur durch Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen allein nicht herbeiführen.

Weiter kommt eine zeitliche Dimension hinzu. Selbst wenn man eine Lösung gefunden und diese vertraglich abgesichert hat, gibt es keine Garantie, dass die Vertragserfüllung im Zeitraum sichergestellt ist. Insbesondere in Familienkonstellationen ist es hilfreich oder gar notwendig, die unterzeichneten Inhalte kommunikativ zu begleiten und zu überprüfen, ob die gefundene Lösung auch nach zehn Jahren noch den Bedürfnissen der zu diesem Zeitpunkt betroffenen Parteien entspricht. Ein allfälliger Anpassungsbedarf muss rechtzeitig erkannt werden, ansonsten schützt auch der Vertrag nicht vor einem Konflikt. Im Hinblick auf diese Aspekte ist es ratsam, eine zusätzliche (Prozess-) Beratungsperson oder Vertrauensperson hinzuzuziehen, welche diesen wichtigen Elementen der Nachfolgeregelung auch den nötigen Raum verschafft.



Erkenntnis

Rechtliche Fragen gibt es viele. Unter der Annahme, dass die beiden Generationen/Parteien das Gleiche wollen, kriegt man die Geschichte meist «geregelt». Verträge sind wichtig und stellen das «Rote Band» rund um eine Lösung dar. Die Gestaltungsvielfalt aus technischer Sicht ist sehr gross und muss aufeinander gut abgestimmt werden.



- Sind die Bedürfnisse und Erwartungen wirklich gut erkannt und in den Verträgen entsprechend spezifisch genug abgebildet?
- Sind allfällige Gefahren in der Zukunft erkannt und prospektiv abgebildet?
- Sind allfällige Fristen bekannt und eingehalten?
- Hat der zugezogene Spezialist wirklich Erfahrung bei der umfassenden Gestaltung einer Nachfolge?



Das Thema **«Rechtliches Korsett»** wird unter www.sgnafo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

3.5 Transaktionskosten

Schliesslich geht es immer auch um so genannte Transaktionskosten, welche wir auf der operativen Ebene ansiedeln. Darunter verstehen wir den Transaktionspreis und die steuerrechtliche Ausgestaltung der Transaktion. Um den Transaktionspreis festzulegen, gilt es, die drei Dimensionen Bewertung, emotionaler Wert und Finanzierung zu berücksichtigen.

Was ist der Wert eines Unternehmens? Bei der Bewertung muss zunächst geklärt werden, was überhaupt das Übertragungsobjekt ist. Handelt es sich wie bei der weiter oben angesprochenen Bäckerei entweder um die Übertragung eines selbsttragenden Geschäftsmodells mit Backstube, Verkaufsladen und angeschlossenem Kaffee oder um die einer Immobilie, die auch umgenutzt werden kann oder soll lediglich der Verkaufsstandort vermietet werden (z.B. an eine Bäckereikette). Bereits diese kleine Auswahl macht deutlich: Je nach Antwort muss «die Bäckerei» anders bewertet werden.

Auch ist zu betonen, dass bei der Bewertung der Unternehmenszahlen ein grosser Ermessensspielraum besteht. Viele Kleinst- und Kleinunternehmen führen eine Betriebs- und Finanzbuchhaltung nach Obligationenrecht. Diese lässt unter anderem die Bildung von stillen Reserven zu, welche im Rahmen der Unternehmensbewertung sichtbar gemacht bzw. aufgelöst werden müssen. Bereits bei deren Auflösung kann eine moderate oder aggressivere Gangart gewählt werden. Auch die Wahl der Bewertungsmethode (Substanzwert, Ertragswert etc.) und beispielsweise der bei gewissen Methoden einzusetzende Kapitalisierungszinssatz führen zu wesentlichen Preisunterschieden. Dies bedeutet, dass aus der Unternehmensbewertung nicht ein einzig richtiger Kaufpreis resultiert, sondern eine Bandbreite von möglichen Unternehmenswerten.

In der Praxis wird der Unternehmer bei der Festlegung des Preises grundsätzlich auch einen «emotionalen Wert» aufrechnen. Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass Eigentümer ihr Unternehmen in der Regel emotional überbewerten – dies muss sich jedoch überhaupt nicht 1:1 auf die Preisvorstellung durchschlagen (vgl. bspw. Zellweger, Sieger 2009). Schliesslich zeigen jüngste Erkenntnisse, dass beispielsweise im Rahmen einer familieninternen Nachfolge im Durchschnitt ein ‚Family Discount‘ von bis zu 42 Prozent gewährt wird – ausgehend von einem ‚fairen

Marktwert' (Christen, Halter, Kammerlander u.a. 2013).² Auch beim Verkauf an Mitarbeitende kann ein ‚Loyalitätsdiscount‘ nachgewiesen werden. Dies ist ein Hinweis darauf, dass der dem Übergeber nahestehende Nachfolger den emotionalen Wert auch als ‚quasi-geldwerte‘ Vergütung einsetzen und damit den Transaktionspreis herabsetzen kann.

Schliesslich geht es um die Finanzierung des vereinbarten Transaktionspreises. Gerade im Rahmen von FBO und MBO muss festgestellt werden, dass die übernehmende Generation oft nicht über die notwendigen Eigenmittel verfügt, um den Transaktionspreis direkt zu bezahlen. Neben Drittmitteln von Fremdkapitalgebern kommt dabei dem Verkäuferdarlehen in der Praxis eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Entsprechend erfolgt die Übergabe von Führung und Eigentum eventuell etappenweise entsprechend der Rückzahlung des Darlehens. Die Folgefrage ist jedoch – und dies muss unseres Erachtens zwingend besprochen und geregelt werden – wer ab wann die Entscheidungshoheit hat, gekoppelt an die Frage der Tragung des unternehmerischen Risikos (vgl. dazu weiter oben Eigentums-, Führungs- und Vermögensnachfolge).



Erkenntnis

Wert ist ungleich Preis. Die Bewertung alleine bringt keine abschliessend richtige Zahl zu Tage. Die Finanzierbarkeit und die emotionalen Werte sind mindestens so wichtig auf dem Weg zur Definition des Transaktionspreises.



- Gibt es eine solide und professionelle Unternehmensbewertung?
- Was ist dem Verkäufer und dem Käufer wirklich wichtig (= emotionaler Wert)?
- Kann der Transaktionspreis überhaupt finanziert werden?
- Sind die getroffenen Annahmen kompatibel mit den rechtlichen Fragen (insb. Steuerrecht)?



Das Thema **«Transaktionskosten»** wird unter www.sгнаfo-praxis.ch mit weiteren Materialien bedient.

4 Schlussbemerkung

Jede Unternehmensnachfolge ist ein Unikat. Das Denken in Szenarien im Vorfeld darf auch lustvoll betrieben werden. Nehmen Sie die Chance wahr, die Nachfolge zu gestalten und mithin gar gärende Familienkonflikte vor einem unkontrollierten Ausbruch bewahren oder sogar ein für alle Mal auflösen zu können. Eine Standortbestimmung mit verschiedenen Gesprächen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens respektive der Familie sind in der Regel sehr hilfreich. Dies kann im Alleingang, mit einer Vertrauensperson oder einem Berater aus dem eigenen Umfeld auch strukturiert angegangen werden.

² Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass die Kinder nun einen Anspruch auf diesen Discount haben! Andererseits gibt es gute Gründe für den Unternehmer, das Unternehmen vollständig zu verschenken oder einen ‚fairen Marktwert‘ zu verlangen.

Zum Schluss gibt es jedoch nur eine (unternehmerische) Gewissheit: Das Unerwartete kommt bestimmt – aber Sie können die richtigen Leitplanken setzen und die Beteiligten mit dem nötigen Rüstzeug versehen, damit diese erfolgreich bestehen können.

7 Literaturverzeichnis

- Christen, Andreas; Halter, Frank; Kammerlander, Nadine u.a. (2013): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Halter, Frank; Dehlen, Tobias; Sieger, Philipp; Wolter, Hans-Jürgen (2013): Informationsasymmetrien zwischen Übergeber und Nachfolger - Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten am Beispiel des Management Buy Ins in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für Entrepreneurship und KMU (ZfKE). Jg. 61, Nr. 1-2. S. 35 - 54.
- Halter, Frank; Kammerlander, Nadine (2012): KMU Nachfolge – Quo Vadis? Unsichere Zeiten – ist jetzt der falsche Moment? Bericht Nr. 1/2012: Bern: Stiftung KMU Next. (aktualisiert per 13.06.2013).
- Halter, Frank; Schröder, Ralf 2017: Das St. Galler Nachfolge-Modell. Bern: Haupt Verlag (4. Auflage).
- Halter, Frank; Baldegger, Rico; Schrettle, Thomas (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Kissling, Sonja; Halter, Frank; Gisselbrecht, Thomas (2013): Liquidation. Die geordnete Geschäftsaufgabe als strategische Nachfolgeoption. Bericht Nr. 2/2013. Bern: Stiftung KMU Next.
- Zellweger, Thomas; Sieger, Philipp (2009): Emotional Value: Der emotionale Wert, ein Unternehmen zu besitzen. Hessen: Ernst&Young AG (Hrsg.).



Fragenkatalog VerkäuferInnen

Der Fragekatalog wurde generisch generiert und ist entlang dem 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge-Modells gegliedert, vgl. dazu auch die Schrift KMU Nachfolge – Wirkungsvolle Gestaltung.

Intern: 02-01-Fragenkatalog-VerkäuferInnen



Fragenkatalog NachfolgerInnen

Der Fragekatalog wurde generisch generiert und ist entlang dem 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge-Modells gegliedert, vgl. dazu auch die Schrift KMU Nachfolge – Wirkungsvolle Gestaltung.

Intern: 02-02-Fragenkatalog-NachfolgerInnen



Die aktuellen Schriften im Überblick

- Heft Nr. 1: KMU Nachfolge in der Schweiz: Quo Vadis?
- Heft Nr. 2: KMU Nachfolge – wirkungsvolle Gestaltung
- Heft Nr. 3: Die Nachfolge Vision
- Heft Nr. 4: KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?
- Heft Nr. 5: Mit Stabilität und Fitness des KMU kann die Nachfolge gelingen!
- Heft Nr. 6: Vorsorge und Sicherheit in KMU
- Heft Nr. 7: Die Bewertung-Bewertung
- Heft Nr. 8: KMU als Emotionaler Wert: Wert ist nicht gleich Preis
- Heft Nr. 9: KMU Nachfolge-Finanzierung
- Heft Nr. 10: Mit Gerechtigkeit und Fairness eine KMU Nachfolge
- Heft Nr. 11: Führungsstrukturen und -prozess im Nachfolgeprozess
- Heft Nr. 12: KMU Nachfolge-Beratung

Herzlichen Dank für die Unterstützung



Zürcher
Kantonalbank

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie



(Stand 25.06.2019)