

Eignerstrategie

Beratungsdienstleistungen für Ihr Unternehmen seit 1933



Treuhand · Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsprüfung · Unternehmensberatung
Informatik-Gesamtlösungen

Persönlich und individuell – für Sie engagieren wir uns · xx. Monat 2022 ·

Eignerstrategie ♦ 1¹

- Begriff Eignerstrategie mit Inhalt füllen
- Nutzen mit Hinblick auf die Nachfolge aufzeigen
- Beispiele aus der Praxis



Problemstellungen von Familienunternehmungen

- Ausschliesslicher Fokus auf die Unternehmung
- (Zu langes) Ausblenden der Familie und der Interessen des Unternehmers (Eigners)
- Nachfolge wird nicht als langfristiges Projekt - mit dem Start ab der Übernahme - betrachtet



Nachfolgeprozess

Vorbereitungsphase

Umsetzungsphase

Jahre

Eignerstrategie

| |
|---------------------|
| Bewertung |
| Finanzierung |
| Kaufvertrag |
| Steuroptimierung |
| Ehe- und Erbvertrag |
| Etc. |

Themenkreise Eignerstrategie

Eignerstrategie

Familie

Inhaber

Unter-
nehmen

Nachfolger

Fall Maschinenbau

Situation vor Umsetzung Nachfolge

- AG mit umfangreichen nichtbetriebsnotwendigen Liegenschaften
- AK 500, EK 5'000
- Querfinanzierung in defizitären Bereich
- Private Altersvorsorge ungenügend
- Aktien im Besitz von 5 Geschwistern und deren Erben
- VR + GL bestehend aus 3 Aktionären, alle im Rücktrittsalter (67, 65, 61)
- Privatvermögen der GL Mitglieder gebunden in den Aktien und Darlehen zu Lasten der AG
- Keine Familiennachfolge möglich
- ▶ Eine übergeordneter Plan (Eignerstrategie) wurde nicht verfolgt!

Inhalt einer Eignerstrategie

- Persönliche Zielsetzungen und Wertvorstellungen der Eigner
- Rolle der Familienmitglieder im VR und GL
- Entlohnungs- und Gewinnpolitik
- Gewinn- und Renditeerwartungen
- Finanzierungs-, Risiko- und Steuerpolitik
- Beteiligungskonzept / Aktionärbindungsvertrag
- Ausstiegs- oder Nachfolgestrategie
- Erbregelungen / Ehe- und Erbverträge

Persönliche Zielsetzungen und Wertvorstellungen der Eigner

- Festlegung des Nachfolge-Zeitrahmens
 - Werteprofil erstellen
(was ist mir wichtig, was will ich, etc.)
 - Ganz persönliche Ziele formulieren
 - Aufbau von Aufgaben ausserhalb der Unternehmung
(Politik, Sport, Business-Angel, etc.)
- ➔ Meilensteine für den eigenen Lebensplan setzen!

Rolle der Familienmitglieder im VR und GL

Wie setzt sich der VR zusammen

- Grösse
- Externe vs. Interne
- Besetzung
- Know-how / Aufgaben
- Eigenständigkeit

Wie setzt sich die GL zusammen

- Externe vs. Interne Besetzung
- Abbau personeller Doppelfunktionen
- Aufbau eigenständiges Management

➔ Los lassen, externe Kräfte einbinden!



Entlohnungs- und Gewinnpolitik

Entlohnung mitarbeitender Aktionäre

- Höhe
- Lohnnebenleistungen
- Altersvorsorge

Verwendung Gewinne

- Rahmenbedingungen definieren
- Reserven, Investitionen, Liquidität, Rendite, Risikoverteilung, etc.
- Dividende vs. Lohnnachtrag



Gewinn- und Renditeerwartungen



Hohe Ziele an Ertragskraft sichert

- Investitionsfähigkeit
- Entwicklungs- und Innovationspotential
- Verdienstmöglichkeiten
- Attraktivität für Mitarbeiter
- Verkäuflichkeit

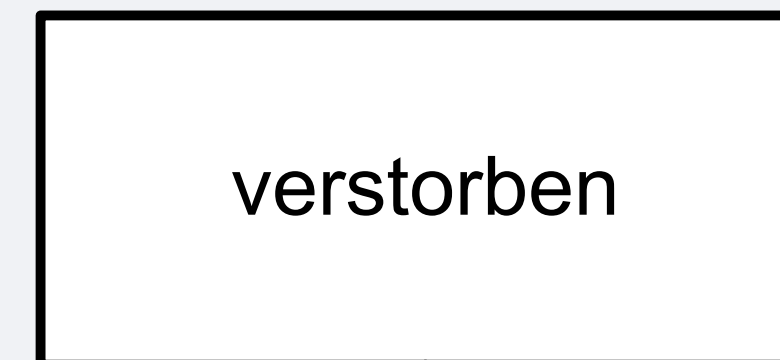
➔ Gewinn- und Renditeerwartungen definieren



- Aktionärsdarlehen vs. Bankdarlehen
 - EK vs. FK - Anteil
 - Gewinnthesaurierung vs. Dividenden
 - Steueraufschub vs. Realisieren
 - Schlanke Bilanz vs. Sicherheit
 - Aktionärsrisiko vs. Unternehmensrisiko
- Rahmenbedingungen definieren

Beteiligungskonzept Zielsetzungen

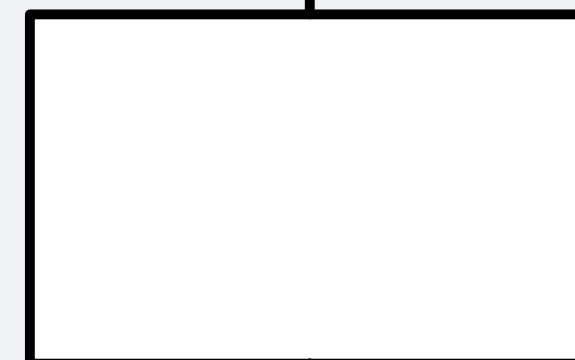
1. Generation



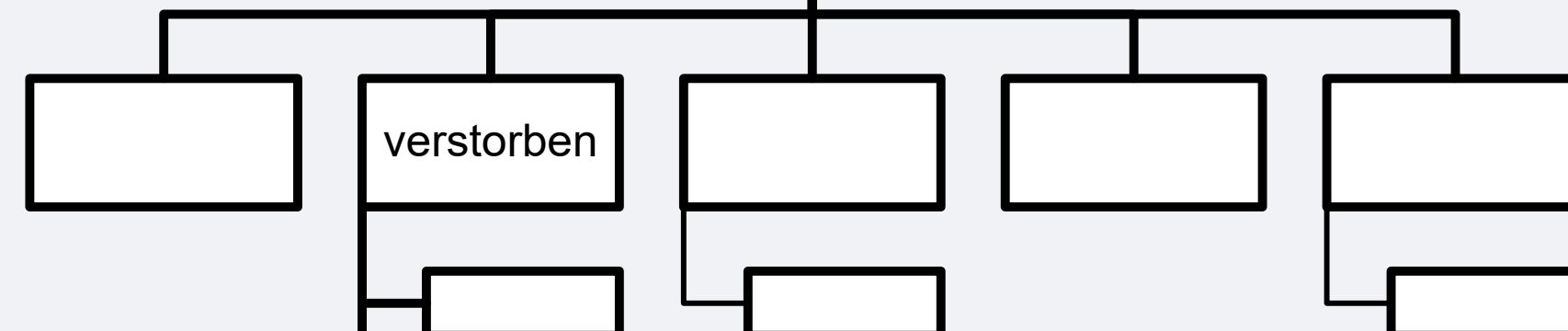
50%

50%

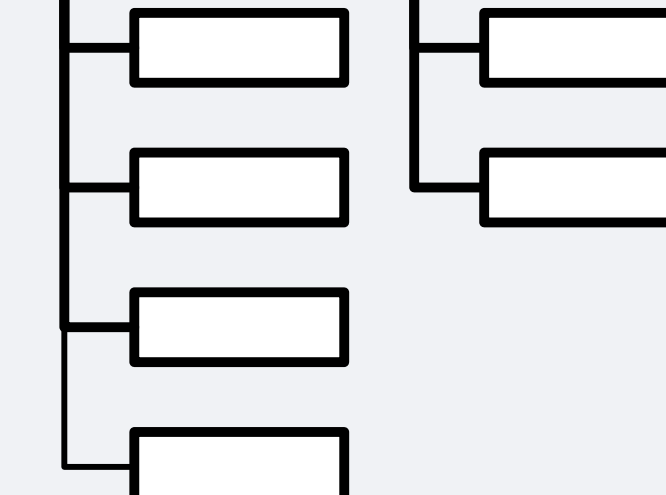
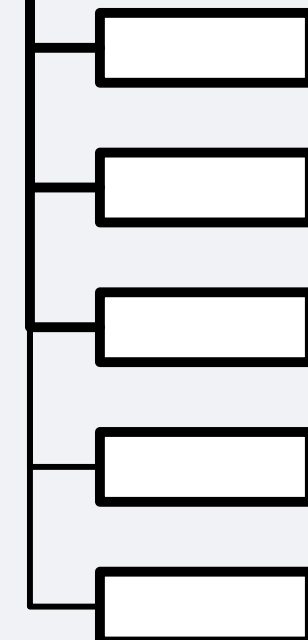
2. Generation



3. Generation



4. Generation



Total 22 Aktionäre

Wert der Unternehmung ca. CHF 12.0 Mio.

Davon Betrieb ca. CHF 7.0 Mio.

Beteiligungskonzept

Zielsetzungen

- Wer soll Aktien besitzen können?
- Konzentration des Aktienbesitzes
- Verzettelung verhindern
- Handlungsfähigkeit erhalten
- Sperrminorität beachten

➔ Instrumente einsetzen!

Beteiligungskonzept

Instrumente

- Sicherstellung durch Aktionärbindungsvertrag
 - Vorkaufsrechte
 - Kaufrechte
 - Bewertungsvorgaben
 - Finanzierungsbedingungen
- Stimmrechtsaktien
- Statuten
- Entscheid / Machtwort des Patrons

Beteiligungskonzept / Aktionärbindungsvertrag

- Wer soll Aktien besitzen?
 - Konzentration des Aktienbesitzes
 - Verzettlung verhindern
 - Handlungsfähigkeit erhalten
 - Sperrminorität beachten
- ➔ Sicherstellung durch Aktionärbindungsvertrag

Ausstiegs- oder Nachfolgestrategie

- Sich mit den verschiedenen Szenarien auseinander setzen
 - Familiennachfolge
 - Management Buy Out
 - Drittverkauf
 - Liquidation
- Soweit möglich
frühzeitig Nachfolgelösung definieren



➔ Meilensteine setzen

Erbregelungen / Ehe- und Erbverträge

- Frühzeitig mit Ehe- und Erbschaftsfragen auseinandersetzen
 - Angestrebte Nachfolgelösung mit Ehe- und Erbvertrag sicherstellen
 - Zuteilung Aktien
 - Bewertung der Aktien
 - Ausgleichspflicht
 - Probleme nicht der nächsten Generation überlassen
 - Aktive Kommunikation
- ➔ Regelungen in guten Zeiten verhindern Unstimmigkeiten in schlechten Zeiten

Beispiele, wo eine Eignerstrategie geholfen hätte

- Konzentration des Aktionärskreises
- Steigerung der Verkäuflichkeit durch Verbesserung der Unternehmensrendite
- Bessere Entlohnung mitarbeitender Nachfolger, um Kapital für Aktienerwerb zu schaffen
- Gezielter Aufbau von privaten Vermögen
 - Potential für Schenkungen an Nachfolger und Ausgleich an Geschwister
 - Altersfinanzierung / Unabhängigkeit von der Nachfolgeregelung
 - Abbau der überflüssigen Substanz

Beispiele, wo eine Eignerstrategie geholfen hätte

- Rechtzeitig Trennung des Vermögens von Geschäft und Privat
→ schlanke Bilanz
- Frühzeitiger Aufbau vom Aktionär unabhängiger Strukturen im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung
- Wertediskussion nicht vorgenommen

Nutzen in der Praxis



- Allgemein: Orientierung für den Unternehmer

- Im Bezug zur Nachfolgeregelung:
 - Erhöht Chancen für eine Nachfolgeregelung
 - Schnellere Lösung möglich
 - Weniger Reibungsverluste
 - Wirkt Wert erhöhend
 - Wirkt professioneller und attraktiver
 - Kosten- und steuergünstiger

Formelles



- Eine Eignerstrategie besteht nicht nur im Kopf, sondern auch auf dem Papier
- Kein Buch, aber ein paar Seiten dürfen es sein
- Periodische Anpassung + Überarbeitung notwendig
- 80 / 20 Regel

- Eignerstrategie wird bis heute (zu)wenig beachtet
- M.E. gehört dies zu den Hauptaufgaben eines Unternehmers
- Nachfolgeprozesse werden vielfach
- u.a. wegen fehlenden Eignerstrategien –
planlos angepackt

