



Stolpersteine im Nachfolgeprozess

Die Unternehmensnachfolge beschäftigt nicht nur die Forschung, sondern viele Schweizer Unternehmerfamilien in der Praxis. Aus einer makroökonomischen Sicht stellt die Unternehmensnachfolge damit ein Massenphänomen dar. Das Erleben und Gestalten der Nachfolge ist jedoch eine höchst individuelle Angelegenheit. Daher gibt es für das altbekannte Thema Nachfolgeregelung keine allgemeingültigen Grundmodelle, deren Einhaltung eine erfolgreiche Nachfolgelösung garantiert.

Text: Frank Halter und Sonja Kissling, CFB-HSG Bilder: zVg.

Wenn man den Statistiken glaubt, so gibt es bei rund 30 Prozent aller Unternehmen gar keine Nachfolgeregelung im eigentlichen Sinn.

Unseres Erachtens ist es wichtig, die Nachfolge nicht auf rein operative Fragen (Steuern, Erbvertrag etc.) zu reduzieren, sondern sie im grösseren Zusammenhang des Unternehmer-, Unternehmens- und Familienlebens zu sehen. Vor diesem Hintergrund sind die nachstehenden Stolpersteine auf übergeordneter und nicht auf operativer und funktionaler Ebene angesiedelt.

In Szenarien denken

Der erste Stolperstein im Prozess stellt u. E. das mangelnde Denken in Szenarien dar. Zu rasch schiessen sich die Betroffenen auf eine spezifische Lösung ein und vergessen dabei, Alternativen und Subvarianten überhaupt in Betracht zu ziehen. Ein guter Freund sagt oft: «Das Einzige, was in der Nachfolge sicher ist, ist das Eintreffen des Unvorhergesehenen.» In Szenarien zu denken, bedeutet einerseits eine gedankliche Offenheit und andererseits, das Unternehmen so aufzustellen, dass die Anzahl möglicher Handlungsoptionen erhöht wird.

Dabei geht es nicht nur um die Dimension familieninterne oder externe Übergabe, es geht beispielsweise auch um die Differenzierung zwischen Führungs-, Eigentums- und Vermögensnachfolge – Nachfolgeelemente, die im Zeitraum unterschiedlichst gestal-

tet werden können.

Altlasten bereinigen

Auch eine Buchhaltung muss auf die Nachfolge vorbereitet und zum Beispiel von Altlasten bereinigt werden. Dies reicht von der Offenlegung von stillen Reserven, über die Erstellung von Kalkulationsgrundlagen bis hin zur Bereinigung von privaten Bilanzpositionen aus dem Unternehmen. Gerade Letzteres birgt das eine oder andere Risiko – insbesondere dann, wenn das Unternehmen relativ kurzfristig verkauft werden soll. Was wir zunehmend vor allem bei Kleinst- und Kleinunternehmen sehen, sind sogenannte Gesellschafterkontokorrentkredite – in der Regel auf der Aktivseite.

Dies bedeutet, dass die Eigentümer mehr Geld aus dem Unternehmen bezogen haben, als sie als Lohn oder Gewinnausschüttung deklariert haben. Zum einen entspricht dann der Verkaufspreis aufgrund der Verrechnung mit dem Betrag des Gesellschafterkontokorrentkredits häufig nicht den Erwartungen. Zum anderen können auf dem bezogenen Betrag unterschiedliche steuerliche Belastungen oder Sozialabgaben erfolgen, mit denen man nicht gerechnet hat. Planung ist auch hier die halbe Miete.



MetroComm AG
9014 St. Gallen
071/ 272 80 50
www.leaderonline.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 8'500
Erscheinungsweise: 9x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 57
Fläche: 69'897 mm²

Kommunikationshürden überwinden

Der Konjunktiv im Sinne von «man sollte» oder «es wäre gut, wenn» hilft einer Nachfolgeregelung nicht weiter. Es gilt, die Fragestellungen offen anzusprechen und die betroffenen Leute aktiv ins Boot zu holen. Dies braucht insbesondere bei familieninternen Konstellationen oft Überwindung, ist aber notwendig, um gegenseitige Erwartungshaltungen offenzulegen und zu klären. Mit Denken und Vermuten alleine hat man die Nachfolge noch nicht geschafft – man schafft höchstens Überraschungen und Enttäuschungen. Das Bewusstmachen von impliziten Annahmen ist ein erster Schritt hin zum Gespräch.

Und wenn dann schliesslich doch geredet wird und Abmachungen, Zusagen oder Versprechen («Übergabe in fünf Jahren») getroffen worden sind, gilt es, diese auch einzuhalten. Die Nachfolge ist auch zeitlich gesehen ein langer Prozess und daher ist es möglich, dass sich im Zeitraum die Umstände der betrof-

Im Zentrum der Nachfolge steht nicht nur die Frage nach der Übertragungsfähigkeit, sondern auch der Übertragungseignung.

links: Frank Halter ist Geschäftsleitungsmitglied des Centers for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG).

rechts: Sonja Kissling ist Doktorandin und Projektleiterin am Center for Family Business der Universität St. Gallen.





MetroComm AG
9014 St. Gallen
071/ 272 80 50
www.leaderonline.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 8'500
Erscheinungsweise: 9x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 57
Fläche: 69'897 mm²

fenen Personen ändern. Jedoch gilt es, verbindliche Meilensteine zu definieren, nach denen sich die Unternehmensübergabe richtet. Oft hilft Schriftlichkeit, vereinbarte Meilensteine einzuhalten oder zwingt die Parteien zumindest zu einer offenen und gemeinsamen Überprüfung der vereinbarten Prozessziele.

Familiennachfolge verliert an Bedeutung

Jüngste Untersuchungen des CFB-HSG haben erneut bestätigt, dass die Bedeutung der familieninternen Nachfolge (FBO = Family Buy-out) zurückgegangen ist. Dies bedeutet nicht, dass es zu weniger Nachfolgetransaktionen kommt, sondern, dass andere Nachfolgeformen an Bedeutung gewinnen. Im Zentrum stehen dabei insbesondere bei Kleinst- und Kleinunternehmen der Management Buy-out (MBO, internes Management übernimmt das Unternehmen) oder der Management Buy-in (MBI, externes Management übernimmt das Unternehmen). Allein diese drei Kernvarianten sind im Prozessverlauf komplett verschieden und können miteinander kaum verglichen werden.

Je kleiner ein Unternehmen ist, desto schwieriger ist die Frage zu beantworten, ab wann ein würdiger Nachfolgekandidat im eigenen Unternehmen aufgebaut werden kann, ohne die Kostenstruktur allzu sehr zu belasten. Die Vorteile des MBO sehen wir im Umstand, dass sich Übergeber und Übernehmer frühzeitig kennenlernen können. Jedoch hapert es häufig in der Fixierung und Einhaltung der Meilensteine im Prozess hin zur definitiven Übergabe von Management und Eigentum. Beim MBI liegt die grösste Herausforderung im Matching von Übernehmer und Übergeber. Der Käufer sucht ein Unternehmen und der Verkäufer einen Unternehmer oder eine Unternehmerin. Bei Letzterem spielen nicht nur finanzielle Überlegungen eine Rolle, sondern es geht ihm primär um die Haltung des Nachfolgers. Der Nachfolger sucht hingegen in erster Linie ein Unternehmen mit Zukunftspotential, das für ihn oder sie auch finanzierbar ist. Diese Komplexität erschwert das Zusammenbringen von Übergeber und Übernehmer.

Enttabuisierung der Liquidation

Wenn man den Statistiken glaubt, so gibt es bei rund 30 Prozent aller Unternehmen gar keine Nachfolgeregelung im eigentlichen Sinn, sondern die Geschäftstätigkeit wird stillgelegt. Sehr gerne würden wir Unternehmer treffen, die aufzeigen, wie sie ihr Unternehmen durch den anspruchsvollen Prozess der ordentlichen Geschäftsaufgabe geführt haben. Im Zentrum der Nachfolge steht nicht nur die Frage nach der Übertragungsfähigkeit, sondern auch der Übertragungseignung. Viele Kleinstunternehmen sind aufgrund der engen Beziehung zwischen der Geschäftstätigkeit und der Person des Unternehmers nicht zur Übertragung geeignet.

Die skizzierten Stolpersteine sind primär «weicher Natur» und handeln sich um Fragestellungen, die den grösseren Zusammenhang betreffen. Sie stellen aber unseres Erachtens die Grundlage fast jeder Nachfolgeregelung dar. Erst im Anschluss kommen alle operativen Fragestellungen, wofür oft weiteres Expertenwissen notwendig wird.

Die Autoren

Dr. Frank Halter ist Gründungs- und Geschäftsleitungsmitglied des Centers for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) und fokussiert sich seit Jahren auf das Thema Unternehmensnachfolge (Kontakt: frank.halter@unisg.ch).

Sonja Kissling ist Doktorandin und Projektleiterin am Center for Family Business der Universität St. Gallen und beschäftigt sich insbesondere mit Entscheidungs- und Konfliktlösungsprozessen (Kontakt: sonja.kissling@unisg.ch).

Das CFB-HSG generiert Wissen rund um das Thema Familienunternehmen und stellt dieses im Rahmen von Publikationen und Weiterbildungsangeboten für Familien, NachfolgerInnen und BeraterInnen in geeigneter Form zu Verfügung.
(Web: www.cfb.unisg.ch/de/wb)