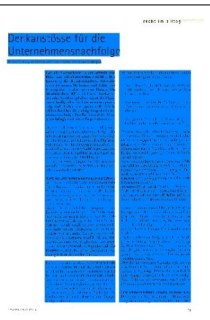
Datum: 17.04.2014

Opticien suisse
Ottico svizzero
Schweizer Optiker



Universität St.Gallen

"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'602
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 43
Fläche: 101'166 mm²

Denkanstösse für die Unternehmensnachfolge

Daniel R. Frey, Rechtsanwalt und Notar, Olten und Zofingen

Fast alle Unternehmen in der Schweiz sind Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Ihre Bedeutung für die schweizerische Volkswirtschaft ist enorm. Sie bieten zwei Drittel der Arbeitsplätze in allen privaten Firmen. Die Mehrheit dieser KMU wird von Einzelpersonen oder Familien gehalten, wobei die Eigentümer häufig selbst im Unternehmen operativ tätig sind. Früher oder später stellt sich in solchen Betrieben die wichtige Frage der Unternehmensnachfolge. Der Fortbestand der Firma ist unabdingbar mit dieser Frage verbunden.

Dieser Artikel befasst sich zuerst mit den Ergebnissen einer Studie zur Unternehmensnachfolge in der Schweiz, danach mit der Unternehmensnachfolge als Tabu-Thema, dann gehen wir auf die häufigsten Stolpersteine bei der Unternehmensnachfolge sowie den Phasenablauf eines Nachfolgeprozesses und schliesslich auf die Erfolgsfaktoren eines Nachfolgeprozesses im Sinne einer Checkliste ein.
Im nächsten Artikel (Ausgabe Nr. 6/2014) werden wir näher auf einzelne Themenbereiche der Unternehmensnachfolge eingehen.

Studie zur Unternehmensnachfolge in der Schweiz

Eine Studie der Credit Suisse und des Center for Family Business der Universität St. Gallen (Juni 2013) untersuchte, wie Schweizer KMU die Unternehmensleitung an die nächste Generation weitergeben und welche Faktoren in der Übergabepraxis zentral sind.
Neben der wirtschaftlichen Komponente hat die Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben auch starke emotionale Komponenten. Für viele Unternehmer stellt der eigene Betrieb ein Lebenswerk dar. Folglich betrifft die Unternehmensnachfolge nicht nur den Unternehmer und die Firma, sondern auch die Familie. Aus der Sicht des Nachfolgers ist die Übernahme ebenfalls oft eine Herzensangelegenheit: Die Möglichkeit, sich unternehmerisch zu verwirklichen, ist gemäss Studie das Hauptmotiv, einen Betrieb zu übernehmen, weit wichtiger als die finanziellen Anreize.

Ein Grossteil der Familienunternehmer wünscht sich eine Übergabe innerhalb der Familie. Da dies jedoch nicht immer möglich ist, kommt es in der Praxis viel häufiger zu einer familienexternen Nachfolge, vor allem dann, wenn ein Unternehmer keine konkrete Nachfolgeplanung verfolgt hat. Bei Nicht-Familienbetrieben setzen die Inhaber häufig auf langjährige Mitarbeiter als Nachfolger. Bei Familienunternehmen ist diese Variante hingegen weniger verbreitet.

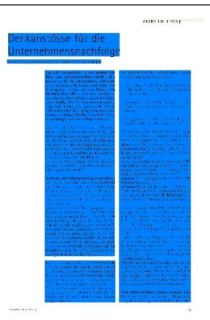
Im Einzelnen zeigen die Studienergebnisse bei den Nachfolgelösungen folgende Zahlen:

- Family-Buy-Out: bei 40 Prozent der Schweizer KMU wird die Unternehmensleitung familienintern übergeben
- Management-Buy-Out: bei 20 Prozent wird die Unternehmensleitung intern an Mitarbeitende übergeben
- Management-Buy-In: bei 40 Prozent erfolgt eine familien- und unternehmensexterne Nachfolge

Überraschenderweise stellte die Studie fest, dass bei 46 Prozent der Firmenübertragungen kein konkretes Anforderungsprofil für einen Nachfolger festgelegt wurde. Bei der oben erwähnten Variante der Management-Buy-In-Nachfolge steht ausserdem bei drei von vier Übergaben gerade mal ein Kandidat zur Auswahl.
Weiter wird bemängelt, dass 40 Prozent der KMU das Verhältnis des ehemaligen Inhabers zum Unternehmen nach der Übergabe nicht geregelt haben. Auch in dieser Hinsicht besteht also bei der Strukturierung der Nachfolgeplanung bei vielen KMU Optimierungspotenzial.
Immerhin führen laut der Studie 80 Prozent der

Datum: 17.04.2014

Opticien suisse
Ottico svizzero
Schweizer Optiker



Universität St.Gallen

"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'602
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 43
Fläche: 101'166 mm²

KMU im Rahmen der Unternehmensübergabe eine systematische Stärken-/Schwächen- und Wert-Analyse durch (Unternehmens-Due-Diligence).

Dass die familieninternen Übergaben sich in vielen Aspekten stark von den familienexternen Übergaben unterscheiden, zeigen die Studienergebnisse auch. Der familieninterne Übergabeprozess findet meist sehr viel weniger strukturiert statt und zudem hat der Verwaltungsrat hier besonders wenig Einfluss.
Die Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie dauert in der Regel länger als eine externe Übergabe. Dazu kommt, dass der Senior-Chef auch nach der Übergabe meist noch jahrelang im Unternehmen präsent ist, was in vielen Fällen ein gewisses Konfliktpotenzial birgt.
Aber die familieninterne Nachfolge weist oft eine enge finanzielle Verknüpfung auf, das heisst familieninterne Nachfolger können den Betrieb dafür meist günstiger übernehmen als externe Nachfolger. Rund 20 Prozent der familieninternen Nachfolger übernehmen das Unternehmen sogar kostenlos.

Unternehmensnachfolge – häufig ein Tabu-Thema

Die eigene Nachfolge ist eine grosse Herausforderung, denn man regelt sie nur einmal im Leben.

Die emotionale und unternehmerische Beanspruchung ist gross. Familiäre und persönliche Aspekte beeinflussen das Unternehmen und umgekehrt, möglicherweise bestehen sogar Interessenkonflikte.
Wie die Gründung der eigenen Unternehmung stellt auch die Regelung der Unternehmensnachfolge einen Schritt dar, der mit vielen Ängsten und Unsicherheiten verbunden ist. Entsprechend tun sich viele Unternehmer schwer und haben grossen Respekt vor dieser Aufgabe. Folglich wird die Thematik häufig immer wieder hinausgeschoben, denn der Alltagsbetrieb hat schliesslich Vorrang.
Für eine optimale Nachfolgeregelung benötigt man Zeit. Oft fehlt diese wertvolle Zeit beim Aufgleisen und Umsetzen der Nachfolgeregelung, wenn die Thematik auf die lange Bank geschoben wurde. Steht nicht genügend Zeit zur Verfügung, kann dies negative Auswirkungen haben. Es ist folglich die bessere Entscheidung, das Steuer in die Hand zu nehmen und die Geschwindigkeit selbst zu bestimmen.

Die häufigsten Stolpersteine bei der Nachfolge im Unternehmen

a. Der Unternehmer und die Unternehmerfamilie haben keine klaren Vorstellungen zur Zukunft ihres unternehmerischen Engagements. Eine fehlende oder zu wenig klar festgehaltene Eignerstrategie führt leicht dazu, dass die Nachfolge im Unternehmen nicht richtig angegangen wird.

b. Der Unternehmer entscheidet alleine. Wenn Nachfolgefragen nicht mit Partnern und im Familienrat offen diskutiert und vorhandene Interessenkonflikte erkannt und gelöst werden, sind kaum optimale Nachfolgelösungen realisierbar.

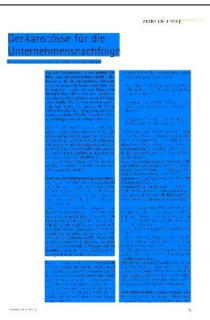
c. Nachfolgefragen werden ignoriert oder verdrängt. Meistens sind eher emotionale Hürden als gute sachliche Gründe dafür verantwortlich, dass Nachfolgelösungen nicht oder erst viel zu spät vorbereitet und umgesetzt werden.

d. Es werden ohne Alternativen unrealistische oder zu wenig abgesicherte Nachfolgelösungen verfolgt. Wenn sich diese später nicht verwirklichen lassen oder unerwartete Ereignisse eintreten, wurden bessere Nachfolgelösungen oft verpasst oder kommen zu spät.

e. Die unternehmerischen Fähigkeiten oder die Motivation des Nachfolgers werden falsch eingeschätzt. Vielfach wird erst aufgrund unbefriedigender Ergebnisse erkannt, dass der Nachfolger das Unternehmen nicht erfolgreich führen und weiterentwickeln kann.

Datum: 17.04.2014

Opticien suisse
Ottico svizzero
Schweizer Optiker



Universität St.Gallen

"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'602
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 43
Fläche: 101'166 mm²

f. Persönliche oder finanzielle Interessen des Unternehmers oder der Unternehmerfamilie verhindern die für das Unternehmen beste Lösung. Das ist beispielsweise der Fall, wenn eine familienexterne Lösung aus emotionalen Gründen verhindert oder auf unrealistischen Preisvorstellungen beharrt wird.

g. Es ist nicht genügend Privatvermögen vorhanden. Eine gute familieninterne Nachfolgelösung wird erschwert oder kann nicht verwirklicht werden, weil alle Erbberechtigten im gesetzlich vorgeschrieben Rahmen gleichzustellen sind und ausbezahlt werden wollen.

h. Vermögens- und Steuerplanung sowie gesellschafts- und erbrechtliche Massnahmen werden vernachlässigt oder überbewertet. Es kann keine optimale Gesamtlösung entstehen, weil einzelne Teilaspekte vernachlässigt oder zu sehr in den Vordergrund gestellt werden.

i. Für die einzelnen Spezialgebiete werden nur ungenügend qualifizierte Berater beigezogen. Die mit Nachfolgelösungen im Unternehmen und in der Unternehmerfamilie verbundenen komplexen Fragen werden daher nicht professionell genug angegangen.

j. Weil das Unternehmen nicht nachfolgefähig organisiert ist, kann die gewünschte Nachfolgelösung nicht realisiert werden oder sie ist nicht erfolgreich. Unternehmer und Unternehmerfamilie werden in der Folge emotional und finanziell enttäuscht.

k. Die Nachfolge wird nicht rechtzeitig oder nicht genügend klar kommuniziert. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten werden verunsichert und wenden sich unbegründet vom Unternehmen ab.

l. Der Unternehmer kann nicht loslassen und auf seine Führungsrolle verzichten. Er verunmöglicht dadurch seinem Nachfolger, die Zügel selbstständig in die eigene Hand zu nehmen und sich in der Firma erfolgreich durchzusetzen.

Die fünf Phasen des Nachfolgeprozesses

Zur Orientierung über den langwierigen Nachfolgeprozess können fünf Phasen unterschieden werden.

– *Phase 1: Initialisierung*
Der Handlungsspielraum bei der Regelung der Nachfolge steigt, je früher die Nachfolge zu einem offen diskutierten Thema wird. Dies geschieht deshalb mit Vorteil bereits, wenn der Unternehmer noch auf dem Höhepunkt seiner Leistungsfähigkeit ist.

– *Phase 2: Optionen*
In den meisten Situationen lohnt es sich, Bedürfnisse im Bezug auf die Nachfolge mit Anspruchsgruppen (Familie, Management, Mitarbeitende, externe Partner) auszutauschen sowie mehrere in sich konsistente und umsetzbare Optionen zu entwickeln.

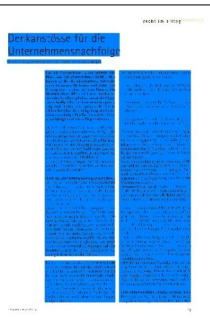
– *Phase 3: Vorbereitung*
Sowohl das Unternehmen als auch Beteiligte müssen mit individuellen Massnahmen auf die Nachfolge vorbereitet werden, wobei oft der Entscheid fällt, welche Option umgesetzt wird.

– *Phase 4: Überarbeitung*
Eine reibungslose Überleitung sichert Kontinuität und Erfolg. Bei einer längeren Überleitungsphase werden Sie vom Unternehmer zum Coach. Sie legen Ihre Rolle für diese Zeit gemeinsam mit dem Nachfolger fest.

– *Phase 5: Umsetzung und Abschluss*
Abgeschlossen ist der Nachfolgeprozess erst nach dem Austritt des Unterneh-

Datum: 17.04.2014

Opticien suisse
Ottico svizzero
Schweizer Optiker



Universität St.Gallen

"Schweizer Optiker"
8618 Oetwil am See
044/ 929 14 29
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 1'602
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 43
Fläche: 101'166 mm²

mers. Wann dies passieren soll, muss festgelegt werden. Zudem muss die Zukunft des Unternehmers ausserhalb seiner Firma geplant und aufgebaut werden.

Erfolgsfaktoren für den Nachfolgeprozess (Checkliste)

Der Nachfolgeprozess birgt verschiedene Gefahren, wie weiter oben dargestellt (Stolpersteine). Im Einzelfall können diese unbedeutend sein, in einem anderen aber zum Scheitern des Vorhabens führen. Während des Nachfolgeprozesses sollten folgende Faktoren berücksichtigt werden:

– *Eine klare Eignerstrategie definieren*

Tragfähige Nachfolgelösungen beruhen auf klaren Vorstellungen über die Zielsetzungen und die zukünftige Rolle der Unternehmerfamilie. Der Unternehmer beziehungsweise die Unternehmerfamilie muss sehr überlegt entscheiden, welche finanziellen und ideellen Interessen dabei im Vordergrund stehen sollen.

– *Zukunftsperspektiven entwickeln*

Unternehmer müssen sich Gedanken über die Zukunft machen, damit sie sich emotional vom Unternehmen trennen und dieses erfolgreich einem Nachfolger übergeben können. Psychologische und sachliche Nachfolgehürden sind selbstbewusst zu überwinden und neue Lebensinhalte zu entwickeln.

– *Die Nachfolge einvernehmlich regeln*

Ein Unternehmer muss seine Nachfolge nicht nur im Unternehmen, sondern auch innerhalb der Unternehmerfamilie regeln. Gute Lösungen entstehen dann, wenn finanzielle und emotionelle Interessenkonflikte sachlich diskutiert und im Interesse des Unternehmens innerhalb der Familie einvernehmlich gelöst werden.

– *Die Nachfolge frühzeitig planen und rechtzeitig umsetzen*

Verantwortungsbewusste Unternehmer sind es sich selber und ihrem Unternehmen schuldig, die Nachfolge frühzeitig zu planen und umzusetzen. Sie wissen, dass späte Nachfolgelösungen nicht einfacher, sondern eher schwieriger und risikobehafteter werden.

– *Den Nachfolger gezielt vorbereiten und motivieren*

Nachfolger aus der Unternehmerfamilie sowie Kadermitarbeiter mit den erforderlichen menschlichen und beruflichen Qualifikationen müssen gezielt auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet und motiviert werden. Jeder Unternehmer hat die potenziellen Nachfolger, die er selber aufgebaut hat.

– *Das Unternehmen nachfolgefähig organisieren*

Für gut organisierte und erfolgreiche Unternehmen gibt es meistens zahlreiche Interessenten. Damit das vorhandene Wertschöpfungspotenzial vom Nachfolger voll genutzt werden kann, müssen Organisationsstruktur, Verantwortungsbereiche, Rechnungswesen und Führungsinstrumente optimal geregelt sein.

– *Verschiedene strategische Optionen prüfen*

Alternative Nachfolgelösungen beinhalten für das Unternehmen und die Unternehmerfamilie unterschiedliche Vor- und Nachteile. Aufgrund der gewählten Eignerstrategie sind alle grundsätzlich in Frage kommenden Optionen sorgfältig zu evaluieren, ohne sich zu früh oder zu stark auf eine einzige Nachfolgelösung zu konzentrieren.

– *Den Wert des Unternehmens aus Sicht des Nachfolgers beurteilen*

Der Wert des Unternehmens wird weitgehend durch die Ertragslage und den zukünftig frei verfügbaren Cashflow bestimmt. Ein Nachfolger oder Käufer kann nur einen Preis bezahlen, der aufgrund seiner eigenen Zukunftserwartungen zu rechtfertigen und zu finanzieren ist.

– *Die Nachfolge mit den richtigen Beratern lösen*

Die Nachfolge im Unternehmen stellt komplexe betriebswirtschaftliche, rechtliche, finanzielle und steuerliche Fragen, welche in ihrem Zusammenhang oft nicht leicht zu beurteilen sind. Um sie kompetent und objektiv zu lösen, braucht es entsprechend erfahrene und unabhängige Berater. Es kann sich als sinnvoll erweisen, die Koordination des Nachfolgeprozesses einer unabhängigen externen Person zu übergeben.

– *Das Familienvermögen und die Altersvorsorge sichern*

Vermögensverwaltung und Altersvorsorge brauchen eine Langzeitperspektive. Unternehmer sollten daher frühzeitig damit beginnen, das Privatvermögen risiko- und ertragsbewusst anzulegen und vom Geschäftsvermögen zu trennen.

(Einen herzlichen Dank spreche ich meiner Assistentin, Corinne Weber, Studentin der Rechtswissenschaften, aus, die bei der Abfassung dieses Artikels behilflich und massgeblich beteiligt war.)

ARGUS Medienbeobachtung

Medienbeobachtung
Medienanalyse
Informationsmanagement
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01
www.argus.ch

Argus Ref.: 53565880
Ausschnitt Seite: 4/4