

Die Unternehmensnachfolge stellt eine grosse Herausforderung für die betroffenen Unternehmer dar. Oft gehen Verantwortung, Macht, Prestige und wertvolle Beziehungen verloren. Vor diesem Hintergrund darf eine Unternehmensnachfolge nicht nur als operative Alltäglichkeit abgewickelt werden. Wichtige strategische und normative Fragen müssen vorgängig beantwortet werden.

FRANK HALTER

URS FREY

## GANZHEITLICHE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

### Operative Abwicklung steht nicht im Zentrum

#### 1. ZWISCHEN «COURANT NORMAL» UND INDIVIDUELLER HERAUSFORDERUNG

Die jüngsten Zahlen haben bisherige Vermutungen bestätigt. Der Unternehmensnachfolge kommt auch in der Schweiz eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung zu. Konservative Hochrechnungen auf der Basis einer repräsentativen Studie des Centers for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) [1] in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers (PwC) haben gezeigt, dass in den kommenden fünf Jahren mindestens 18,5% aller Unternehmen ihre Unternehmensnachfolge zu regeln haben. Dies bedeutet, dass jährlich durchschnittlich mehr als 11 000 Unternehmen und über 90 000 Arbeitnehmer von einem Führungs- und Eigentumswechsel betroffen sind [2]. Rein quantitativ könnte man vermuten, dass die Unternehmensnachfolge «courant normal» ist. Die Beobachtung zeigt, dass dem nicht so ist.

Die eigentliche Umsetzung und vor allem die entsprechende Vorbereitung lassen sich nur in seltenen Fällen innerhalb von wenigen Monaten abwickeln. Grund dafür ist, dass die Unternehmensnachfolge für jeden Unternehmer in der Regel ein erst- und einmaliges Projekt darstellt. Er kann kaum auf eigene Erfahrungswerte zurückgreifen [3]. Die jeweiligen Gegebenheiten aus betriebswirtschaftlicher, steuer-, erb- und eherechtlicher, finanzieller und vor allem auch aus emotionaler Sicht sind sehr vielfältig und müssen den situativen und individuellen Anforderungen angepasst werden. Die Unternehmensnachfolge ist deshalb ein hochkomplexes und anspruchsvolles Vorhaben, das ganzheitlich und nur mit ausreichender Weitsicht erfolgreich bewältigt werden kann.

Der persönliche Umgang mit dem Nachfolgeprozess ist entscheidend für das Gelingen der Unternehmensnachfolge. Der Nachfolgeprozess bedeutet Veränderung und Wandel auf allen möglichen Ebenen. Es handelt sich um einen Moment der persönlichen und organisationalen Destabilisierung und Verunsicherung. Die Unternehmensnachfolge kann deshalb als eigentlicher Moment der Wahrheit umschrieben werden. Die Vergangenheit, die aktuelle Leistungsfähigkeit aber auch die zukunftsgerichtete Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens kommt auf den Transaktionsmarkt und wird folgerichtig oft erstmals einer sehr kritischen externen Beurteilung unterzogen. Alte Denk- und Verhaltensweisen, Wertvorstellungen und Zielsetzungen, Strukturen und Strategien werden in Frage gestellt. Durch die enge Verbundenheit mit dem Unternehmen fühlt sich der Unternehmer oft als Individuum in Frage gestellt. Insbesondere in einem Due-Diligence-Prozess kann oft beobachtet werden, dass die betroffenen Unternehmer sehr unruhig werden und die vielen Fragen als «löchernd» bezeichnen – ein Zeichen, dass die nur schwerlich nachvollzogen werden können. Es ist deshalb notwendig, dass der Unternehmer bestens vorbereitet ist und diesen Moment der Unsicherheit mit einer guten Portion Selbstvertrauen und Zuversicht bewältigen kann.

#### 2. DREI EBENEN DER UNTERNEHMENS-NACHFOLGE

Getreu dem St. Galler Ansatz differenzieren wir im St. Galler Nachfolgemodell zwischen operativer, strategischer und normativer Ebene. In einem ersten Schritt gilt es, die drei Ebenen zu erläutern, um im Anschluss der Frage nachzugehen, wie



FRANK HALTER,  
LIC. OEC. HSG, CFB-HSG,  
UNIVERSITÄT ST. GALLEN,  
ST. GALLEN,  
FRANK.HALTER@UNISG.CH



URS FREY, DR. OEC. HSG,  
CFB-HSG, UNIVERSITÄT  
ST. GALLEN, ST. GALLEN,  
URS.FREY@UNISG.CH

diese Ebenen in der Praxis mit Leben gefüllt werden (*Abbildung*). Die Beschreibung beginnen wir auf operativer Ebene, da die Probleme in der Praxis meist hier zum Vorschein kommen. Für die eigentliche Umsetzung muss jedoch ein konsequenter Top-down-Ansatz verfolgt werden.

**2.1 Operative Ebene – funktionales Denken.** Auf operativer Ebene darf eine funktionale Sichtweise eingenommen werden. Dabei geht es um das effiziente und zielführende Lösen von aktuellen Problemen und Herausforderungen. Im

---

*«Für die eigentliche Umsetzung muss ein konsequenter Top-down-Ansatz verfolgt werden.»*

Nachfolgeprozess geht es dabei beispielsweise um die Unternehmensbewertung und mit der damit verbundenen Wahl von Bewertungsmethoden, der Aufbereitung des Zahlenmaterials und die Ausformulierung von Geschäftsverlaufsszenarien. Weiter müssen betriebliche und nicht-betriebliche Vermögensteile ausdividiert und gleichzeitig latente Steuern minimiert werden. Ist die Due Diligence erfolgreich ausgefallen, geht es um die eigentliche Verhandlung der Unternehmensübertragung, die Festlegung von Zahlungsbedingungen und nicht zuletzt um die Festlegung des Transaktionspreises. Mit der entsprechenden Vorbereitung und fachlichen Unterstützung können diese Dinge relativ rasch realisiert werden. Das bedeutet, dass – vorausgesetzt die individuelle Situation ist nicht zu kompliziert strukturiert – binnen 6 bis 12 Monaten die Übertragung im engeren Sinn abgewickelt werden kann.

Dieser Zeitraum ist jedoch wesentlich zu kurz, wenn strategische und normative Fragen noch nicht beantwortet sind. Wurden in der Vergangenheit beispielsweise keine Unternehmens- und Familienstrategie entwickelt, welche Grundsätze für die Entnahmepolitik oder die Trennung von betrieblichen und nicht betrieblichen Vermögenswerten definiert haben, kann das zu übertragende Unternehmen zu schwerfällig und damit auf dem Markt unattraktiv sein. Die normativen Probleme kommen z. B. dann zum Tragen, wenn ein Deal nach erfolgreicher Due Dilligence nicht abgeschlossen wird, da der Unternehmer für die Unterschrift emotional noch nicht bereit ist. Geld und Energie wurden auf beiden Seiten vergeblich investiert.

**2.2 Strategische Ebene – weitsichtiges Denken.** Auf strategischer Ebene werden Fragestellungen bearbeitet, die mit weitsichtigem Denken in Verbindung gebracht werden können. Die Unternehmensnachfolge als Moment der Wahrheit deckt Fehler und Lücken auf, die in der Vergangenheit begangen worden sind und am Schluss oft teuer bezahlt werden müssen. Damit dieses Risiko minimiert werden kann, differenzieren wir zwischen drei Strategien (vgl. Abbildung).

**2.2.1 Unternehmensstrategie.** Zum einen muss die Leistungs- und vor allem Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens si-

chergestellt werden. Das bedeutet, dass eine breit abgestützte und fundiert hergeleitete Unternehmensstrategie von zentraler Bedeutung ist. Die Zeit der familieninternen Unternehmensnachfolge aus reiner Tradition, verbunden mit Ehr- und Verpflichtungsgefühlen ist vorbei. Das bedeutet, dass sich jedes Unternehmen fit machen muss und den Nachweis der Zukunftsfähigkeit erbringen kann. Die Kernelemente dabei sind: Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodells; die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Unternehmens (SOWT-Analyse); die strategische Erfolgsposition (SEP); die Lebenszyklen des Teams, der Produkte und der Infrastruktur [4].

**2.2.2 Familienstrategie.** Bei der Familienstrategie stehen vor allem die Entnahmepolitik, der zu finanzierende Lebensstil sowie die Vorsorge im Zentrum der Betrachtung. Auch wenn kurzfristig eine Hilfestellung möglich ist – langfristig muss zwingend eine Balance zwischen den Ansprüchen und Kapitalverfügbarkeit des Unternehmens und der Familie angestrebt werden. Dabei steht die für jedes Familienunternehmen zu klärende Frage im Vordergrund, ob das Unternehmen primär im Dienst der Familie (z. B. Unternehmen als Arbeitgeber für Familienmitglieder, Ermöglicher des Lebensstandards, Shareholder-Ansatz) oder die Familie im Dienst des

---

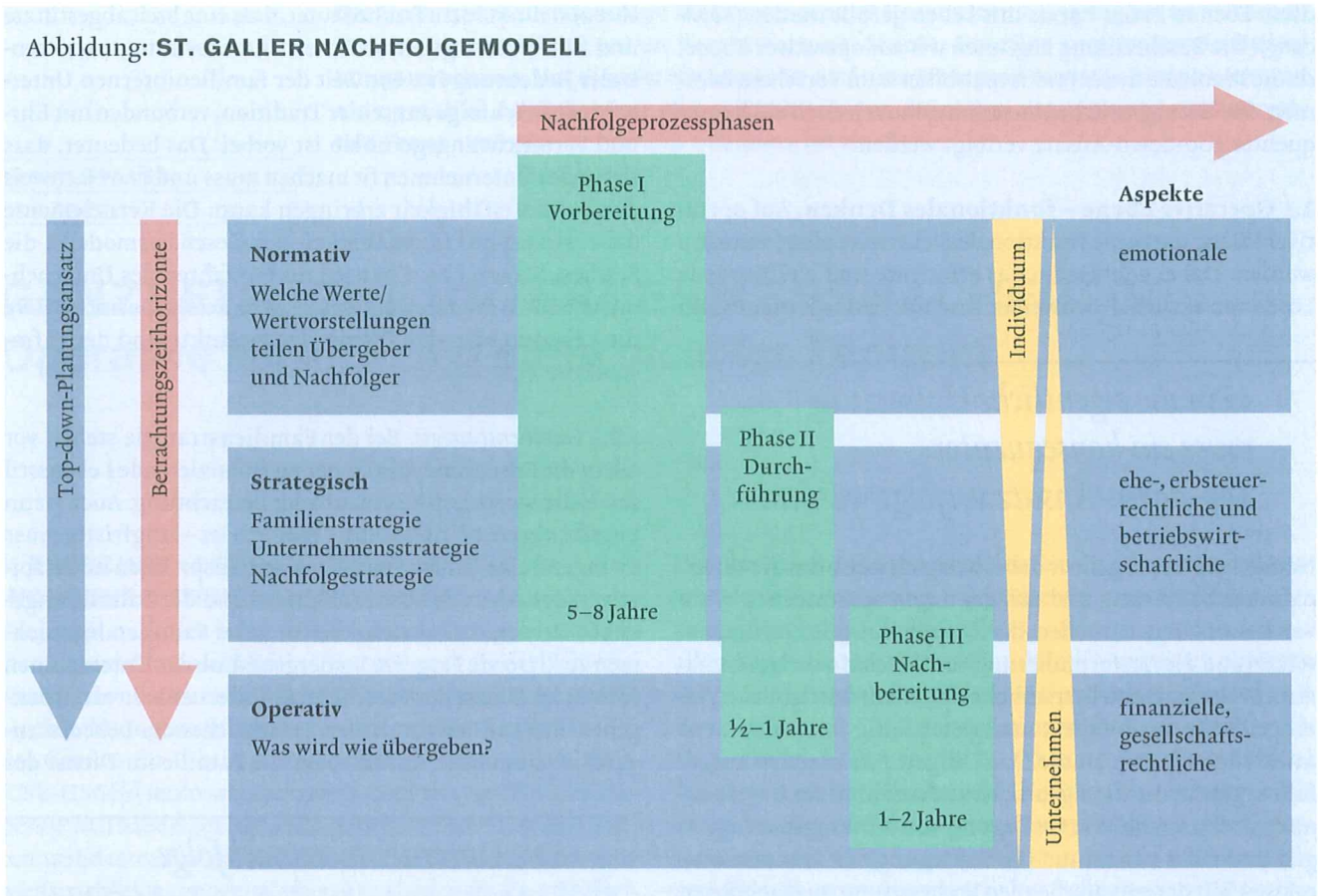
*«Die Unternehmensnachfolge als Moment der Wahrheit deckt Fehler und Lücken auf.»*

Unternehmens (Aufbau und Sicherung von Arbeitsplätzen, Entwicklung eines Unternehmens, Stewardship-Ansatz) steht [5].

**2.2.3 Nachfolgestrategie.** Die Nachfolgestrategie setzt sich primär mit den unterschiedlichen Nachfolgeformen auseinander. Die Erfahrung zeigt, dass wie bei allen guten Strategien in Szenarien gedacht werden sollte. Auch wenn eine Lösung des Unternehmers bevorzugt wird, muss diese fünf Jahre später nicht mehr zwingend umsetzbar sein. Ein vorgesehener und interessierter Mitarbeiter ist beispielsweise zur Konkurrenz übergetreten, oder die vorgesehenen Kinder haben die globalisierte Multioptions- und Individualisierungsgesellschaft genutzt und andere berufliche (und private) Wege eingeschlagen. Wenn eine Unternehmensnachfolge in unterschiedlichen Szenarien durchgespielt worden ist und der Handlungsspielraum bewusst hochgehalten wird, kann die Familie aus der Stärke heraus operieren und wird nicht zum Spielball der Geschehnisse.

**2.3 Normative Ebene – ganzheitliches Denken.** Die oberste und unseres Erachtens oft unterschätzte Ebene ist die Ebene der normativen Fragestellungen. Dabei geht es um das Selbstverständnis und die Identität des Unternehmens und nicht zuletzt auch der Familie und des Unternehmers selbst. Menschen oder Sozialsysteme mit gut ausgebildeten und miteinander geteilten Wertvorstellungen und Erwartungen

Abbildung: ST. GALLER NACHFOLGEMODELL



an sich selbst und das Leben haben eine wesentlich stabilisierende Funktion und erleichtern die Überwindung von destabilisierenden Momenten.

Doch Werte sind nicht etwas, was für immer und ewig fixiert werden kann. Gerade in kleineren Familienunternehmen mit einer patronalen Struktur ist die Gefahr gross, dass Werthaltungen über 25 bis 30 Jahre eine sehr starke Verankerung in Routinen, Ritualen und Geschichten gefunden haben. Die Unternehmensnachfolge, unabhängig ob familienintern oder familienextern, ist immer mit einem Generationenwechsel verbunden. Das bedeutet, dass neue Ideen, Vorstellungen und vor allem Werte – durchdrungen vom aktuellen Zeitgeist – das bisherige Gefüge der abtretenden Generation perturbieren. Diesen Moment der Verunsicherung gilt es deshalb zu antizipieren; das erfordert eine gewisse Offenheit für das oder zumindest Toleranz und Akzeptanz des Neuen. Da Werthaltungen und Identitäten nicht von heute auf morgen verändert werden können, muss der normativen Ebene eine langfristige Perspektive zugesprochen werden.

### 3. AKTIVE GESTALTUNG EINER GANZHEITLICHEN NACHFOLGE

Mit den bisherigen Ausführungen haben wir gezeigt, dass die Unternehmensnachfolge nur selten kurzfristig umgesetzt werden kann, wenn höhere Fragestellungen aus strategischer und normativer Sicht nicht beantwortet worden sind. Aus einer handlungsorientierten Sicht empfehlen wir deshalb einen Top-down-Ansatz. Damit verbunden sind zwei zentrale Fragestellungen, die für jede Phase beantwortet wer-

den müssen. Zum einen muss die Frage der Betroffenheit gestellt werden. Der Kreis der betroffenen Anspruchsgruppen steigt je näher der Vollzug rückt. Andererseits stellt sich die Frage, wer als Ansprechperson, Sparringpartner oder Be-

*«Der Kreis der betroffenen Anspruchsgruppen steigt je näher der Vollzug rückt.»*

rater zur Verfügung stehen kann oder soll. Für die Betrachtung dieser Fragestellung differenzieren wir nachfolgend zwischen drei Phasen der Realisierung. Dabei kann idealtypisch zwischen einer Vorbereitungs-, Durchführungs- und einer Nachbereitungsphase unterschieden werden, wobei diese selbstverständlich überlappend sind.

**3.1 Vorbereitungsphase.** Hier geht es primär um drei Aktivitäten. In einem ersten Schritt gilt es, das Bewusstsein zu schaffen, dass die Nachfolgeregelung in den kommenden 5 bis 8 Jahren vollzogen werden muss. In einem zweiten Schritt sollten die individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen des Unternehmers sowie seiner Familie festgehalten und mögliche Optionen geprüft werden. Drittens müssen im Unternehmen Voraussetzungen geschaffen werden, damit es auch für eine vorgesehene Übergabe attraktiv ist. Da es für eine Nachfolgeregelung keine Ideallösung gibt, empfiehlt es sich, die verschiedenen Formen aufzuzeigen und auszu-

werten. Da im langfristigen Nachfolgeprozess mit Unsicherheiten zu rechnen ist, kann eine Szenarioplanung helfen, auch auf unwahrscheinliche Entwicklungen vorbereitet zu sein.

Die Beantwortung von normativen Fragestellungen ist zum einen eine sehr private und intime Angelegenheit, andererseits sind damit auch andere Denklagen und Kommunikationsprozesse verbunden, als sie gewöhnlich um Unternehmen erlebt und gepflegt werden. Unseres Erachtens kann diese Aufgabe nur in ganz seltenen Fällen durch den klassischen funktionsorientierten Berater wie Treuhänder, Firmenkundenberater oder Strategieberater begleitet werden. Vielmehr ist dafür ein geschulter Coach oder Supervisor notwendig, der eine gewisse Seniorität und Erfahrung mitbringt. Zielpublikum der Auseinandersetzung ist die Kernfamilie.

In der Vorbereitungsphase werden weiter die strategischen Fragestellungen beantwortet. Das heisst, dass die Strategie für die Familie, das Unternehmen und die eigentliche Unternehmensnachfolge formuliert und in regelmässigen Abständen auf deren Richtigkeit hin überprüft wird. Die Familienstrategie richtet sich bei kleineren Gruppen primär auf die Kernfamilie, bei Grossfamilien kann die Auseinandersetzung auch über mehrere Familienzweige hinweg erfolgen. Die Unternehmensstrategie richtet sich vor allem an das Unternehmen selbst, wobei neben dem Verwaltungsrat in Ak-

tiengesellschaften das Management bei der Entwicklung eingebunden werden muss. Eine gute Strategie schafft schliesslich beim Management und nicht zuletzt auch bei den Mitarbeitenden Sicherheit, da Zukunftsperspektiven aufgezeigt werden. Die Nachfolgestrategie richtet sich weiter primär an die Kernfamilie und den Verwaltungsrat. Wenn ein Management-Buy-out als Variante angestrebt wird, sollten potentielle Übernehmer frühzeitig einbezogen werden. Damit können das Vertrauensverhältnis und auch das Engagement und Loyalität gestärkt werden. Die anderen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Geldgeber, Lieferanten und Kunden haben auch ein Anrecht auf Information. Es empfiehlt sich, einen eigenen Kommunikationsplan zu erstellen, der Inhalt und Zeitpunkt der Information festlegt. Ziel muss es sein, Sicherheit und Vertrauen zu schaffen und keinen Raum für Spekulationen und Unsicherheit zu geben, ohne gleichzeitig den Nachfolgeprozess zu gefährden.

**3.2 Durchführungsphase.** In der Durchführungsphase steht die operative Umsetzung der geplanten Nachfolgeregelung im Vordergrund. Auf verschiedenen Ebenen gilt es, in dieser sensiblen Phase wichtige und verbindliche Entscheidungen zu fällen, zur richtigen Zeit die passenden Informationen zur Verfügung zu stellen, gut und konsistent zu kommunizieren und die Verhandlungen durchzuführen. In dieser Phase wird allen Beteiligten viel Zeit und Energie ab-

ANZEIGE

## Wir nehmen alles persönlich. Speziell Ihre Wünsche.



**Sesam Expert**

Finanz | Lohn | Debitoren- und Kreditoren | Anbu | Kore | Mandantenmodule

Besuchen Sie uns an der Orbit-iEX:  
Zürich, 22.-25. Mai 2007, Halle 3, Stand C26  
Kostenlose Tickets unter  
[www.sageschweiz.ch/orbit](http://www.sageschweiz.ch/orbit)

**Die betriebswirtschaftliche Gesamtlösung Treuhand- und Revisionsunternehmen!**  
Denn nur mit optimierten Prozessen und flüssigen Abläufen können eine langfristige Kundenbindung und damit der Geschäftserfolg erreicht, gehalten und ausgebaut werden.

Infoline 0848 868 848 oder [www.sageschweiz.ch](http://www.sageschweiz.ch)

**sage** Schweiz  
Suisse  
Svizzera

einfach sympathisch

verlangt. Es ist die intensivste Phase der Nachfolgeregelung. Der gesamte Prozess kommt zu einem Kulminationspunkt. Die Kommunikationspolitik erhält eine zentrale Bedeutung, denn bis dato geheim gehaltene Vorbereitungen werden spätestens in dieser Phase öffentlich.

**3.3 Nachbearbeitungsphase.** Die Nachbereitungsphase ist weniger intensiv, dennoch wichtig. Zum einen müssen sich die Nachfolger im Unternehmen möglichst rasch einarbeiten (falls noch nicht geschehen) und Mitarbeiter, Kunden und andere Anspruchsgruppen für sich gewinnen. Auch wenn er in einer ersten Phase mit dem Vorgänger verglichen wird, darf oder soll der Nachfolger seinen eigenen Weg gehen und dem Unternehmen seine eigene Handschrift geben. Das primäre Ziel des Nachfolgers muss es sein, dem Unternehmen möglichst rasch zukunftsfähige Perspektiven zu vermitteln. Für die übergebende Generation stellt sich die Frage, wie die nun zur Verfügung stehende Zeit genutzt werden soll. Wich-

tig ist dabei vor allem, dass das vereinbarte Verhältnis zwischen Übergeber und dem Unternehmen in der festgelegten Form vollzogen wird.

#### 4. FAZIT

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die Unternehmensnachfolge eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen für das Unternehmen und vor allem für die Familie darstellt. Weitsicht, Szenarien, Konsistenz und Konsequenz sind Erfolgsfaktoren für ein gutes Gelingen. Auch wenn jede Nachfolgeregelung ihre individuelle Note hat, ist es für die Betroffenen empfehlenswert, sich mit anderen Unternehmerfamilien auszutauschen und dadurch seine Möglichkeiten und Erfahrungen zu erweitern. Für funktional orientierte Berater ist es empfehlenswert, sich auch mit den anderen Perspektiven intensiver auseinanderzusetzen, damit den Kunden eine ganzheitliche Sicht geboten und vermittelt werden kann. ■

**Anmerkungen:** 1) Das Center for Family Business hat sich der Forschung, Lehre und Weiterbildung für und mit Familienunternehmen verschrieben. 2) Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas (2005): Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: PricewaterhouseCoopers; Fueglistaller, Urs (2006): Nachfolgeplanung in Klein- und Mittelunternehmen. In: Die Volkswirtschaft. 1/2–2006,

Bern (seco), S. 54–56. 3) Nachfolgend verwenden wir zwecks Leserlichkeit nur noch die männliche Formulierung, wobei das weibliche Geschlecht immer mit eingeschlossen ist. 4) Fueglistaller, Urs; Halter, Frank 2006: Führen – Gestalten – Leben: KMU in Bewegung. Eine Auseinandersetzung mit lebenszyklusorientierter Unternehmensführung. St. Gallen: Verlag KMU HSG. 5) Brundin, Ehel; Melin, Leif; Samuelsson, Emilia Forin 2005: Fa-

mily Ownership Logic – Core Characteristics of Family Controlled Businesses. In: BN – IFERA Annual World Research Forum. September 14–15, EHSAL Brussels; Klein, Sabine B. 2005: Beiräte in Familienunternehmen – Zwischen Beratung und Kontrolle. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE). Jg. 53, Nr. 3, 2005. S. 185–207.

## RÉSUMÉ

### Succession d'entreprise intégrée

En Suisse, la succession d'entreprise revêt aussi une grande importance économique. Selon des projections prudentes basées sur une étude représentative réalisée par le «Center for Family Business» de l'Université de St-Gall en collaboration avec PricewaterhouseCoopers (PwC), au moins 18,5% des entreprises auront à régler leur succession au cours des cinq prochaines années. Cela signifie que, chaque année, plus de 11 000 entreprises et 90 000 travailleurs connaîtront un changement de direction et de propriétaire. Vu ces chiffres, on pourrait imaginer que la succession d'entreprise est presque une affaire de routine. Mais la réalité est bien différente.

Dans une succession d'entreprise intégrée, nous distinguons trois niveaux d'intervention.

Le niveau opérationnel peut être abordé sous un angle fonctionnel. Il

s'agit de résoudre avec efficacité et de manière ciblée les problèmes et les défis qui se posent. Dans le processus de succession, il s'agit par exemple de la valorisation de l'entreprise, qui implique notamment le choix d'une méthode d'évaluation, la mise à disposition des données chiffrées et la formulation de scénarios commerciaux. Il faut aussi séparer les éléments de la fortune commerciale et non commerciale tout en réduisant si possible les impôts latents. Et après la phase de «due diligence», il faut mener la négociation de cession, fixer les conditions de paiement et enfin déterminer le prix de la transaction. Avec une bonne préparation et le soutien de spécialistes, ces aspects peuvent être liquidés relativement vite. Cela signifie que si la situation particulière n'est pas excessivement complexe, la cession au sens strict peut être menée à bien sous six à douze mois.

Le niveau stratégique requiert une réflexion à plus long terme. La succession de l'entreprise est le moment de vérité: c'est bien souvent là qu'il faut payer la facture, parfois élevée, des erreurs et omissions commises par le passé. Pour réduire ce risque au maximum, nous travaillons sur trois plans, à savoir la stratégie familiale, la stratégie commerciale et la stratégie successorale.

Le niveau normatif est le plus important même s'il faut bien constater que sa portée est souvent sous-estimée. Il s'agit ici de se poser les bonnes questions sur les valeurs et sur l'identité de l'entreprise, de la famille et de l'entrepreneur lui-même. Les personnes et les groupes de personnes qui ont un système de valeurs bien développé et qui partagent les mêmes attentes envers soi-même et dans la vie en général ont une fonction stabilisatrice et facilitent la transition dans les périodes d'instabilité. FH/UF/PB