



KMU Nachfolge-Beratung

Beratung ist ungleich Beratung: Ein Minenfeld oder ein Honigschlecken?

Schrift Nr. 12

(4. Auflage, aktualisiert per 23. Januar 2023)

Herausgeberin

St. Galler Nachfolge-Praxis



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch



Autoren

Frank Halter, Nadine Kammerlander und Sonja Kissling Streuli (1. Auflage)

Frank Halter (Überarbeitung 2. Auflage 2016)

Frank Halter (Überarbeitung 3. Auflage 2019)

Frank Halter (Überarbeitung 4. Auflage 2023)

Bildnachweis Titelbild: Su_Gus / Shutterstock.com

Veröffentlichung

Rapperswil-Jona, Januar 2023

Inhalt

Vorwort	4
1 Erkenntnisse über den Einsatz der Beratung	5
1.1 Wahrgenommene Problemstellungen	5
1.2 Relevante Beratungsthemen	7
1.3 Ab wann werden Berater eingesetzt und wer ist der Auftraggeber?	9
2. Welche Beratungsformen gibt es?	9
2.1 Fach- und Prozessberatung	9
2.2 Beratungsarchitektur.....	10
2.3 Der Einsatz im Rahmen von FBO, MBO, MBI und Liquidation	12
3 Fachthemen und Berufsbilder	13
3.1 Fachthemen.....	13
3.2 Berufsbilder	15
4 Schlusswort	18
5 Literaturverzeichnis	18

Vorwort

«Nachfolge zwischen Massenphänomen und Individualität»

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 stellt 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).

Wenn das Phänomen Unternehmensnachfolge als Markt verstanden wird, dann geht es nicht nur um Übergeber/Verkäufer und Übernehmer/Käufer, sondern auch um die wichtige und nicht zu unterschätzende „dritte Kraft“: die Berater und Beraterinnen dieser Welt. Je nach Teilfrage ist fachliche oder prozessuale Unterstützung empfehlenswert, wenn nicht gar zwingend notwendig, denn die Schlaglöcher auf der Nachfolgestrasse sind nicht immer sichtbar.

Es ist uns ein Anliegen, insbesondere für die Betroffenen, einige Aspekte rund um das Thema Beratung als Denkanstoss aufzuzeigen. Um eins vorwegzunehmen: Ein einzelner Berater kann NIE alle Themen im Alleingang bedienen und DARF dies auch nicht tun. Niemand kann auf all den gefragten Gebieten Experte sein. Behauptet jemand, alleine alle nötigen Beratungsdienstleistungen erbringen zu können, ist dies schlicht nicht glaubwürdig. Es muss zwingend zwischen Spezialisten und Generalisten unterschieden werden. Für Sie als Unternehmer/-in bedeutet dies jedoch gleichzeitig, dass Sie selber sehr gut wissen müssen, was Sie für eine Art und Form von Unterstützung brauchen und wollen – und vor allem auch, was Sie eben nicht wollen. Dies sollten Sie als UnternehmerIn unseres Erachtens im Vorfeld für sich klären.

Mit dem Wunsch und der Hoffnung, dass wir mit dem vorliegenden Beitrag etwas Licht ins Dunkel bringen sowie einige Entscheidungsgrundlagen für die Betroffenen liefern können, wünschen wir Ihnen viel Vergnügen beim Lesen, und freuen uns stets über Rückmeldungen.

Frank Halter
Für die Herausgeber



Weitere Beiträge zum Thema **«Projekt- und Zeitmanagement»** finden Sie unter www.sгнаfo-praxis.ch/

1 Erkenntnisse über den Einsatz der Beratung

1.1 Wahrgenommene Problemstellungen

In einem ersten Schritt soll die Frage adressiert werden, welche Problemstellungen generell rund um die Unternehmensnachfolge von den Unternehmern wahrgenommen respektive wie solche eingeschätzt werden. Mit Blick auf die übergebende Generation (Verkäufer) wurde im Rahmen der Studie von Credit Suisse (2009) zwischen familieninterner und familienexterner Nachfolge differenziert (vgl. Abbildung 1).¹

Bei der **familieninternen Nachfolgeregelung** stehen Fragen rund um die steuerliche Belastung, das mangelnde „Loslassen“ des Übergebers sowie die Festlegung einer gerechten Erbfolge in der Familie im Zentrum der Aufmerksamkeit (vgl. Abbildung 1).

Die steuerliche Belastung ist auch familienintern nicht zu unterschätzen, selbst wenn vordergründig bei der Übertragung von der einen auf die nächste Generation manchmal kein Geld fließt. Sei es bei Unternehmensübergaben durch Erbvorbezug (bis Ende 2011 vielfach vorgenommen im Hinblick auf die damalige Erbschaftssteuerinitiative) oder durch Schenkung, bei einer Trennung von betrieblichem und nicht-betrieblichem Vermögen, bei Gesellschafter-Kontokorrentkrediten (insbesondere auf der Aktivseite der Bilanz) und ähnlichem: Die steuerliche Sicht sollte unseres Erachtens zwingend durch einen Experten abgeklärt werden.

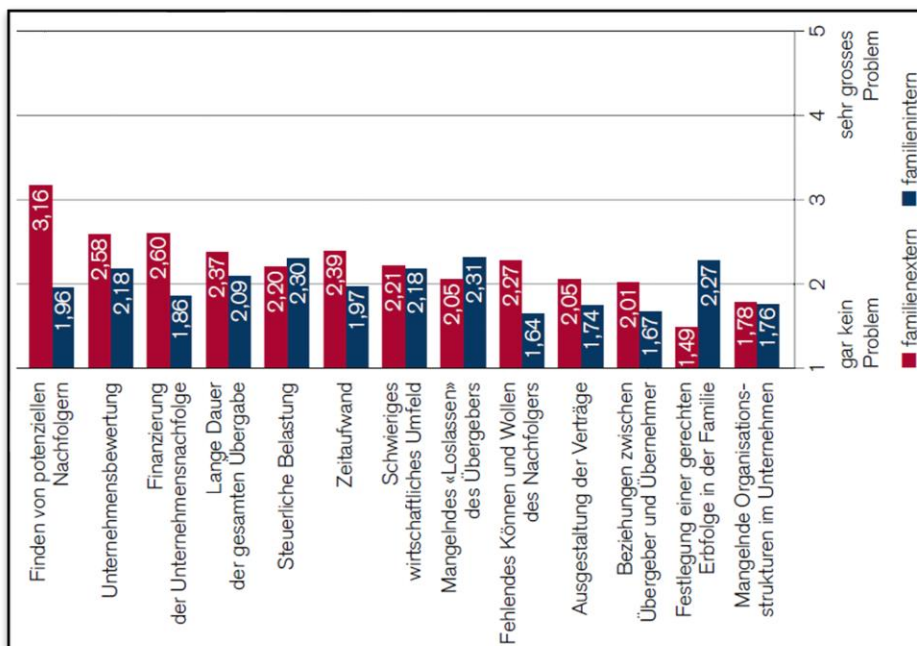


Abbildung 1: Problemstellung aus Sicht der übergebenden Generation (CS 2009)

¹ Nachstehend wird zwecks Lesbarkeit nur noch die männliche Form verwendet, wobei Frauen immer miteingeschlossen sind.

Das «*Mangelnde Loslassen des Übergebers*» gestaltet sich in der Regel bei der familieninternen Übergabe schwieriger als bei einem externen Verkauf. Denn bei externen Nachfolgeregelungen definiert grundsätzlich der Käufer, ob und in welchem Umfang der Vorgänger noch eingebunden bleiben soll (z.B. als Verwaltungsratsmitglied, Berater oder ähnliches). Bei familieninternen Nachfolgeregelungen dauert der Nachfolgeprozess meist länger und zudem hat der Übergeber die Kontrolle über den Prozess. Als Sohn oder Tochter hinzustehen und den eigenen Vater „auszuquartieren“, ist keine leichte Angelegenheit, denn die Abhängigkeiten sind vielschichtig. Sei dies, aus privater Sicht, die familiäre Rollenverteilung in der Vater-Kind-Beziehung. Oder, aus wirtschaftlicher Sicht, beispielsweise ein umfangreiches Verkäuferdarlehen, das der Nachfolger/die Nachfolgerin erhielt, um eine Bankenabhängigkeit zu minimieren. Dieses Verkäuferdarlehen ist in einem bestimmten Zeitraum zu refinanzieren. Solange der Vorgänger das grösste finanzielle Risiko trägt, ist es nicht einfach oder nicht angebracht, diesen auch entsprechend aus den Kontrollorganen zu entlassen. Eine Studie der Credit Suisse (2013) zeigt dies eindrücklich: So arbeitet die übergebende Generation im Jahr nach der familieninternen Übergabe der Führungsverantwortung im Durchschnitt noch mehr als 20 Wochenstunden im Unternehmen und besitzt für weitere 5 Jahre ein Büro im ehemaligen Unternehmen. Daher gilt es bei einer familieninternen Nachfolge sehr bewusst bestimmte Führungsregeln zu entwickeln und zu fixieren. Gemeint ist hier eine klare Regelung der Verantwortlichkeitsbereiche – eine Massnahme, welche derzeit von weniger als 30 % der Familienunternehmen ergriffen wird (Credit Suisse, 2013). Neben dem „Nicht-Loslassen Wollen“ gibt es aber auch Fälle des „Nicht-Loslassen Könnens“. Fälle, in denen der Grund des Nicht-Loslassens war, dass der Nachkomme (noch) nicht fähig war, das Unternehmen aus eigener Kraft zu führen. Der Vater hat dabei bewusst die Zügel nicht losgelassen, aber gleichzeitig auch die fehlende Fähigkeit des Nachfolgers nicht angesprochen. Natürlich ist dies auch eine Frage der Perspektive. Aus Sicht des Nachfolgers verhinderte die Einmischung des Vaters in die Geschäftstätigkeit eine umfassende und erfolgreiche Übernahme des Unternehmens.

Die Diskussion rund um das Thema *Festlegung einer gerechten Erbfolge in der Familie* ist ebenfalls wichtig. Stellen Sie sich vor: Der Vater überträgt das Unternehmen zu 100 Prozent auf die Tochter, da die beiden Söhne das Unternehmen zum einen nicht übernehmen wollen und gleichzeitig – und dies mit Stolz berichtet – ja beruflich bereits einen eigenen und unabhängigen Weg eingeschlagen haben. Wenn nun das Unternehmen lediglich 20 Prozent oder weniger des Familienvermögens darstellt, dann ist die finanzielle Gleichbehandlung der Nachkommen wahrscheinlich sichergestellt. Gerade im KMU-Kontext macht aber das Unternehmen häufig eher 80 Prozent des Familienvermögens aus, weshalb eine finanzielle Gleichbehandlung der Nachkommen häufig unmöglich ist und die Frage aufkommt, wie man dennoch eine Nachfolgelösung treffen kann, die die Nachkommen als „gerecht“ erachten. Unseres Erachtens ist es hier ganz wichtig, alle Nachkommen in geeigneter Form in den Nachfolgeprozess miteinzubeziehen und diesen Prozess aus Sicht aller Beteiligten «fair» zu gestalten. Die Mitwirkung im Nachfolgeprozess und die Erfahrung als vollwertiges Familienmitglied ernst genommen zu werden, kann häufig eine finanzielle Ungleichbehandlung ausgleichen (Prozessgerechtigkeit), so dass eine für alle Seiten befriedigende Lösung gefunden werden kann.

Bei der **familienexternen Nachfolgeregelung** steht in der Regel der Nachfolger nicht direkt vor dem Haupteingang. Entsprechend ist das Finden des geeigneten Nachfolgers Problem Nummer 1. Weiter stehen transaktionsorientierte Herausforderungen, wie die Bewertung und die Finanzierung des Unternehmens, im Vordergrund. Das *Finden eines potenziellen Nachfolgers* ist nicht einfach. Oft kann beobachtet werden, dass, falls keine familieninterne Nachfolge möglich ist, in einem ersten Schritt Kadermitarbeitende angesprochen werden, ob diese es sich vorstellen könnten, das Unternehmen zu übernehmen. Doch Wunsch und Wirklichkeit sind zwei verschiedene Dinge. Das erste „Ja“

kommt häufig sehr rasch. Wenn es dann aber darum geht, Geld in die Hand zu nehmen, um beispielsweise eine Übernahmegesellschaft zu gründen, dann wird die eigene Risikobereitschaft und Risikofähigkeit der Kadermitglieder erstmals auf den Prüfstand gestellt. Weiter ist ein fähiger Mitarbeiter nicht gleichzeitig ein fähiger Unternehmer. Häufig stellt der Übergeber nach ersten Gesprächen fest, dass das Unternehmen nicht nur familienextern, sondern auch firmenextern übergeben werden muss. Für eben diese Fälle gibt es verschiedene Vermittler, die versuchen, Käufer und Verkäufer zusammen zu bringen. Dabei reicht das Angebot von einer einfachen Inserate-Plattform bis hin zur Vergabe eines sogenannten Verkaufsmandats (= M&A-Mandat).

Gerade beim Verkauf an eine Drittperson kommt der *Festlegung des Unternehmenswertes* – und vor allem deren dokumentierter Herleitung – eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang geht es nicht nur um die Unternehmensbewertung im engeren Sinn, sondern auch um die diesbezüglichen Vorbereitungshandlungen. Um das Unternehmen bewerten zu können, wird der Käufer Einsicht in die Geschäftstätigkeit verlangen (Due Diligence). Hierfür muss der Verkäufer die Geschäftstätigkeit aber vorgängig dokumentiert haben. Somit gehört die Aufbereitung der Informationen für den Käufer zu den Vorbereitungshandlungen, welche der Verkäufer im Rahmen des Verkaufsprozesses vornehmen muss. Nur so ist es ihm möglich, dem Käufer das Unternehmen als ertragreiches Kaufobjekt zu vermitteln und einen guten Preis zu erzielen. Kein Käufer wird ohne Abschlag eine „Blackbox“ übernehmen. Eine gute Vorbereitung unterstützt somit den Verkäufer in den Verkaufsverhandlungen.

Damit einher geht auch das dritte Problemfeld – die *Finanzierung*. Da familienextern weniger Discount beim Verkaufspreis und in der Regel auch weniger Verkäuferdarlehen, keine Erbvorbezüge und kaum Schenkungen als Finanzierungsformen im Einsatz sind, stellt die Finanzierung in der Regel eine grössere Herausforderung dar, als dies bei der familieninternen Nachfolge der Fall ist.² Ob die Übernahme schliesslich durch Fremd- oder Eigenkapital oder durch eine Mischung davon finanziert wird – auch hier sind professionelle Partner beratend im Einsatz.

1.2 Relevante Beratungsthemen

Betrachten wir nun in einem zweiten Schritt die Beratungsthemen und deren Relevanz aus Unternehmersicht (vgl. dazu Abbildung 2). Von hoher Bedeutung für die Übergeber ist die *Absicherung von rechtlichen Aspekten*. Ob familienintern oder -extern, es gibt verschiedene Aspekte, welche es hier professionell zu berücksichtigen gilt. Dies reicht vom Aufsetzen eines guten Aktionärsbindungsvertrages, über die Formulierung eines korrekten Verkaufsvertrages, über Ehe- und Erbverträge oder die Einhaltung der Formvorschriften eines Testamentes bis hin zur Formulierung von durchsetzbaren Gewährleistungsansprüchen im Rahmen eines familienexternen Verkaufs. Es ist notwendig, solche Verträge von transaktionserfahrenen Experten aufsetzen oder mitgestalten zu lassen, um für die konkrete Situation die passende rechtliche Form zu finden und mögliche Fallgruben gekonnt zu umschiffen.

² vgl. dazu auch CS 2013.

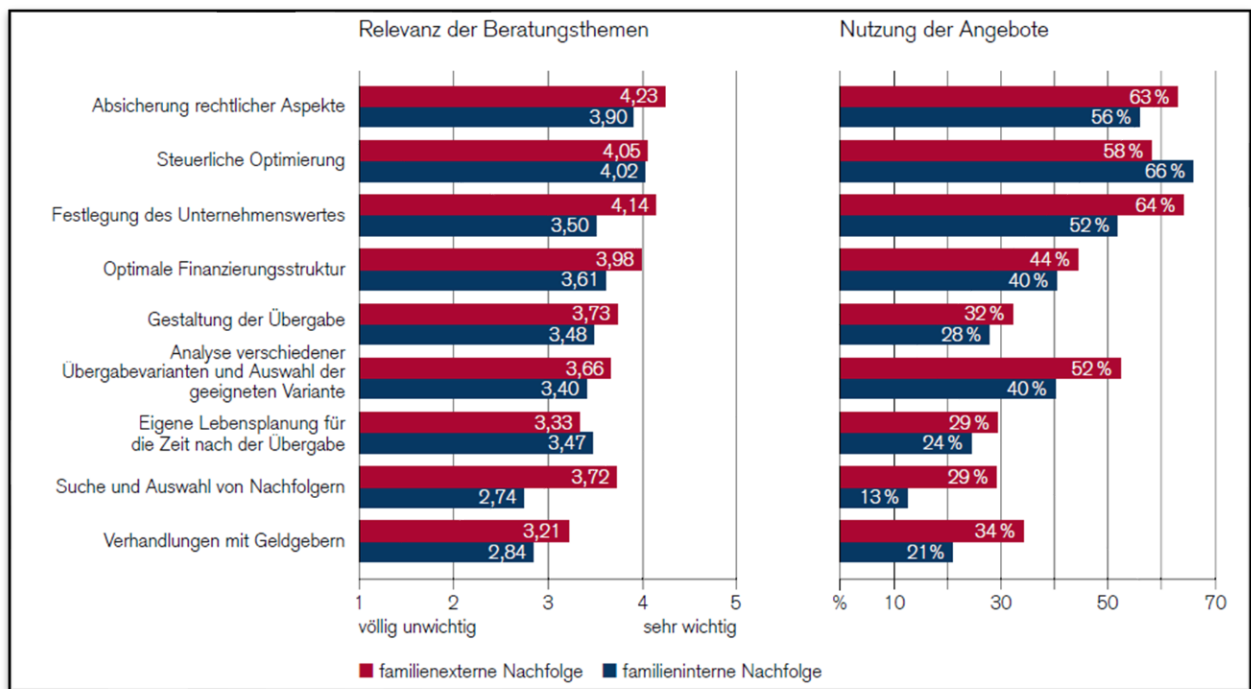


Abbildung 2: Relevanz von Beratungsthemen und deren Nutzung (CS 2009)

Die Steueroptimierung folgt bei familienexternen Nachfolgeregelungen bei der Umfrage unter den Unternehmern bereits an zweiter Stelle hinsichtlich Relevanz und Nutzung von Beratungsunterstützung, bei familieninternen Nachfolgeregelungen sogar an erster. Wie kann eine Nachfolge steuereffizient und steuereffektiv gestaltet werden? Ab wann macht beispielsweise der Einbau einer Übernahmeholding Sinn, um das Dividendenprivileg zu Refinanzierungszwecken zu nutzen? Wann macht eine Trennung zwischen Betrieb und Immobilie Sinn und wann muss dies spätestens vollzogen sein, bevor man den Betrieb (ohne Immobilie) an eine Drittperson verkaufen kann? Was gilt es beispielsweise zu berücksichtigen, wenn das Unternehmen an die Kinder verschenkt werden oder unter dem Steuerwert veräußert werden soll? Diese und ähnliche Fragen gilt es zu klären.

An dritter und vierter Stelle der wahrgenommenen Wichtigkeit folgen wieder die Themen Unternehmensbewertung und die Nachfolgefiananzierung, die bereits weiter oben vertiefend ausgeführt worden sind, wobei die Relevanz bei der familienexternen Nachfolge nochmals wesentlich höher ist.

Auffällig in Abbildung 2 ist, dass in den Augen der übergebenden Unternehmer die bedeutsamsten Themen primär Fachfragen betreffen und weniger beispielsweise die Erarbeitung von Nachfolgeszenarien oder die Formulierung einer Nachfolgestrategie. Die bisher angesprochenen Beratungsthemen sind damit sehr funktional und operativ. Unseres Erachtens wird hier zu wenig Fokus gelegt auf die mehr strategischen oder auch „weicheren“ Nachfolgethemen. So sollte auch eine Beratung hinsichtlich dieser Themen gesucht werden. Entsprechende Fragen sind z.B.: Welche Möglichkeiten gibt es überhaupt – familieninterne, familienexterne Nachfolge – und welche Konsequenzen ergeben sich daraus (vgl. auch Kapitel 2.3)? Wie kann der Nachfolger vorbereitet werden? Welche Aufgabenteilung ist, bis zur Übernahme, sinnvoll? Welche symbolischen Übergabehandlungen sind wichtig für die Mitarbeiter? Unsere Erfahrung zeigt, dass erfolgreiche Übernahmen nicht in erster Linie jene sind, bei welchen die technische Umsetzung fehlerfrei verlief, sondern solche, bei denen sich Übergeber und Übernehmer „wirklich“ einig waren. Denn eine rein steueroptimierte Lösung muss beispielsweise nicht zwingend dem entsprechen, was die beiden Nachfolgeparteien eigentlich haben wollten.

1.3 Ab wann werden Berater eingesetzt und wer ist der Auftraggeber?

Häufig stellt sich die Frage, zu welchem Zeitpunkt man den Berater herbeirufen soll. Hier ist zu betonen, dass Berater, die die konkrete Situation verstehen, auch die besseren, da passenderen, Verträge schreiben oder Lösungen finden. Somit empfiehlt sich eine möglichst frühe Einbindung eines beratenden Generalisten, selbst wenn die Grundsätze der Nachfolgeregelung noch nicht feststehen.

Es empfiehlt sich weiter, denselben Berater im ganzen Nachfolgeprozess beizubehalten. Wie erwähnt, dauert der Nachfolgeprozess insbesondere bei einer familieninternen Lösung oft über mehrere Jahre. Es ist wichtig, dass der Berater die Vorgeschichte kennt, sich mit dem Ablauf des Prozesses auseinandersetzt und auch überprüft, dass die vereinbarten Meilensteine eingehalten werden. Nicht zuletzt gewinnt der Berater nur über Zeit das Vertrauen der Beteiligten. Nur dieses Vertrauen ermöglicht es dem Berater, einen Vertrag auszuarbeiten, welcher die Interessen aller Vertragsparteien berücksichtigt und somit nachhaltig ist. Wichtig ist daher auch, dass der Berater mit allen Betroffenen spricht und die rechtlichen Dokumente nicht lediglich auf einseitiges Geheiss des Patrons aufsetzt. Berater sind meist standesrechtlich angehalten, nicht mehrere Personen (z.B. mehrere Familienmitglieder) zu beraten, damit keine Interessenkonflikte entstehen. Jedoch sollte der Berater deswegen nicht davor zurückschrecken, alle betroffenen Familienmitglieder in den Nachfolgeprozess einzubinden. Nur so kann eine nachhaltige, stabile und robuste Lösung für das Unternehmen und die Familie gefunden werden. Gleichzeitig muss aber dieser Generalist auch sehr wohl wissen, wo seine eigenen Grenzen sind und die Bereitschaft und Fähigkeit mitbringen, rechtzeitig und auf eine effiziente Art und Weise weitere Experten beizuziehen.

2. Welche Beratungsformen gibt es?

2.1 Fach- und Prozessberatung

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass unterschiedliche Fragestellungen im Raum stehen und verschiedene Disziplinen und Fachkenntnisse benötigt werden, wenn eine Nachfolgelösung von A bis Z zu gestalten ist. Bevor in diesem Kapitel ein Überblick über die verschiedenen Berufsbilder und Fachkompetenzen gegeben wird, wollen wir vorgängig die Grundformen der Beratung differenzieren.³

Im Grundsatz differenzieren wir zwischen Fachberatung (=Expertenansatz) und Prozessberatung (Coachingansatz), welche in der Praxis selbstverständlich nicht immer trennscharf auseinandergelassen werden können und je nach Beratungsthema zum Zug kommen (vgl. dazu Abbildung 3). Bei der **Fachberatung** kennt und definiert der Kunde in der Regel die Problem- oder Fragestellung und beauftragt den Berater, entsprechende Lösungsansätze zu entwickeln. Dies bedeutet, dass die Lösung bzw. Lösungsvarianten primär vom Berater erarbeitet werden. Dies bildet den Kernunterschied zur Prozessberatung, bei welcher die Lösung mit Unterstützung des Beraters von den Beteiligten selber erarbeitet wird, der Berater somit die Prozessverantwortung trägt. Der Fachexperte behandelt in der Regel eine Teilfrage des Nachfolgeprozesses und hat dementsprechend häufig auch

³ vgl. dazu auch Halter, Schröder 2022.

nur einen beschränkten Einblick in das gesamte tatsächliche Geschehen. Schliesslich entscheidet der Kunde, ob die gefundene Lösung umgesetzt werden soll oder nicht.

Fachberatung (=Expertenansatz)	Prozessberatung (=Coachingansatz)
Wirtschaftsprüfung	Projektmanagement
Treuhänderschaft	Coaching
Rechtsberatung (Rechtsanwalt)	Mentoring
Steuerberatung	Mediation
Notarielle Beratung	Familienberatung und -therapie
Finanz- und Vermögensberatung	Training und Supervision
Vorsorgeberatung	Nachfolgeprozess-Beratung (als Generalist)
Organisations- und Managementberatung	

Abbildung 3: Beratungsformen (i.A. an Halter, Schröder 2022, S. 211)

Bei der **Prozessberatung** unterstützt die dritte Kraft den Kunden dabei, selber die Frage- und Problemstellung richtig zu erkennen und selber Lösungen zu erarbeiten. Dies bedeutet, dass die Lösung vom Kunden entwickelt wird – oder zumindest in einem co-evolutionären Prozess zwischen Prozessbegleiter und Kunde. Es handelt sich dabei also um Beratung mit dem Ziel, den Kunden/Klienten «zu befähigen». Durch strukturierte Fragestellungen versucht der Berater, dem Kunden die vielleicht erst bruchstückhaft vorhandenen Lösungsansätze bewusst zu machen, so dass der Kunde schliesslich zu SEINER Lösung kommt. Durch die eigenverantwortliche Erarbeitung ist die Nachhaltigkeit der gefundenen Lösung gewährleistet. Diese Art der Beratung kommt insbesondere bei strategischen und weicheren Fragen des Nachfolgeprozesses zur Anwendung und darf unseres Erachtens im Nachfolgeprozess nie fehlen.

Man sollte sich als Auftraggeber im Vorfeld die Frage stellen, was die eigenen Bedürfnisse, jene der «Familien» sowie der indirekt Betroffenen sind. Daraus folgend, sind die Anforderungen an einen Nachfolgeberater zu formulieren. Aussagen wie „*Der wollte mir einfach seine Module unterjubeln*“ oder „*Sein Standardprozess hat unsere Bedürfnisse bei weitem nicht getroffen*“ machen uns hellhörig. Diese Zitate und Wortmeldungen deuten darauf hin, dass in vielen Fällen die gewählte Beratungsform nicht zu den Anforderungen gepasst hat. Gerade von Beratern kommt immer wieder die Aussage: „*Ja ja, aber Familienunternehmen sind eben sehr beratungsresistent!*“. Es muss vermutet werden, dass viele Berater, aufgrund der ausschliesslichen Fokussierung auf Fachfragen, die Bedürfnisse der Beteiligten nicht zu erfassen vermögen. Daher werden häufig die Beratungsergebnisse nicht umgesetzt oder die Ergebnisse führen zu Konflikten. Eine Prozessberatung kann helfen, die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten zu identifizieren, um anschliessend effektive und dauerhaft tragbare Lösungen zu finden. Konkret bedeutet das, dass man im Nachfolgeprozess neben dem Fachexperten auch einen Prozessexperten hinzuziehen soll.

2.2 Beratungsarchitektur

Aus der Unterscheidung zwischen Fach- und Prozessberatern ergibt sich die (bereits aufgeworfene) Frage, in wessen Dienst der Berater steht. Im Dienst des Käufers, des Verkäufers, im Dienst einer gelungenen Unternehmensnachfolge oder im Dienst des Unternehmens? Schlussendlich ist «das Unternehmen selbst» auf eine tragbare und nachhaltige Nachfolgelösung angewiesen. Wir sprechen dabei gerne von der Beratungsarchitektur. Diese hat einen starken Einfluss auf die Komplexität und vor allem auf die Dynamik des Prozesses (!).

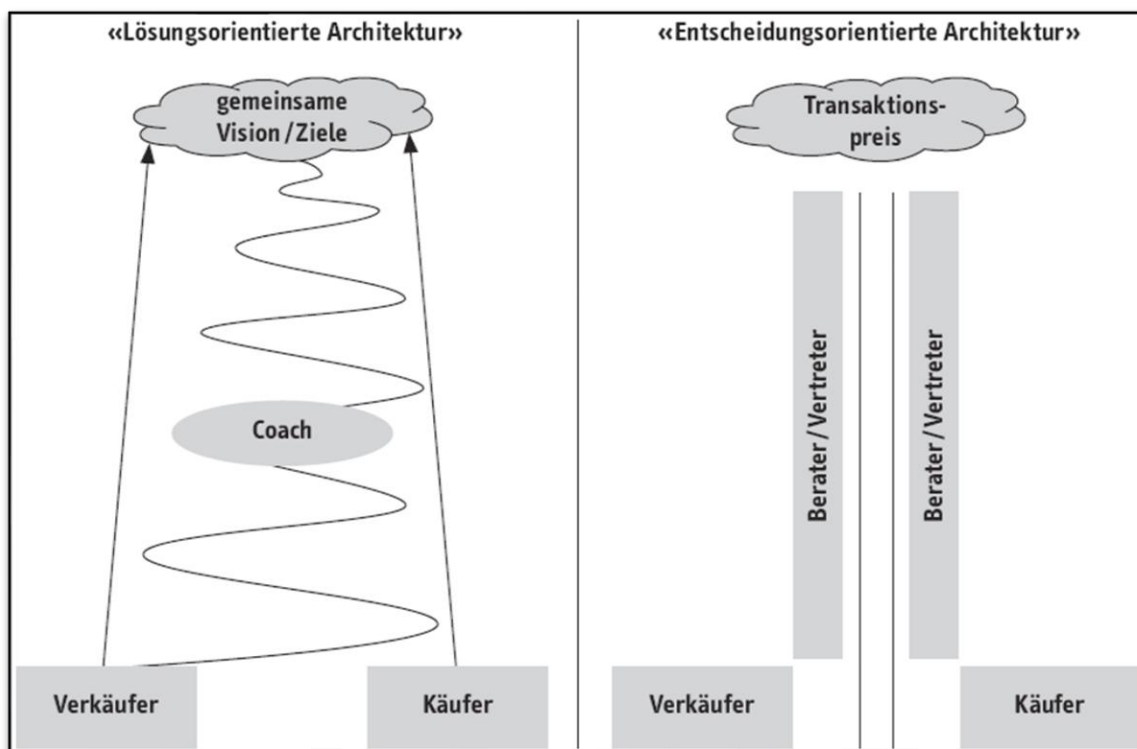


Abbildung 4: Beratungsarchitektur (i.A. an Halter, Schröder 2017, S. 198)

Im Sinne einer Gegenüberstellung der beiden Extremvarianten wird zwischen einer lösungsorientierten Struktur und einer entscheidungsorientierten Struktur unterschieden. Bei der **lösungsorientierten Struktur** sehen sich die beiden Parteien im gleichen Boot und definieren gemeinsam oder zusammen mit einem Coach das Zielbild. Im Anschluss wird gemeinsam nach der Machbarkeit der formulierten Zielsetzung gesucht. Der Coach sieht sich nicht im Dienst der einen oder anderen Partei, sondern ist der Erreichung der Zielsetzung verpflichtet. Diese Struktur beobachten wir in der Regel bei familieninternen und unternehmens-internen Nachfolgeregelungen. Selbstverständlich macht es aber Sinn, dass die eine oder andere Partei (oder auch beide) für spezifische Fachfragen einen zusätzlichen (Fach)Experten hinzuzieht.

Im Gegensatz dazu sind bei der **entscheidungsorientierten Struktur** beide Parteien (Verkäufer wie Käufer) mit je einem Interessenvertreter aufgestellt. Hier stellt sich zwar die Frage eines möglichen Interessenkonfliktes nicht, jedoch ist auch diese Variante mit erheblichen Nachteilen versehen. Zum einen steigen die Transaktionskosten, was vor allem für KMU schwierig zu stemmen sein mag. Zum anderen können mehrere Berater die Fronten zwischen den Parteien weiter verhärten, da jeder für „seine“ Partei das Maximum herausholen möchte. Eine für alle zufriedenstellende Lösungsfindung wird so eher verhindert, anstatt herbeigeführt. Der Showdown und eigentliche Moment der Wahrheit stellt dabei die Preisverhandlung dar, bei welcher sich die Interessenvertreter gegenüber sitzen und um den Transaktionspreis und die damit verbundenen Bedingungen feilschen. Der Vertreter des Verkäufers hat das primäre Ziel, den Verkaufspreis so hoch wie möglich festzusetzen (insbesondere Verkaufsmandatsinhaber, welche an der Verkaufspreishöhe partizipieren). Der Vertreter des Käufers versucht gleichzeitig, den Kaufpreis möglichst tief zu verhandeln und verfolgt in der Tendenz, möglichst viele Versäumnisse, Schwächen und Risiken des Unternehmens hervorzuheben. Entsprechend (emotional) schmerzhaft ist diese Phase im Verkaufsverhandlungsprozess für den Verkäufer. Gerade in diesem Moment werden sowohl Verkäufer wie Käufer zu Statisten und es bleibt ihnen nur übrig, zu hoffen, dass das „Schauspiel“ zu einem guten Abschluss kommt.

Auch wenn das obige Bild etwas überzeichnet dargestellt ist: Verkäufer oder Käufer sollten sich, eventuell auch gemeinsam, bewusst der Frage stellen, welche Art von Beratung, in welcher Zusammensetzung und in welcher Architektur in Anspruch genommen werden soll. Dabei gilt es, die Eigeninteressen der Berater zu verstehen und ins Kalkül miteinzubeziehen. All dies hat einen Einfluss auf die Dynamik und die Komplexität des gesamten Nachfolgeprozesses.

2.3 Der Einsatz im Rahmen von FBO, MBO, MBI und Liquidation

Fach- und Prozesskompetenzen sind im Rahmen jeder Nachfolgeregelung – losgelöst ob innerhalb der Familie (FBO = Family Buy Out), innerhalb des Unternehmens (MBO = Management Buy Out) oder ausserhalb der Familie und ausserhalb des Unternehmens (MBI = Management Buy In), oder gar der Liquidation, notwendig. Gleichzeitig gibt es jedoch fundamentale Unterschiede zwischen den verschiedenen Nachfolgevarianten.

Bei der Liquidation gibt es keine Käuferpartei – ausser für einzelne Aktivposten, die im Verlauf der ordentlichen Geschäftsaufgabe noch veräussert werden können. Der FBO-Prozess dauert wesentlich länger als ein MBO- oder ein MBI-Prozess (vgl. dazu Credit Suisse 2013, S. 32). Bevor man sich jedoch für eine der Nachfolgevarianten entscheidet, sollte eine Standortbestimmung und Evaluation der möglichen **Nachfolgeszenarien** vorgenommen werden. Unseres Erachtens sollte diese Diskussion vor einer Fokussierung auf die Fachthemen und unabhängig davon erfolgen. Diese Diskussion kann im Verwaltungsrat unter Beizug eines Nachfolge-Coachs oder anderer Prozessbegleiter geleitet werden, mit dem alleinigen Ziel, einen Überblick über die Szenarien zu schaffen und in der Folge mögliche Handlungsfelder abzuleiten. Dabei beinhalten die folgenden **Dimensionen** die entsprechenden **Gestaltungsformen** (vgl. Abbildung 5, i.A. 6-Gestaltungs-Dimensionen nach Halter, Schröder 2022):

Dimension	Gestaltungsformen
Nachfolge-Optionen	FBO MBO MBI Verkauf an anderes Unternehmen Liquidation Kombinationsformen
Übertragungs-Ebene	Führungsnachfolge Eigentumsnachfolge Vermögensnachfolge
Übertragungs-Objekt (juristisch)	Die Aktien/Anteile eines Unternehmens (Share Deal) Die Aktiven eines Unternehmens (Asset Deal)
Übertragungs-Objekt (betriebswirtschaftlich)	Geschäftsmodell Marktpotenzial Synergieeffekte mit/ohne Immobilie Lizenzen/Patente etc.
Gerechtigkeit und Fairness	Gleichheitsprinzip Leistungsprinzip Bedürfnisprinzip

	Prozessgerechtigkeit
Governance	Governance-Struktur Governance-Instrumente Governance-Prozess
Projekt- und Zeitmanagement	Alles von heute auf morgen (z.B. Todesfall) Schritt-für-Schritt Gleichzeitige Übergabe von Eigentum und Führung Gestaffelte Übergabe von Eigentum und Führung

Abbildung 5: Dimensionen und Gestaltungsformen zur Herleitung von Szenarien

3 Fachthemen und Berufsbilder

3.1 Fachthemen

Die Fragestellungen in einem Nachfolgeprozess sind sehr vielfältig und es ist unseres Erachtens fahrlässig und unseriös, wenn eine Einzelperson behauptet, alle Fachthemen oder Fachkompetenzen allein abdecken zu können. Entsprechend gilt es, Klarheit darüber zu gewinnen, was man als Auftraggeber braucht, welche Grenzen der Auftragnehmer als Berater hat und wie die entsprechend notwendigen Schnittstellen zwischen den verschiedenen Disziplinen aufeinander abzustimmen sind. Denkbar ist hier bspw. eine Lösung, in der ein Prozessberater die Koordination übernimmt und punktuell Fachkompetenz (z.B. aus seinem eigenen beruflichen Netzwerk) hinzuzieht. Nachstehend sind die unseres Erachtens wichtigsten Fachkompetenzen aufgeführt:

Fachthemen- und Aufgabenfelder	Definition
Unternehmensbewertungen	Unternehmensbewertungen umfassen die Analyse des finanziellen Wertes eines Unternehmens, bzw. von Teilen davon, nach national oder international anerkannten Bewertungsverfahren. Unternehmensbewertungen werden häufig vom Verkäufer in Auftrag gegeben.
Due Diligence	In einer Due Diligence untersucht der Käufer die ihm von der Unternehmung zur Verfügung gestellten Informationen (Verträge, Geschäftsberichte etc.), um das Unternehmen und mögliche Risiken besser kennenzulernen und schliesslich den Angebotspreis festzulegen. Manchmal führt auch der Verkäufer eine Due Diligence durch, um vorgängig zum Verkaufsprozess das Unternehmen zu überprüfen.
Immobilienbewertungen	Immobilienbewertungen umfassen die Ermittlung des finanziellen Wertes von Liegenschaften nach geltenden Regelungen und Standards.
Steuerrecht	Das Steuerrecht beschäftigt sich mit den Abgaben von Privatpersonen und Unternehmen.

Gesellschaftsrecht	Das Gesellschaftsrecht beschäftigt sich mit den Rechtsformen von Unternehmen und Gesellschaften (AG, GmbH, Kollektivgesellschaft etc.) sowie den damit verbundenen Rechten und Pflichten.
Vertragsrecht	Das Vertragsrecht beschäftigt sich mit Regeln, die sich auf das Zustandekommen und die Wirkung von Verträgen (z.B. Aktienkaufvertrag) beziehen.
Notarielle Beglaubigungen/ Beurkundungen	Die Erstellung gewisser Dokumente (z.B. Statuten, Erbverträge) benötigt laut Gesetz eine notarielle Beurkundung. Weiter beglaubigt der Notar oder die Notarin, Unterschriften, Kopien oder Abschriften und bestätigt damit deren Echtheit.
Finanzierungsberatung (Corporate Finance)	Finanzierungsberatung umfasst die Beratung zu unterschiedlichen Finanzierungsformen (z.B. Eigen- und Fremdfinanzierung), das Identifizieren von möglichen Geldgebern (z.B. Private Equity) sowie die Vorbereitung und Durchführung entsprechender Gespräche.
Übernahme von Verkaufsmandat (M&A Beratung)	Übernahme des Verkaufsmandats bedeutet, im Auftrag des Verkäufers für den ganzen Verkaufsprozess verantwortlich zu sein und diesen voran zu treiben. Dies schliesst eine Zieldiskussion mit dem Verkäufer, das Identifizieren verschiedener Optionen und Käufer sowie die Vorbereitung, Durchführung und den Abschluss der Verhandlungen mit ein.
Übernahme von Such- /Kaufmandat	Übernahme des Kaufmandats bedeutet, im Auftrag des Käufers für den gesamten Kaufprozess verantwortlich zu sein und diesen voran zu treiben. Dies schliesst eine Zieldiskussion mit dem Käufer, das Identifizieren verschiedener Optionen und Kaufobjekte sowie die Vorbereitung, Durchführung und den Abschluss der Verhandlungen mit ein.
Führen einer Verkaufsverhandlung	Führen einer Verkaufsverhandlung bedeutet, die Interessen des Verkäufers im Verhandlungsprozess zu vertreten. Dazu gehört die Zieldiskussion mit dem Verkäufer, die Vorbereitung, Durchführung sowie der Abschluss der Verhandlungen.
Führen einer Kaufverhandlung	Führen einer Kaufverhandlung bedeutet, die Interessen des Käufers im Verhandlungsprozess zu vertreten. Dazu gehört die Zieldiskussion mit dem Käufer, die Vorbereitung, Durchführung sowie der Abschluss der Verhandlungen.
Kommunikationsmanagement	Kommunikationsmanagement umfasst das Vorbereiten und Durchführen von Kommunikationsmassnahmen innerhalb und ausserhalb von Organisationen.
Strategieentwicklung	Strategieentwicklung umfasst die Erarbeitung von Strategien für das Gesamtunternehmen oder bestimmte Bereiche des Unternehmens über einen definierten Zeitraum. Strategieentwicklung basiert üblicherweise auf einer genauen Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens, der Chancen und Gefahren in den Umweltsphären der Unternehmung sowie der vorhergesagten Marktentwicklung.

Projektmanagement	Projektmanagement umfasst das Planen, Durchführen und Nachbereiten von Projekten. Dazu gehören üblicherweise das Erstellen von Projektplänen, das Aufsetzen einer Projektorganisation, die Durchführung regelmässiger Status-Besprechungen sowie das Verfassen eines Projektberichtes. Ebenfalls fällt das kurzfristige Problemlösen und Priorisieren in diesen Bereich.
Moderation zwischen verschiedenen Interessenvertretern	Moderation bezweckt, Gespräche zwischen Individuen und Gruppen derart zu gestalten und zu führen, dass die Beteiligten möglichst eigenständig und konsens-fokussiert Lösung erarbeiten.
Mediation (Konfliktlösung) im Familiensystem und zwischen verschiedenen Parteien	Mediation stellt eine Methode der Konfliktregelung durch einen unparteiischen Dritten dar. Der Mediator/die Mediatorin hilft den Parteien, in einem systematischen Verfahren ihre Interessen zu ermitteln. Die Parteien erarbeiten daraufhin selbstverantwortliche Lösungen. Der Unterschied zur Moderation ist ein gradueller und liegt in der Strukturiertheit des Verfahrens.

3.2 Berufsbilder

In Ergänzung zu den verschiedenen Aufgaben gibt es auch unterschiedliche Berufsbilder, welche rund um die Unternehmensnachfolge zum Einsatz kommen können:

«Finanzen und Recht – Beratung, Bewertung und Verwaltung»

Berufsbild	Aufgaben
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer verfügen über die persönliche und fachliche Eignung (häufig „Dipl. Wirtschaftsprüfer“), um die Finanzberichterstattung von Unternehmen nach den geltenden Rechnungslegungsstandards zu prüfen. Dabei ist der Wirtschaftsprüfer insbesondere für das sorgfältige Prüfen der Jahresabschlüsse auf Vollständigkeit und Richtigkeit auf Basis gesetzlicher Grundlagen und Standards und für das Verfassen eines entsprechenden Abschlussberichts zuständig. In Ergänzung dazu werden oft Beratungsdienstleistungen (z.B. Unternehmens-bewertungen) angeboten.
Immobilien-schätzer	Immobilien-schätzer verfügen über die persönliche und fachliche Eignung sowie das notwendige tiefgehende Marktwissen, den Wert von Grundstücken und Gebäuden finanziell zu beziffern.
Vorsorgeberater	Vorsorgeberater haben die persönliche und fachliche Eignung, für ihre Kunden persönliche aber auch institutionelle Vorsorgelösungen zu evaluieren und diese gegebenenfalls sogar im Auftrag des Kunden abzuschliessen.
Versicherungsberater	Versicherungsberater haben die persönliche und fachliche Eignung, für ihre Kunden persönliche aber auch institutionelle Versicherungslösungen zu evaluieren und diese gegebenenfalls im Auftrag des Kunden abzuschliessen.
Vermögensverwalter	Vermögensverwalter verfügen über eine persönliche und fachliche Eignung, ihre Klienten zu Kapitalanlagen zu beraten. Dazu gehört beispielsweise, diese über verschiedene Anlageformen aufzuklären, Rahmenbedingungen und

	Risiken zu erläutern und individuelle Vorschläge zu tätigen. Ebenfalls kann die tatsächliche Verwaltung des Vermögens in den Aufgabenbereich des Vermögensverwalters fallen.
Steuerberater	Steuerberater verfügen über die fachliche (häufig „Dipl. Steuerexperte“) und persönliche Eignung, für ihre Kunden Steuerfragen nach nationalen und internationalen Vorschriften zu bearbeiten, sie in steuerlichen Fragen zu beraten und vor den Steuerverwaltungs- und Justizbehörden zu vertreten.
Rechtsberater / Anwalt / Fürsprecher	Rechtsberater verfügen über eine persönliche und fachliche Eignung, ihre Klienten in rechtlichen Angelegenheiten (z.B. Gesellschafts-, Vertrags-, Erbrecht) zu beraten, entsprechende Dokumente zu erstellen und mit den Behörden/staatlichen Institutionen zu kommunizieren. Nur Rechtsanwälte sind befähigt, ihre Klienten vor Gericht zu vertreten.
Notare	Um Beurkundungen und Beglaubigungen vornehmen zu können, bedarf es einer entsprechenden Ausbildung. Die Schweiz (je nach Kanton) kennt reine Amtsnotariate (z.B. ZH) und freiberufliche Notariate (z.B. BE) sowie Mischformen (z.B. SG).
Finanzierungsberater	Finanzierungsberater verfügen über die fachliche und persönliche Eignung, Unterstützung in Bezug auf die Finanzierung einer Investition zu leisten. Diese Unterstützung kann von der Erstellung eines Businessplans, über die Identifikation potentieller Geldgeber und die Strukturierung von Deals und Krediten bis hin zur Vorbereitung und Durchführung von Finanzierungsgesprächen reichen.
Fremdkapitalgeber (insb. Bank)	Ein Fremdkapitalgeber hat die Ressourcen sowie die Bereitschaft und den Willen, Unternehmen über Darlehen oder Kredite mit Kapital zu unterstützen.
Eigenkapitalgeber (z.B. Finanzinvestor)	Ein Eigenkapitalgeber hat die Ressourcen sowie die Bereitschaft und den Willen, Unternehmen über finanzielle Beteiligungen mit Eigenkapital (Gesellschafterstellung) zu unterstützen.
Treuhänder	Rechtlich gesehen eine Art der Stellvertretung. In der Schweiz ist der Treuhänder zudem eine Berufsbezeichnung für Personen, die Beratungsdienstleistungen insbesondere im Bereich der Buchhaltung (Buchführung, Bewertungen, Abschlüsse, Businesspläne) aber auch betr. rechtliche und steuerrechtliche Themen (z.B. MwSt) erbringen.

„Nachfolgeprozess und Unternehmensentwicklung“

Berufsbild	Aufgaben
Prozessberater	Prozessberater verfügen über die persönliche und fachliche Eignung, Prozesse, insbesondere den Nachfolgeprozess, zu leiten und (mit) zu gestalten. Entsprechend steht der Prozessberater in einer hohen Interaktion mit den

	verschiedenen Parteien und ist wesentlich für das Projektmanagement (mit)verantwortlich.
Organisations- /Unternehmensentwickler, Reorganisationsberater	Organisations-/Unternehmensentwickler bzw. Reorganisationsberater verfügen über die persönliche und fachliche Eignung, Entwicklungs-, Wandel- und Umstrukturierungsprozesse zu leiten und (mit) zu gestalten.
Unternehmens- /Managementberater	Unternehmens-/Managementberater verfügen über die persönliche und fachliche Eignung, Strategien für das Unternehmen zu entwickeln, Stärken und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren und Arbeitsabläufe, Prozesse und den Einsatz von Ressourcen zu optimieren. Der Managementberater greift dazu vor allem auf strategische Analysen zurück.
Führungskräfte auf Zeit (Interims-Management)	Führungskräfte auf Zeit können Geschäftsführungspositionen rasch und voll verantwortlich übernehmen und damit die im Nachfolgeprozess häufig fehlenden Managementkapazitäten kurzfristig abdecken.

„Begleitung und Unterstützung von Übergeber/Nachfolger“

Berufsbild	Aufgaben
Coach	Ein Coach verfügt über die persönliche und fachliche Eignung, (Problemlösungs-)Prozesse, Entwicklungen und Veränderungen erfolgreich zu begleiten. Dabei befähigt der Coach den Kunden durch Fragestellung und Dialog zur eigenständigen Erarbeitung einer Lösung. Die Berufsbezeichnung Coach ist kein geschützter Titel, jedoch verfügen in der Praxis tätige Coaches meist über eine entsprechende Ausbildung.
Moderator	Moderatoren verfügen über die persönliche und fachliche Eignung, Gespräche zwischen den beteiligten Parteien so anzuleiten, dass diese eine eigenständige und konsensorientierte Lösung erarbeiten können.
Mediator	Mediatoren verfügen über die persönliche und fachliche Eignung, in (potenziellen) Konfliktsituationen mit dem Willen der Parteien vermittelnd zu wirken. Dabei übernehmen die Mediatoren die Verantwortung für den Gesprächsprozess, nicht jedoch für dessen Resultat. Dieses erarbeiten die Parteien selbstverantwortlich. Es gibt einige Mediationsausbildungen in der Schweiz; die Berufsbezeichnung Mediator selbst ist jedoch kein geschützter Titel.
Personalberater/-entwickler	Personalberater/-entwickler verfügen über die persönliche und fachliche Eignung, Nachfolgeentscheidungen mitzugestalten. Dies kann vom Erstellen eines Anforderungsprofils, über die Beratung zur Weiterbildung von Nachfolgekandidaten bis zur Evaluierung möglicher Nachfolger reichen.

4 Schlusswort

Die vorliegenden Ausführungen haben gezeigt, dass die Beratung rund um das Phänomen Unternehmensnachfolge sehr vielschichtig ist. Für den Unternehmer oder die Unternehmerin gilt es – ausgehend von den tatsächlichen Bedürfnissen – einen gangbaren und auch (finanziell) tragbaren Weg durch den Beratungswald zu finden. Dafür muss man die eigenen und die Bedürfnisse der Familie und des Unternehmers kennen und kennenlernen; und auch auf das Bauchgefühl hören. Da der Prozess rasch bei sehr persönlichen Fragestellungen andockt, muss die „Chemie“ zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer stimmen.

Empfehlenswert ist unseres Erachtens auch eine kritische Auseinandersetzung mit dem mehrjährig geprägten Selbstbild. Insbesondere erfolgreichen Unternehmern („Machern“) fällt es häufig schwer, im richtigen Moment eine externe Sicht zuzulassen und zu akzeptieren. Gleiches gilt selbstverständlich auch für beratungsgeschädigte Unternehmer, welche in der Vergangenheit schlechte Erfahrung mit der dritten Kraft gemacht haben. Also seien Sie offen und gehen Sie mit Familie und Beratern die verschiedenen Szenarien durch!



Fragekatalog für BeraterInnen

Mit diesem Arbeitsmittel können Sie als BeraterIn einige Fragen in Bezug auf die eigene Arbeit im Bereich der Unternehmensnachfolge reflektieren.

Intern: 12-01-Fragenkatalog-BeraterInnen

5 Literaturverzeichnis

- CREDIT SUISSE (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.)
- CREDIT SUISSE (2013): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- CREDIT SUISSE (2022): Unternehmensnachfolge in der Praxis. Nachfolgestudie 2022. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- HALTER FRANK; SCHRÖDER RALF 2022: Das St. Galler Nachfolge-Modell. Bern: Haupt Verlag. (5. und überarbeitete Auflage).



Die aktuellen Schriften im Überblick

- Heft Nr. 1: KMU Nachfolge in der Schweiz - Quo Vadis?
- Heft Nr. 2: KMU Nachfolge wirkungsvoll gestalten
- Heft Nr. 3: KMU Nachfolge und meine Vision
- Heft Nr. 4: KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?
- Heft Nr. 5: KMU Nachfolge: Ist Herkunft die Zukunft?
- Heft Nr. 6: KMU Unternehmer-Vorsorge
- Heft Nr. 7: KMU Nachfolge und die Bewertung
- Heft Nr. 8: KMU Nachfolge und der emotionale Wert
- Heft Nr. 9: KMU Nachfolge und die Finanzierung
- Heft Nr. 10: Gerechtigkeit und Fairness in der Nachfolge
- Heft Nr. 11: KMU Führungs-Nachfolge
- Heft Nr. 12: KMU Nachfolge-Beratung
- Heft Nr. 13: Die geordnete Geschäftsaufgabe

Alle Schriften und Arbeitsmittel finden Sie im [Download-Center](https://www.sгнаfo-praxis.ch/download-center/) auf der [St. Galler Nachfolge-Praxis](https://www.sгнаfo-praxis.ch/), der unabhängigen Plattform für Wissen und Erfahrung rund um das Thema Unternehmensnachfolge:

<https://www.sгнаfo-praxis.ch/download-center/>

Herzlichen Dank für die Unterstützung



Zürcher
Kantonalbank

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie



University of St.Gallen
Center for Family Business



Stiftung für
Unternehmerische
Entwicklung

(Stand 23.01.2023)