



Unternehmensnachfolge – Herausforderungen in der Praxis

Die Sicherstellung der Weiterführung eines Unternehmens stellt für jeden Unternehmer eine der zentralsten strategischen Aufgaben dar. Ein Generationenwechsel in der Firmenleitung ist ein komplexer Vorgang, der die Unternehmer vor vielfältige Herausforderungen stellt. Was es dabei zu beachten gilt, lesen Sie im nachfolgenden Artikel.

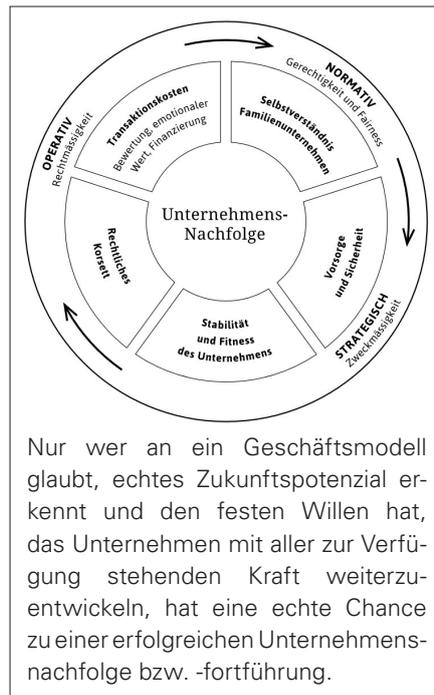


Bruno Sciarra
Bereichsleiter Treuhand
Rapperswil SG



Christoph Brunner
Fachbereichsleiter
Treuhand
St.Gallen

praktische Erfahrungen zusammengeführt. Die Unternehmensnachfolge wird als unternehmerische und strategische Aufgabe verstanden, die mit Weitsicht, Lust und Energie gestaltet werden muss. Die Perspektiven von Verkäufer und Käufer sowie die verschiedenen Nachfolgeoptionen werden im Buch differenziert betrachtet.



Nur wer an ein Geschäftsmodell glaubt, echtes Zukunftspotenzial erkennt und den festen Willen hat, das Unternehmen mit aller zur Verfügung stehenden Kraft weiterzuentwickeln, hat eine echte Chance zu einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge bzw. -fortführung.

Studie Credit Suisse/CFB-HSG

Eine aktuelle Studie der Credit Suisse und des Center for Family Business der Universität St.Gallen (CFB-HSG) zeigt, dass sich mehr als drei Viertel der 1'300 befragten KMU-Geschäftsführer mit der eigenen Nachfolge schon mindestens ansatzweise auseinandergesetzt haben. Zudem plant jeder fünfte KMU-Betrieb innerhalb der nächsten fünf Jahre eine Unternehmensnachfolge.

Gemäss Umfrage würde es die Mehrheit der KMU bevorzugen, das Eigentum im Rahmen einer familieninternen Unternehmensnachfolge an alle Nachkommen zu gleichen Teilen zu übergeben. Dabei würden sie bei der Übergabe der Geschäftsleitung auf den oder die unternehmerisch Fähigsten setzen.

Das St.Galler Nachfolgemodell

Die einzelnen Schritte und Optionen einer Nachfolgeregelung sind beispielsweise im Buch «Das St.Galler Nachfolgemodell» (Autoren Frank Halter und Ralf Schröder) ganzheitlich dargelegt. Darin werden theoretische Konzepte und

Das Fünf-Themen-Rad

Die wesentlichen Umsetzungsfragen lassen sich in fünf Themen einordnen:

- **Selbstverständnis Familienunternehmen**
Was ist wichtig? Was ist die Kultur? Welche Werte haben Priorität?
- **Vorsorge und Sicherheit**
Sind die Verkäufer auf einen Verkaufspreis angewiesen? Was kann hinsichtlich Bezugsstrategie im Vorfeld noch geleistet werden?
- **Stabilität und Fitness des Unternehmens**
Funktioniert das Geschäftsmodell nachhaltig? Wie abhängig ist das Unternehmen von der Unternehmerpersönlichkeit? Gibt es einen wesentlichen Investitionsstau?
- **Rechtliches Korsett**
Wer wird Eigentümer an einem Unternehmen, wenn der Hauptinhaber verstirbt? Was muss getan werden, dass Eigentum und Führung beisammen bleiben? Wie kann der Ehepartner finanziell abgesichert werden?
- **Transaktionskosten**
Kann man den emotionalen Wert quantifizieren? Was ist der Unterschied zwischen Preis und Wert? Was ist ein fairer Preis?

Nachfolgeoptionen

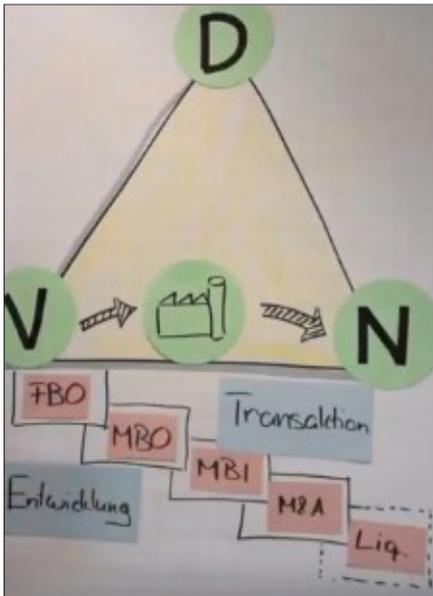
Bei internen Lösungen wird die praktische Umsetzung durch eine <i>Entwicklungslogik</i> dominiert.	FBO Family-Buy-Out Familieninterne Nachfolge MBO Management-Buy-Out Übertragung an Mitarbeitende
Beim externen Verkauf hingegen dominiert eine <i>Transaktionslogik</i> .	MBI Management-Buy-In Übertragung an (noch) unbekannt unternehmerische Persönlichkeiten M&A Merger & Akquisition Verkauf an strategische Investoren
Wenn weder eine interne Lösung noch ein externer Verkauf möglich ist.	Liquidation (Ordentliche) Geschäftsaufgabe



Die sechs Gestaltungsdimensionen

Die Umsetzung einer Nachfolgeregelung erfolgt entlang von sechs zentralen Gestaltungsdimensionen, die es in Verbindung mit dem Fünf-Themen-Rad zu lösen gilt.

- Nachfolge-Optionen: An wen soll das Unternehmen übertragen werden?
- Übertragungs-Objekt: Was soll übertragen werden?
- Übertragungs-Ebene: Auf welcher Ebene sollte die Unternehmensnachfolge gestaltet werden?
- Fairness und Gerechtigkeit: Wer bekommt was, von wem und wieviel?
- Governance-Strukturen, -Instrumente und -Prozesse: Was wird von wem, wann und auf welcher Grundlage entschieden?
- Projekt- und Zeitmanagement: Wer macht was und bis wann?



Unternehmensnachfolge im Markt

Der Markt wird durch drei Player (**V**erkäufer, **N**achfolger, **D**ienstleister/Berater) bestimmt. Alle drei Parteien sind interessiert, eine Nachfolge rund um ein Unternehmen zu gestalten. Durch die drei Player und das Unternehmen ergeben sich vier verschiedene Perspektiven. Es ist wichtig, dass man sich dessen immer bewusst ist. Daraus können unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse abgeleitet werden, welche in der Gestaltung einer Nachfolge zu berücksichtigen sind.

Herausforderungen und Stolpersteine aus unserer praktischen Erfahrung

Wieso lassen sich einige Unternehmen gut und rasch verkaufen, während es bei anderen sehr lange dauert oder ein Verkauf gar unmöglich ist? Diese Frage lässt sich nicht leicht beantworten. Oder vielleicht doch? Damit die Chancen auf eine erfolgreiche Nachfolgeregelung steigen, ist folgendes zu beachten:

- Frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema
- Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren (Optimierung der Rendite, zeitnahe Infrastruktur, Rechtsform etc.)
- Prüfung der Vor- und Nachteile von verschiedenen Nachfolgeoptionen
- Berücksichtigung von steuerrechtlichen, erbrechtlichen und finanziellen Aspekten
- Planung der Veränderungen im privaten Umfeld (zukünftige Freizeitgestaltung)
- Einstellung auf einen möglicherweise längeren Prozess für die Nachfolgelösung (Käufersuche, Verkaufsverhandlungen, Planänderungen etc.)
- Erfahrenes Projekt-Management für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Folgende Punkte können sich als Stolpersteine herausstellen:

- Unrealistische Preisvorstellungen: Schauen Sie das Geschäft auch aus der Sicht des Käufers an. Wunschen und das Einrechnen von ungenutztem Gewinnpotenzial sind einer realistischen Wertermittlung nicht förderlich.
- Das Geschäftsmodell oder die Infrastruktur wurden nicht den aktuellen Gegebenheiten angepasst. Der Betrieb hat seine Zukunft «verschlafen» respektive der Unternehmer lebt nur noch von der Substanz.
- Die Gesellschaft ist wegen hoher Substanz nur schwer verkäuflich – Gewinne wurden in der Vergangenheit aus steuerrechtlichen Überlegungen weder als Lohn noch als Dividende bezogen, sondern im Unternehmen belassen. Eine späte Planung zum Abbau der Substanz führt in der Regel zu einer hohen Steuerbelastung.

Unsere Unterstützung

Seit Jahren begleiten wir Unternehmer bei der Nachfolgeregelung. Wir leisten wertvolle Hilfestellungen als Wegbereiter, Koordinator, Mentor und Sparringpartner. Unsere Spezialisten unterstützen Sie u.a. bei folgenden Tätigkeiten:

- Situationsanalyse und Aufzeigen von Möglichkeiten beim anstehenden Nachfolgeprozess
- Ermittlung des Unternehmenswerts inklusive Bewertung der Betriebsliegenschaft und der Betriebseinrichtungen
- Erarbeitung von Lösungsvarianten unter Berücksichtigung von steuerrechtlichen, erbrechtlichen und finanziellen Aspekten (aus der Sicht der Firma und des Unternehmers)
- Unterstützung bei Verhandlungen mit Kapitalgebern
- Unterstützung bei der Ausarbeitung von Kaufverträgen und Nachfolgevereinbarungen
- Käufersuche über unsere Kontakte, über unsere Rubrik «Unternehmensvermittlung: Kauf & Verkauf von KMU» auf unserer Internetseite (www.obt.ch/de/kauf-verkauf-von-kmu) sowie mit weiteren Unterstützungen

Bei Fragen können Sie uns gerne unter info@obt.ch kontaktieren.

FAZIT

Unabhängig davon, ob das Unternehmen innerhalb der eigenen Familie weitergegeben, an die eigenen Mitarbeitenden übergeben oder ob letztendlich ein Käufer/Investor auf dem Markt gesucht wird: Um den richtigen Weg zu beschreiten, müssen die einzelnen Phasen des Prozesses systematisch durchgearbeitet werden. Mit Hilfe unserer Spezialisten schaffen Sie sich Klarheit über mögliche Optionen und Stolpersteine in der Nachfolgeregelung.