

Unternehmensnachfolge – eine praxisorientierte Wegleitung



Vorwort: Nichts dem Zufall überlassen	4
Mit Struktur das Lebenswerk sichern	5
1 Initialisierung: Initiative ergreifen	7
2 Ausgangslage: Analyse der Ist-Situation	8
Rolle des Unternehmers	9
Bedürfnisse der Familie	10
Funktion des Managements	14
Einbezug der Mitarbeitenden	15
Beizug externer Spezialisten	15
3 Evaluation: Mehrere Handlungsoptionen erarbeiten	16
Strategien für eine familieninterne Nachfolge	17
Strategien für eine familienexterne Nachfolge	17
Optionen gegeneinander abwägen	18
4 Vorbereitung: Fundament für alle Optionen legen	20
Finanzielle Weichen stellen	21
Strukturen und Abläufe anpassen	22
Risiken aus der Vergangenheit beheben	22
Richtige Bewertung finden	23
Finanzierung planen	24
Private Vermögensstruktur klären	25
Steuerliche Fragen analysieren	27
Rechtliche Aspekte berücksichtigen	28
Kommunikation in die Hand nehmen	29
5 Übergabe und Abschluss: Verantwortung übertragen und Aufbruch zu neuen Ufern	30

Nichts dem Zufall überlassen

Eine Nachfolgeregelung ist immer auch ein emotionales Thema, geht es doch um die Zukunft eines Lebenswerks oder sogar einer über Generationen aufgebauten Familientradition. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer prägt die Firma auf individuelle Art und Weise, jede Familie hat eigene Strukturen und Bande. Vielfach besteht auch der Wunsch, dass im Rahmen der Übergabe neben der Firma und deren oft langjährigen Angestellten auch ideelle Werte erhalten bleiben. So liegt etwa einer lokal verwurzelten Unternehmerin der Erhalt des Produktionsstandorts und der Arbeitsplätze sehr am Herzen. Darüber hinaus können sich auch die Ansprüche, die ein Unternehmer nach dem Austritt aus der Firma an seine finanzielle Situation stellt, grundlegend unterscheiden.

Ziel einer erfolgreichen Nachfolgeregelung ist es, all diese Erwartungen bestmöglich zu erfüllen und die oft damit verbundenen Zielkonflikte zu lösen. Nachträgliche Überraschungen sollen vermieden werden. Beispielsweise kann mit einer frühzeitigen Überprüfung der Unternehmensstruktur die steuerliche Belastung optimiert werden, sodass nach der Übergabe die Visionen und Pläne des einstigen Eigentümers nicht durch unerwartete finanzielle Einbussen durchkreuzt werden.

Als Bank für Unternehmer können wir mit Stolz auf langjährige Erfahrung in der Begleitung von unzähligen erfolgreich gemeisterten Nachfolgefällen zurückgreifen. Wir verfügen über ausgewiesene Kundenberaterinnen und Kundenberater sowie über einen bewährten strukturierten Prozess – gemeinsam mit dem Unternehmer und dessen Vertrauten erarbeiten wir Schritt für Schritt die individuell beste Lösung für Sie und Ihre Firma. Wir unterstützen Sie bei der Suche nach der optimalen Lösung durch unsere Prozess Erfahrung sowie durch Einbezug von internen und externen Spezialisten aus unserem grossen Netzwerk. Dabei geht es uns nicht nur um die harten, sondern vor allem auch um die weichen Faktoren, die oft für das Gelingen ausschlaggebend sind.

Eine erfolgreiche Nachfolge erfordert den frühzeitigen Einstieg in einen längerfristigen und nicht immer geradlinigen Prozess sowie eine umfassende Auseinandersetzung des Unternehmers mit verschiedensten Szenarien. Manche Schalthebel müssen lange vor der eigentlichen Übergabe in die richtige Position gebracht werden. Überlassen Sie nichts dem Zufall – wir sind gerne für Sie da!

Viel Spass bei der Lektüre wünscht

Andreas Gerber
Leiter KMU-Geschäft Schweiz

Mit Struktur das Lebenswerk sichern

Die Nachfolgeregelung erstreckt sich meistens über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Sie sollte darum – wie jedes andere langfristige, strategische Projekt im Unternehmen – als strukturierter Prozess mit definierten Phasen und Meilensteinen angegangen werden.

In unserer langjährigen Praxis haben wir einen strukturierten Nachfolgeprozess mit fünf Phasen entwickelt. Dieser setzt den notwendigen klaren Rahmen und bietet gleichzeitig ein Maximum an Flexibilität, um eine für die spezifische Unternehmenssituation optimale Lösung zu finden.

Die erfahrenen Firmenkundenberater der Credit Suisse begleiten Sie in sämtlichen Phasen des Nachfolgeprozesses als Partner und Coach unter situativem Einbezug externer Spezialisten (Treuhand, Jurist usw.).

Den Abschluss der fünf Phasen Initialisierung, Analyse der Ist-Situation, Evaluation, Vorbereitung sowie Übergabe und Abschluss markieren jeweils definierte Ziele, die an dieser Stelle des Prozesses erreicht werden sollen. Die verschiedenen Anspruchsgruppen sind unterschiedlich in die einzelnen Phasen eingebunden. Auch die Länge und die Intensität der Phasen können je nach individueller Ausgangslage und den Zielvorstellungen sehr unterschiedlich ausfallen. Zudem können die Umstände eine Wiederholung bestimmter Phasen notwendig machen, wenn beispielsweise in der Vorbereitungsphase eine zusätzliche Option auftaucht, die während der ersten Evaluation noch nicht berücksichtigt wurde.

Generell gilt: Eine gründliche Nachfolgeplanung benötigt genügend Zeit. Es gilt zu vermeiden, dass Handlungsoptionen aufgrund von Zeitnot fallen gelassen werden müssen oder dass gar wichtiges Know-how verloren geht, weil die Initialisierung der Nachfolge zu lange hinausgezögert wurde. Für den ganzen Prozess muss mit einem Zeithorizont von rund fünf Jahren gerechnet werden.

Die fünf Phasen des Nachfolgeprozesses:

Phase	1. Initialisierung	2. Analyse der Ist-Situation	3. Evaluation	4. Vorbereitung	5. Übergabe und Abschluss
Inhalt	Erste Beschäftigung des Unternehmers mit der Nachfolge Nachfolgeprozess ist angestossen	Aufnahme der Ist-Situation (Firma und privat), Ideen/Ziele des Unternehmers erfassen	Evaluation und Priorisierung der verschiedenen familieninternen und -externen Optionen	Unternehmen, Übergabe und Unternehmer auf die Übergabe vorbereiten	Nachfolger übernimmt formell und symbolisch Eigentum und Führung
Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gedankenprozess anstossen • Phasen des Nachfolgeprozesses erläutern • Projektteam definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme der Ist-Situation der Firma • Aufnahme und Sicherung der Ist-Situation privat (Ehe-, Erb-, Vorsorgeauftrag) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vor- und Nachteile der möglichen Nachfolgeoptionen aufzeigen • Aufzeigen der Anforderungen für die Umsetzung jeder Option • Erfahrungen aus anderen Nachfolgelösungen einbringen • Suche nach potenziellen Käufern 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierung von Privatvermögen und Firma • Güter-, erbrechtliche und private Finanzplanung umsetzen • Unterstützung des Nachfolgers bei Erarbeitung von Businessplan und Liquiditätsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung/Umsetzung von Vermögens-transaktionen • Bewirtschaftung freigelegener Vermögensteile (Asset Allocation) • Kontinuierliche Betreuung der Firma nach der Übergabe



1 Initialisierung: Initiative ergreifen

Die Nachfolgefrage wird unter den Mitarbeitenden, den Familienangehörigen und anderen Beteiligten häufig schon zum Thema, wenn der Unternehmer selbst noch gar nicht daran denkt. Dies ist verständlich, weil mit einem Eigentums- und Führungswechsel im Unternehmen für alle wichtige Veränderungen anstehen. Ein Unternehmer sollte den Nachfolgeprozess deshalb möglichst frühzeitig anstossen. Damit gibt er allen Beteiligten die notwendige Sicherheit und beugt unnötigen Reibungsverlusten vor, die aufgrund unterschiedlicher Zukunftsvorstellungen entstehen könnten.

Die Praxis zeigt, dass vor allem dieser erste Schritt vielen Unternehmern nicht leichtfällt. Die eigene Firma stellt in den meisten Fällen ihr Lebenswerk dar. Hinzu kommt, dass die Nachfolgeplanung eigentlich schon zu einem Zeitpunkt thematisiert werden muss, zu dem ein Austritt in der persönlichen Lebensplanung des Unternehmers noch keine Rolle spielt. Manchmal ist es für ihn darum leichter, wenn andere in der Firma oder in der Familie die Thematik ansprechen und den Prozess anstossen.

Betrachten Sie Ihr Unternehmen mit zunehmendem Alter als Investition, für die es die besten Rahmenbedingungen zu schaffen gilt. Daher ist eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge zentral.

2 Ausgangslage: Analyse der Ist-Situation

In der Ist-Analyse-Phase muss die Nachfolge im Unternehmen und in der Familie thematisiert und der ganze Prozess in groben Zügen geplant werden. Dabei müssen alle Anspruchsgruppen miteinbezogen sowie die finanziellen, organisatorischen und persönlichen Zielvorstellungen und Vorgaben definiert werden. In diesem Kapitel gehen wir deshalb detaillierter auf die verschiedenen Anspruchsgruppen Unternehmer, Familie, Management und Mitarbeitende sowie externe Spezialisten ein.

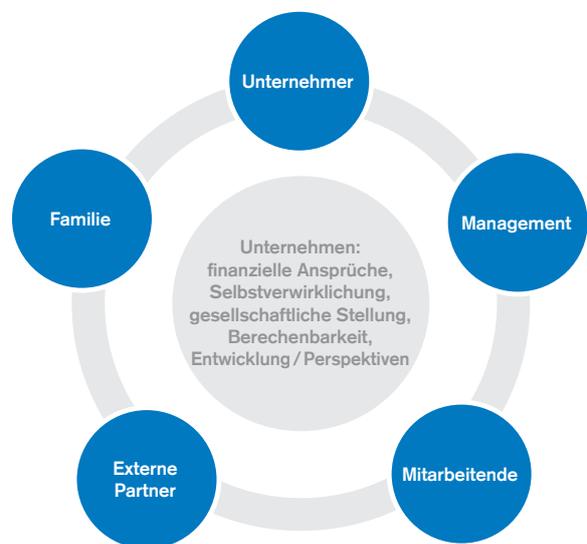
Nachfolge betrifft alle

Der Nachfolgeprozess betrifft alle direkt und indirekt im Unternehmen involvierten Personen und Parteien. Die grosse Vielfalt der Anspruchsgruppen führt fast zwangsläufig zu Zielkonflikten. Um Reibungsverluste zu vermeiden, sollten in der Ist-Analyse-Phase die verschiedenen Interessengruppen mit ihren Ansprüchen und ihren spezifischen Rollen sauber definiert werden:

- Welche Anspruchsgruppen sollen auf welche Art und Weise einbezogen werden?
- Welche Anspruchsgruppe hat welche Gestaltungsmacht und welche Ziele?
- Was muss mit den Anspruchsgruppen allenfalls formell festgelegt werden, um Konflikte während des Nachfolgeprozesses zu minimieren?

Allerdings zeigt die Erfahrung auch, dass man die diversen Anspruchsgruppen nicht zu früh im Prozess involvieren sollte, da der abgebende Unternehmer zuerst für sich definieren soll, was er genau will und was nicht.

Die wichtigsten Anspruchsgruppen



Zentrale Fragen bei der Ist-Analyse

- Welche strategischen, kulturellen und organisatorischen Vorgaben bestehen für die Weiterführung des Unternehmens? Welche Vorgaben sind zwingend, welche sind gewünscht?
- Welche Rolle spielen die finanziellen Rahmenbedingungen und Ziele (sowohl der Firma wie auch privat)?
- Welche Anspruchsgruppen (Unternehmer, Partner, Kinder, Schwiegerkinder, Verwaltungsrat, Management, Mitarbeitende, Geschäftspartner) müssen in die Planung einbezogen werden? Zu welchem Zeitpunkt? In welcher Rolle?
- Bis wann sollten welche Entscheidungen gefällt und welche Entwicklungen abgeschlossen sein?
- In welchen Fragen wird externe Unterstützung benötigt? Wer kann beigezogen werden?
- Welches Anforderungsprofil muss der zukünftige Eigentümer erfüllen?
- Wie setze ich meine Zeit ein, wenn ich meine Rolle im Unternehmen abgebe?
- Erarbeiten eines Notfallkonzepts: Was geschieht, wenn der Unternehmer unerwartet frühzeitig ausfällt? Sind seine Vertretung als Aktionär und die Vollmachten in der Firma entsprechend geregelt?

Rolle des Unternehmers

Der Unternehmer bestimmt als zentrale Figur die Richtung und die Geschwindigkeit des Nachfolgeprozesses. In der Regel sind seine wichtigsten Ziele der Fortbestand des Unternehmens und der Erhalt der Arbeitsplätze. Oft hat er das Unternehmen über Jahrzehnte gemeinsam mit den Mitarbeitenden aufgebaut, Hochs und Tiefs erlebt, sich in der Region eine führende Stellung als Arbeitgeber erarbeitet und Vertrauen von Lieferanten und Kunden erworben. Viele Unternehmer legen deshalb zu Recht Wert darauf, dieses sorgfältig geknüpft soziale Netz nicht zu zerstören.

Der Anspruch, mit der Nachfolge den Fortbestand des eigenen Lebenswerks sicherzustellen, steht aber in vielen Fällen im Widerspruch zu anderen Zielen. So könnte zum Beispiel auf eine Maximierung des Verkaufspreises verzichtet werden, sollte als primäres Ziel gelten, den Produktionsstandort zu erhalten.

Ein Familienunternehmer muss zusätzlich seine Bedürfnisse als Vater und Lebenspartner mit den Zielen als Unternehmensleiter in Einklang bringen. Soll die Unternehmensleitung in der Familie verbleiben? Wie könnte ein Streit um die Vermögenswerte vermieden werden? Wie kann das Erbe gerecht an die Nachkommen verteilt werden? Weiter spielen auch die private Situation des Unternehmers sowie seine Ziele und Vorstellungen eine zentrale Rolle.

In diesem Zusammenhang ist es unabdingbar, auch die privaten Umstände genauer zu analysieren und allenfalls Massnahmen zu ergreifen (Ehe-, Güterrecht und Vorsorgeauftrag). Dies als Schutz für die Vermögenswerte der Familie, aber auch für die eigentliche Planung des Nachfolgeprozesses, um hier allfällige Blockierungen durch Erbengemeinschaften oder Behörden zu vermeiden.

In vielen Fällen lassen sich nicht alle Ansprüche vollständig erfüllen. Als Unternehmensleiter muss der Unternehmer beispielsweise eine handlungsfähige Führungs- und Eigentumsstruktur anstreben. Am einfachsten gelingt dies durch die Übertragung sowohl der Leitung als auch des Eigentums an eine Person. Sind jedoch mehrere Nachkommen vorhanden, ist die Übertragung des im Unternehmen gebundenen Vermögens an ein einzelnes Kind aus erbrechtlicher Sicht schwierig. Zudem muss die Nachfolgeregelung auch die finanzielle Zukunft des Unternehmerehepaars absichern.

Zentrale Fragen für den Unternehmer

- Welche Ansprüche haben Sie als Unternehmer an den Nachfolgeprozess? Wie gewichten Sie diese?
- Auf welche Anspruchsgruppen sind Sie allenfalls angewiesen, um diese Bedürfnisse befriedigen zu können?
- Wann wollen Sie diese Anspruchsgruppen in den Nachfolgeprozess einbeziehen?

Bedürfnisse der Familie

Im Mittelpunkt der meisten Nachfolgelösungen steht die Familie. Die Rolle der einzelnen Mitglieder kann dabei sehr unterschiedlich sein. Während einige das Lebenswerk des Unternehmers unbedingt fortsetzen wollen, interessieren sich andere vor allem für den potenziellen Verkaufserlös. Oft sind auch eine oder mehrere Personen bereits im Unternehmen aktiv und haben dessen Entwicklung über längere Zeit mitgestaltet.

Die Verknüpfung von Familie und Unternehmen kann hinsichtlich der Nachfolge-
regelung zu schwierigen Konstellationen führen, wie diese fiktiven Beispiele zeigen:

- Der Sohn, der als Verkaufsleiter im Familienunternehmen arbeitet, kann die erwartete Leistung nicht erbringen. Der Unternehmer drückt als Vater beide Augen zu und versucht erfolglos, ihn zu unterstützen. Die mit dem Sohn gleichgestellten Kadermitglieder sind nicht bereit, diese Ungleichbehandlung zu akzeptieren.
- Der Vater musste seine Tochter als Kind wegen deren impulsiver Art oft korrigieren. Heute ist die Tochter Verkaufsleiterin im Familienunternehmen. Unbewusst spricht der Vater in der Kadersitzung mit ihr in einem härteren Ton als mit ihren Kollegen.
- Die nicht im Unternehmen tätige Tochter möchte, dass ihr Mann in die Geschäftsleitung des Unternehmens eintritt.

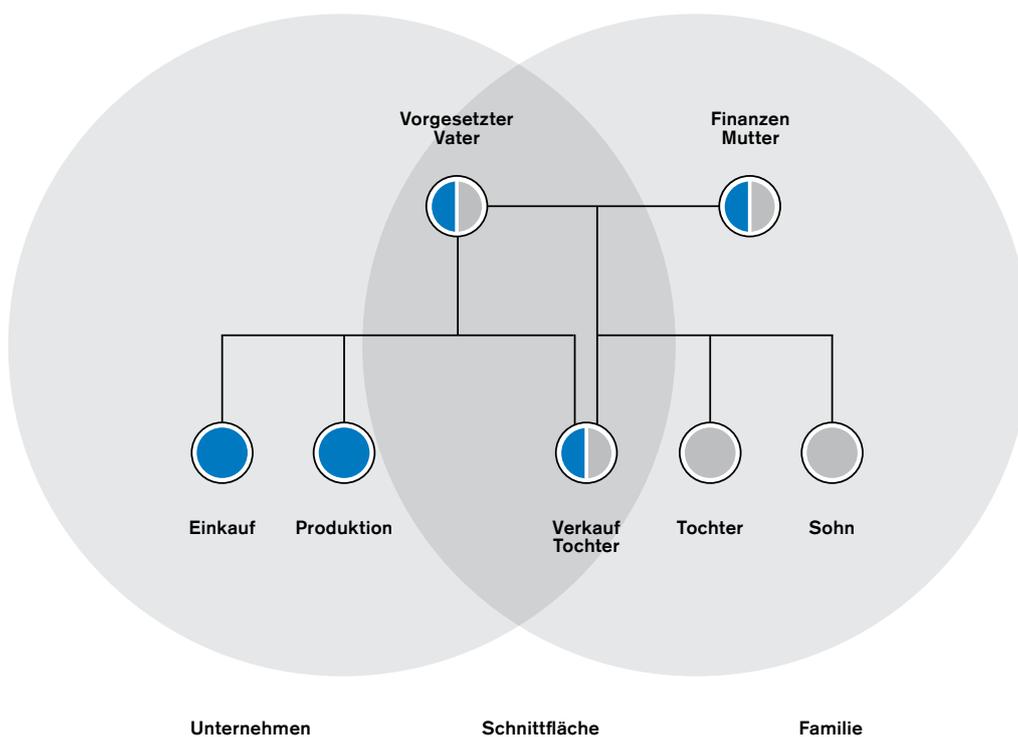
Solche Situationen lassen sich typischerweise nicht durch juristische, steuerliche, ökonomische und organisatorische Massnahmen klären.

Folgende Fragen müssen deshalb rechtzeitig beantwortet werden:

- Welche Familienmitglieder kommen für die Nachfolge infrage?
- Aufgrund welcher Kriterien kommen sie infrage?
- Wollen diese Familienmitglieder die Verantwortung auch wirklich wahrnehmen?
- Können diese Familienmitglieder die Aufgabe auch wahrnehmen?
- Hat der Unternehmer Vertrauen in diese Person/en?
- Welches Engagement (zum Beispiel Ausbildung, Coaching, gestaffelte Zahlung des Verkaufspreises) ist für ein Gelingen des Vorhabens notwendig?



Mögliche Rollen der Familie in Unternehmen



Diese reflektierte Sicht alleine reicht aber nicht, um der Anspruchsgruppe «Familie» gerecht zu werden. Zusätzlich ist ein offener Meinungs austausch nötig, um Konflikte möglichst frühzeitig zu entschärfen. Ist eine solche Diskussionskultur in der Familie nicht bereits etabliert, kann beispielsweise ein halbjährlich tagender Familienrat den Rahmen dafür schaffen. Auch der Verwaltungsrat oder die Generalversammlung können dafür genutzt werden. Unter Umständen macht es Sinn, einen unabhängigen Moderator oder Prozessbegleiter (zum Beispiel den Firmenkundenberater der Credit Suisse) beizuziehen.

Es empfiehlt sich, die wichtigsten Beschlüsse des Familienrats schriftlich festzuhalten. Dazu könnten etwa folgende Grundsätze gehören:

- Die bisherige Leistung des Unternehmers verdient Anerkennung und Wertschätzung.
- Der Übergeber ist nach der Nachfolgeregelung finanziell unabhängig und hat nicht sein ganzes Vermögen im Unternehmen.
- Für die Übergabe soll eine ausreichend grosse Zeitspanne zur Verfügung stehen.
- Beurteilung und Entlohnung von Mitarbeitenden aus der Familie erfolgen nach denselben Kriterien wie bei familienunabhängigen Mitarbeitenden.
- Die Diskussionsbereitschaft ist zu jedem Zeitpunkt gewährleistet.
- Bis zum formellen Ausscheiden des Unternehmers nimmt der Nachfolger keine nicht abgeprochenen strategischen Veränderungen vor.
- Bis zum Abschluss des Nachfolgeprozesses hat der Unternehmer den Stichentscheid.

Solche Grundsätze bilden ein mögliches Fundament für die zukünftige Eignerstrategie. Diese enthält Aussagen zur künftigen Eigentumsstruktur, zu Führung und Strategie sowie zu den Hauptzielsetzungen und legt allenfalls bereits konkrete Massnahmen für die Umsetzung fest. Auch wenn das beschriebene Vorgehen nun sehr stark auf Konsens in der Familie ausgerichtet ist, liegt die finale Entscheidung jeweils beim heutigen Eigentümer.

Zentrale Fragen für die Familie

- Nach welchen Grundsätzen soll das Unternehmen heute und in Zukunft geführt werden?
- Soll das Familienunternehmen langfristig Bestand haben?
- Dürfen/können/sollen Nachkommen im Unternehmen mitarbeiten?
- Wie bereiten sich die Nachkommen auf ihre zukünftige Rolle vor?
- Was erwartet die Familie von angestellten, familienexternen Führungskräften?
- Welche Regelungen gelten für Entlohnung und Dividenden?



Funktion des Managements

Das Management hat – unabhängig von der gewählten Lösung – einen massgebenden Einfluss auf den Erfolg einer Nachfolgeregelung. Es ist nach dem Unternehmer und der Familie die dritte wichtige Anspruchsgruppe im Prozess. In kleineren Unternehmen kann diese Rolle auch von Vorarbeitenden oder langjährigen Mitarbeitenden eingenommen werden.

Das Interesse des Managements am Nachfolgeprozess ist gross, weil die eigene berufliche Zukunft direkt davon abhängt. Zentral wird seine Rolle dann, wenn ein Verkauf des Unternehmens an Führungskräfte (Management-Buy-out) als Option infrage kommt.

Ist das Management an einem Management-Buy-out interessiert, verändert sich seine Perspektive: Aus angestellten Führungskräften werden potenzielle Unternehmer, welche die Chancen und Gefahren einer solchen Lösung sorgfältig prüfen müssen. Dabei entstehen automatisch Zielkonflikte. So liegt es im Interesse einer Führungskraft, den Unternehmenswert zu steigern, während ein Käufer einen möglichst tiefen Kaufpreis anstrebt. Um negative Auswirkungen solcher Interessenkonflikte zu vermeiden, sollte der Unternehmer mit dem Management bereits zu Beginn des Nachfolgeprozesses verbindliche Vereinbarungen treffen:

- Der Unternehmer schafft Transparenz über alle die Zukunft beeinflussenden Informationen.
- Das Management behält seine bisherige Rolle im operativen Geschäft unverändert bei.
- Wenn eine Partei ein Fehlverhalten vermutet, stösst sie einen festgelegten Prozess an. Dieser führt zur Thematisierung des Problems und zur Festlegung von Massnahmen durch den Unternehmer.
- Die Bearbeitung derartiger Konflikte genießt höchste Priorität.

Auch innerhalb des Managements sind Gespräche notwendig und Vereinbarungen sinnvoll, da meist unterschiedliche Einstellungen und individuelle Ziele hinsichtlich eines Management-Buy-outs bestehen. Vor allem Fragen bezüglich der angestrebten Kapitalbeteiligungen, der geplanten Gewinnverteilung, der Verantwortung für die Geschäftsführung, der Regeln für Ein- und Austritte sowie bezüglich Vorkaufsrechten sollten geklärt werden.

Zentrale Fragen für das Management

- Welche Erwartungen hat das Management an den Nachfolgeprozess? (Information, Mitwirkung)
- Besteht die Möglichkeit eines Verkaufs an einzelne Führungskräfte? (Bereitschaft, finanzielle Möglichkeiten)
- Welche Vorkehrungen und Vereinbarungen müssen zwischen Unternehmer und Management vor dem Anstossen des Nachfolgeprozesses getroffen werden?

Es gibt nur ein bestehendes Management und damit nur eine Chance, ein erfolgreiches MBO durchzuführen.

Einbezug der Mitarbeitenden

Der Wechsel in Führung und Eigentum im Zuge einer Nachfolgeregelung kann für die Mitarbeitenden einschneidende Veränderungen mit sich bringen. Um zu vermeiden, dass Gerüchte und Unsicherheit entstehen oder sogar wichtige Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, kommt der aktiven und überlegten Kommunikation aller geplanten Schritte eine entscheidende Bedeutung zu.

Beizug externer Spezialisten

Grundsätzlich ist es ratsam, dass eine Vertrauensperson die Projektverantwortung übernimmt und den Prozess koordiniert, Meilensteine definiert und Zeitvorgaben macht. Dabei ist, abhängig von den internen Ressourcen, in bestimmten Phasen und für spezifische Fragestellungen oft der Beizug externer Spezialisten auf Mandatsbasis ratsam. Besonderes Augenmerk gilt dabei auch der Klärung emotionaler Fragen, die mit dem Firmenkundenberater der Credit Suisse diskutiert werden sollten.

Möglicher Beratungsbedarf im Prozess

- Initialisierung des Nachfolgeprozesses, Prozessbegleitung, Coaching
- Konfliktbearbeitung (zwischen Familie, Miteigentümern und/oder Management)
- Evaluation der möglichen Optionen und Vorbereitung für deren Umsetzung
- Rechtliche Fachfragen (Ehe- und Erbrecht, Steuerrecht, Vertragsrecht)
- Suche, Beurteilung und Auswahl von Nachfolgern
- Unternehmensbewertung
- Finanzierungsfragen
- Vermögensverwaltung und Vorsorge

Fazit aus der Ist-Analyse

Aus der Ist-Analyse entstehen verschiedene Zielkonflikte. Ein Beispiel für einen solchen Zielkonflikt ist, dass die Familie einen möglichst hohen Verkaufspreis für die Firma erzielen will, der Unternehmer hingegen seine Firma an einen bestehenden Mitarbeiter weitergeben möchte, der die Firma im gleichen Sinn und Geiste weiterführt.

Daher ist es in einem nächsten Schritt zentral, die Ziele des Unternehmers zu priorisieren und die verschiedenen Optionen abzuwägen.

Der Prozessberater muss auch emotionale Fragen mit dem Unternehmer diskutieren und die Erfüllung der einzelnen Meilensteine kontrollieren.

3 Evaluation: Mehrere Handlungsoptionen erarbeiten

Die Wünsche des Unternehmers und der verschiedenen Anspruchsgruppen lassen sich in der Regel nicht alle unter einen Hut bringen. Ziel der Evaluationsphase ist es, die unterschiedlichen Ansprüche zu konsistenten, von den wichtigsten Anspruchsgruppen akzeptierten und praktisch umsetzbaren Handlungsmöglichkeiten zu aggregieren. Dabei sollten, wenn möglich, verschiedene Szenarien entworfen und deren Vor- und Nachteile sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.

Das Erarbeiten mehrerer Alternativen ist heute wegen der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen eine Notwendigkeit. So scheitert die traditionelle Übergabe in der Familie oft daran, dass keine Nachkommen vorhanden sind.

Steigern Sie Ihre Handlungsmöglichkeiten, indem Sie mehrere Optionen in Betracht ziehen.

Strategien für eine familieninterne Nachfolge

Eine familieninterne Nachfolgelösung ist der Wunsch vieler Unternehmer. Sie scheitert jedoch oft an demografischen oder gesellschaftlichen Faktoren. Häufig sind keine eigenen Nachkommen vorhanden, oder diese verfolgen in ihrem Berufsleben eigene Pläne und Projekte. Vielleicht gibt es einen Nachfolger, doch ist dieser noch nicht bereit. In einer solchen Situation kann ein familienexternes Übergangsmanagement eine spätere interne Weiterführung ermöglichen.

- **Familieninterne Unternehmensnachfolge**

Ein Familienmitglied tritt die Nachfolge des Unternehmers an. Das Unternehmen geht zu 100 Prozent in den Besitz des Nachfolgers aus der Familie über.

- **Familieninterne Geschäftsführernachfolge**

Das Unternehmen geht zu 100 Prozent in den Besitz verschiedener Aktionäre aus der Familie über. Ein Familienmitglied (oder mehrere) übernimmt die operative Geschäftsführung.

- **Fremdmanagement unter Familienkontrolle**

Ein externes Management im Angestellten- oder in einem Beteiligungsverhältnis führt das Unternehmen, während die Familie alleinige Besitzerin oder Mehrheitsaktionärin bleibt.

Strategien für eine familienexterne Nachfolge

Eine familienexterne Lösung muss dann gewählt werden, wenn sich im Kreis der Nachkommen kein Nachfolger findet oder dieser noch nicht bereit ist, die Verantwortung für die Firma zu übernehmen.

- **Management-Buy-out (MBO), Verkauf an Kader**

Kadermitarbeitende kaufen dem Unternehmer die Firma ab und übernehmen die volle operative und finanzielle Verantwortung.

- **Management-Buy-in (MBI), Verkauf an externe Manager**

Ein aussenstehendes Management kauft dem Unternehmer die Firma ab und übernimmt fortan die volle operative und finanzielle Verantwortung.

- **Beteiligung oder Übernahme durch Finanzinvestor**

Ein Finanzinvestor beteiligt sich am Unternehmen oder übernimmt dieses vollständig. Je nach Ausgestaltung der Transaktion verbleibt der Unternehmer oder sein Nachfolger in der Firma, oder der Investor wählt und etabliert selbst eine neue Führung.

- **Verkauf an einen strategischen Investor**

Falls ein anderes Unternehmen am vorhandenen Know-how, an den Produkten oder auch einfach an mehr Marktanteilen interessiert ist, sollte auch ein Verkauf an einen industriellen Partner geprüft werden.



- **Fusion mit einer anderen Firma**

Falls sich Know-how, Produkte oder Marktsegmente optimal mit einem anderen Unternehmen ergänzen, kommt auch eine Fusion infrage. Die personelle Nachfolge wird in diesem Fall aber nur gelöst, falls der Partner über genügend Managementkapazitäten verfügt.

- **Publikumsöffnung durch Börsengang (IPO)**

Die Familie bleibt nach dem Börsengang in unterschiedlichem Mass am Unternehmen beteiligt.

Optionen gegeneinander abwägen

Die Praxis zeigt, dass viele der in der Initialisierungsphase festgelegten Ziele durch unterschiedliche Nachfolgeoptionen erreicht werden können. Bei gewissen Konstellationen sind jedoch Zielkonflikte unvermeidlich. Es kann darum notwendig sein, die Vorgaben aus der Initialisierung vor dem Hintergrund der in der Evaluation erarbeiteten Optionen noch einmal kritisch zu hinterfragen.

Um die verschiedenen Optionen objektiv gegeneinander abwägen zu können, sollte jede in einem standardisierten Raster präzise beschrieben werden. Diese nicht wertende Auslegeordnung zeigt bereits einen Grossteil der Massnahmen auf, die in der folgenden Phase der Vorbereitung getroffen werden müssten. Zudem fördert sie frühzeitig Hürden zutage, welche die Umsetzbarkeit einer Variante infrage stellen.

Raster zur Beschreibung der Handlungsoptionen

Beispiel

Beschreibung

Kurzbeschreibung der Option, insbesondere Eigentums- und Führungssituation (Beteiligte, Rollen und Aufgaben)

Auswirkungen

Erste Abschätzung von Auswirkungen auf:

- Erfolgreiche Fortführung der Firma
- Firmen- und Privatvermögen
- Kapitalbedarf
- Regelungsbedarf (Ehe-, Erbverträge)
- Vorsorge
- Steuern

Beurteilung

Vor- und Nachteile der Option:

- Erfüllung Pläne und Ziele des Unternehmers
- Kontinuität in Unternehmensentwicklung
- Erfüllung Pläne und Ziele der Familie
- Erfüllung Pläne und Ziele des Managements
- Auswirkung der Option auf Mitarbeitende und Geschäftspartner (insbesondere Kunden)
- Berücksichtigung immaterieller Werte
- Allfällige Probleme und Hindernisse



4 Vorbereitung: Fundament für alle Optionen legen

In der Vorbereitungsphase gilt es, das Fundament für die Umsetzung der gewählten Nachfolgeregelung zu legen. Zur Vorbereitung gehören die Befähigung der potenziellen Nachfolger sowohl bei familieninternen wie auch familienexternen Lösungen, die Anpassung der Unternehmensstrukturen sowie die Klärung aller finanziellen und rechtlichen Fragen. Zusätzlich kommt einer sorgfältig geplanten internen und externen Kommunikation des ganzen Prozesses und seiner wichtigsten Ergebnisse eine grosse Bedeutung zu.

Die Vorbereitungsphase kann sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, etwa, wenn ein als Nachfolger bestimmtes Familienmitglied zur Vorbereitung auf seine künftige Aufgabe zuerst noch Erfahrungen in Drittunternehmen sammeln will oder muss. Meist kristallisiert sich während der Vorbereitung auch klar heraus, welche Variante nun definitiv umgesetzt wird. So kann sich etwa die ursprünglich vorgesehene Nachfolgerin während ihrer «Wanderjahre» für eine Auslandkarriere entscheiden – oder ein anderes Familienmitglied beweist in der Unternehmenspraxis sehr grosses geschäftliches Geschick.

Potenzielle Nachfolger aus der Familie spielen in dieser Phase eine tragende Rolle. Ihr Entscheid, die Nachfolge anzutreten, muss gut überlegt sein, denn die Verpflichtung gegenüber Unternehmen, Mitarbeitenden, Kunden und auch Lieferanten ist gross.

Während dieser Phase sollte auch eine Strategie festgelegt werden, die zusätzlich zu den Bedürfnissen des Marktes, des Unternehmens und des Unternehmers auch diejenigen des potenziellen Nachfolgers berücksichtigt. So kann verhindert werden, dass die Übergabe durch Diskussionen über die grundsätzliche Ausrichtung der Firma belastet wird.

Die wichtigsten Massnahmen zur Vorbereitung der Übergabe

- Know-how-Transfer sicherstellen. (Abläufe dokumentieren, evtl. ISO-Zertifizierung)
- Projektteam definieren.
- Übertragung von nicht betriebsnotwendigem Firmenvermögen ins Privatvermögen.
- Vereinfachen und Anpassen der Firmenstruktur (zum Beispiel Aufteilen des Unternehmens in mehrere Gesellschaften, bei denen die Nachfolge unterschiedlich geregelt werden kann).
- Beseitigen von Risiken aus der Vergangenheit.
- Schaffen von Möglichkeiten, während des Nachfolgeprozesses objektives Feedback zu erhalten (zum Beispiel Einbezug eines unabhängigen Verwaltungsrats, eines Beirats oder eines Beraters).
- Voraussetzungen für rasche, objektive Entscheide schaffen (zum Beispiel Rechnungswesen professionalisieren, Führungsinstrumente einführen, Controlling formalisieren).
- Bewertung des Unternehmens initiieren.
- Erstellen eines Kommunikationskonzepts und allenfalls erste interne Kommunikation lancieren.

Eine rechtzeitige und gründliche Vorbereitung erweitert den Handlungsspielraum. Die gezielte Erhöhung des privaten Vermögens erlaubt es, alle Nachkommen gleich zu behandeln und trotzdem das Eigentum am Unternehmen in eine einzige Hand zu übergeben.

Finanzielle Weichen stellen

Im Hinblick auf eine Übergabe oder einen Verkauf müssen die auf den scheidenden Unternehmer zugeschnittenen Vermögensstrukturen in der Regel angepasst werden. Viele inhabergeführte KMU verfügen über hohe betriebsfremde Vermögen, etwa aus Immobilien- oder Wertschriftengeschäften, in den meisten Fällen jedoch aus thesaurierten Gewinnen. Diese Mittel werden aus Sicherheitsüberlegungen oder zur Abfederung steuerlicher Folgen einer Dividendenauszahlung im Unternehmen behalten.

Sowohl bei einer familieninternen Nachfolge als auch bei einem Verkauf können die einbehaltenen Gewinne zu einem Hindernis werden. Ein familienexterner Käufer ist in der Regel nur an betriebsnotwendigen Aktiven interessiert und hat nicht die finanziellen Mittel, um zusätzlich nicht betriebsnotwendige Aktiven zu erwerben. Bei einer familieninternen Nachfolgeregelung andererseits müssen oft mehrere Nachkommen gleich behandelt werden. Wenn beispielsweise ein Kind das Unternehmen erbt, sollen die anderen mit privatem Kapital abgegolten werden. Und auch der Unternehmer hat nach dem Austritt gewisse finanzielle Bedürfnisse.

Eine Trennung von Privat- und Geschäftsvermögen ist deshalb spätestens bei der Vorbereitung der Nachfolgeregelung angezeigt. Wie die Überführung vorgenommen wird, muss vorher individuell geprüft werden. Je mehr Zeit dafür zu Verfügung steht, desto besser.

Beginnen Sie frühzeitig damit, allfällige nicht betriebsnotwendige Mittel wie überschüssige Liquidität ins Privatvermögen zu überführen, zum Beispiel via Dividenden-Entnahmen.

Strukturen und Abläufe anpassen

Nach Abschluss des Nachfolgeprozesses muss das Unternehmen auch ohne das Wissen, die Handlungen und die Kontakte des Unternehmers funktionieren. Deshalb sollte die Organisation gezielt darauf vorbereitet und der Formalisierungsgrad innerhalb der Firma erhöht werden. Strategien, Organigramme, Abläufe, Weisungen, Verträge und Stellenbeschreibungen sollten schriftlich festgehalten werden. Allenfalls kann eine ISO-Zertifizierung helfen.

Massnahmen zur Erhöhung des Formalisierungsgrads

- Führungsstruktur und Organisation formalisieren (verbindliches Organigramm, Stellenbeschreibungen, Stellvertretungs- und Kompetenzregelungen).
- Entscheidungsabläufe formalisieren (schriftlicher Planungsprozess, Prozess bei strategischen Entscheidungen, Reglemente, Weisungen).
- Controlling- und Reportinginstrumente verbessern.
- Offenheit für Aufsichts-, Beratungs- oder Begleitungs-gremien signalisieren, die professionelles externes Feedback geben können (Verwaltungsrat, Nachfolgerat).
- Businessplan erstellen.

In Vorbereitung auf eine Nachfolgelösung ist die Familie gut beraten, bisher ungeschriebene Regeln sowohl für familienzugehörige als auch für familienexterne Mitarbeitende schriftlich festzulegen.

Risiken aus der Vergangenheit beheben

In der Regel bestehen in einem Unternehmen, das über Jahre von derselben Person geführt wurde, Risiken, mit denen das Management im Alltag umzugehen gelernt hat. Einen Nachfolger können diese Risiken unter Umständen in Schwierigkeiten bringen. Risiken aus der Vergangenheit sollten deshalb als Vorbereitung möglichst effizient beseitigt werden.

Massnahmen zur Behebung von Risiken

- Geschäftsleitung personell auf die Nachfolge vorbereiten und sicherstellen, dass alle Mitglieder der Geschäftsleitung über das richtige Anforderungsprofil verfügen.
- Traditionelle Lieferantenbeziehungen kontrolliert erneuern oder beenden, falls bessere Möglichkeiten bestehen (zum Beispiel zur Vermeidung von Klumpenrisiken).
- Wissen, das lediglich in den Köpfen von einzelnen Mitarbeitenden vorhanden ist, formalisieren bzw. dem Unternehmen zugänglich machen.
- Latente Konflikte im Management bezüglich der strategischen Ausrichtung ansprechen, diskutieren und notfalls personelle Massnahmen treffen.
- Prüfen, ob traditionell gewachsene Strukturen einer betriebswirtschaftlichen Logik standhalten.
- Produktpipeline für die Übergangszeit gezielt sicherstellen.
- Infrastrukturbezogene Altlasten bereinigen (Sanierung belasteter Grundstücke oder von Immobilien vornehmen oder die Sicherheit von Produktionsmaschinen überprüfen).
- Schutz des geistigen Eigentums überprüfen.

Massnahmen zur Risikobehhebung wirken sich bei einem Verkauf direkt auf den erzielbaren Preis aus.

Richtige Bewertung finden

Die Frage nach dem Wert des Unternehmens ist für jede Nachfolgelösung elementar. Für dessen objektive Festlegung existiert eine Vielzahl von Bewertungsmethoden, die teilweise parallel angewendet werden können. Zentraler Aspekt ist dabei nicht nur der über einen Drittverkauf erzielbare Wert, sondern, welchen Preis eine Firma tragen kann, um weiter nachhaltig investieren und produzieren zu können (vor allem beim Verkauf innerhalb der Familie oder an das Management).

Die häufigste, aber den Drittwert meist nicht abbildende Methode ist die Praktikermethode, bei der die gewichtete Summe von Ertrags- und Substanzwert als Wert herangezogen wird. Dabei wird der Ertragswert, bei dem die nachhaltig erzielbaren Gewinne kapitalisiert werden, stärker gewichtet als der Substanzwert, der rein dem Zeit- oder Veräusserungswert des investierten Kapitals entspricht.

Der bei einem Verkauf erzielte Preis muss nicht dem ermittelten Wert entsprechen. Es steht dem Unternehmer frei, zugunsten immaterieller Ziele wie der Unabhängigkeit des Unternehmens Abstriche beim Preis in Kauf zu nehmen.



Finanzierung planen

Die Abwägung zwischen Risikobereitschaft und der Beachtung von Verschuldungsgrenzen ist im Rahmen der Nachfolgefiananzierung nicht immer einfach. Entscheidend ist nicht nur, ob der geplante Kauf finanzierbar ist, sondern auch, ob die damit eingegangenen Verpflichtungen langfristig eingehalten werden können. Bei der Beurteilung der Finanzierbarkeit sind folgende Faktoren von Bedeutung:

Verschuldungskapazität

Dem Nachfolger stehen für die Amortisierung der Fremdfinanzierung und deren Verzinsung die in den Folgejahren zu erwartenden freien Cashflows der operativen Firma zur Verfügung. Bei mehreren verbundenen Unternehmen ist die gesamte Gruppe zu berücksichtigen.

Finanzierungsverhältnis

Bei der Unternehmensfinanzierung werden zwei Hauptbereiche unterschieden: Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung. Nach herkömmlichen Grundsätzen trägt das Eigenkapital das Unternehmensrisiko. Es wird als eigentliches «Risikokapital» daher auch durch den Eigentümer oder Investor eingebracht und ist gleichzeitig mit höheren Renditeerwartungen verbunden. Das Fremdkapital wird in der Regel von der Bank als Kredit zur Verfügung gestellt.

Neben der Finanzierung über klassische Bankkredite und Bankdarlehen kann auch das Instrument der Mezzanine-Finanzierung genutzt werden. Dabei handelt es sich um den Sammelbegriff für hybride Finanzierungsformen, die Elemente der Fremd- und der Eigenkapitalfinanzierung miteinander verbinden. Aufgrund der Nachrangigkeit verstärkt das Mezzanine-Kapital wirtschaftlich betrachtet die Eigenkapitalbasis. Es ist in der Lage, einen höheren Risikoanteil zu tragen als ein normaler Bankkredit, ohne dass die Kapitalgeber Mitbestimmungsrechte erhalten. Rechtlich betrachtet bleibt Mezzanine-Kapital Fremdkapital, womit die für die Finanzierungskosten zentrale steuerliche Abzugsfähigkeit der Zinsen bestehen bleibt. Mezzanine-Kapital ist unbesichert und erlaubt die freie Verwendung der Mittel.

Kreditkonditionen und Rückzahlungsfähigkeit

Die Kreditkonditionen der Bank orientieren sich am Rating des Unternehmens und an der konkreten Ausgestaltung des Kredits. Die Kosten werden nicht nach einer pauschalen Formel errechnet, sondern variieren je nach Kreditsumme, Laufzeit, Kundenrating, Kundenbeziehung und Marktsituation. Die Zeitspanne für die Kreditrückzahlung orientiert sich an der Branche und am Geschäftsmodell des Unternehmens. Grundsätzlich sollten jedoch fünf bis sechs Jahre nicht überschritten werden.

Die Finanzierung muss ein optimales Gleichgewicht an Unabhängigkeit, Rentabilität und Sicherheit ermöglichen. Die Credit Suisse unterstützt Sie bei der massgeschneiderten Ausgestaltung der Nachfolgefiananzierung.

Private Vermögensstruktur klären

Genauso wichtig ist die künftige finanzielle Situation des Unternehmers. Seine Bedürfnisse ändern sich mit dem Rückzug aus der Firma fast zwangsläufig. Auf diese Veränderungen richtet eine umfassende Finanzplanung ihr Augenmerk. Ziel ist es, die privaten Einkommens- und Vermögensverhältnisse langfristig zu planen und frühzeitig entsprechend zu steuern.

Zentrale Fragen für den Unternehmer als Privatperson

- Wie kann ich meinen bisherigen Lebensstandard aufrechterhalten und meinen Verpflichtungen auch nach dem Austritt nachkommen?
- Bestehen für mich als Privatperson Steuereinsparmöglichkeiten?
- Passt meine Anlagestrategie zu meiner Risikobereitschaft und -fähigkeit?
- Ist meine Depotstruktur auf meine gesamte Vermögenssituation abgestimmt?
- Wie vererbe ich richtig (Nachkommen, Legate, Stiftungen)?
- Sind meine Familie und ich bei Invalidität oder Tod genügend abgesichert?

Die umfassende Finanzplanung der Credit Suisse hilft Ihnen, auch private Verpflichtungen, Vermögen und persönliche Bedürfnisse wie Vorsorge oder steuer- und erbrechtliche Faktoren in die Planung der Nachfolge miteinzubeziehen.





Steuerliche Fragen analysieren

Der Nachfolgeprozess birgt verschiedene steuerliche Fallstricke. Eine Patentlösung, wie man Steuerfallen umgehen kann, gibt es nicht. Verschiedene Faktoren, wie zum Beispiel die Rechtsform oder das unterschiedliche Vorgehen bei familieninternen und familienexternen Regelungen, sind dabei zu beachten. Meist lohnt es sich, einen Steuerexperten beizuziehen.

Zentrale Punkte zum Thema Steuern

- Frühzeitiges Planen erhöht den Handlungsspielraum.
- Langjährige Thesaurierung von Gewinnen in Form nicht betriebsnotwendiger Mittel schränkt die Flexibilität in der privaten Vorsorge, bei der Aufteilung des Vermögens oder bei einem Verkauf ein.
- Regelmässige Dividendenbezüge wirken sich steuerlich mehrfach positiv aus: Einerseits kann die Progression gebrochen werden, andererseits kann das private Kapital zur privaten Steueroptimierung eingesetzt werden (zum Beispiel Einsatz des Kapitals für Einkäufe in die Pensionskasse oder Renovationen von Liegenschaften).
- Bei grösseren Dividendenausschüttungen kann eine Verlegung des Wohnsitzes geprüft werden, weist doch die Besteuerung kantonal grosse Unterschiede auf.
- Ein Tax Ruling (schriftlicher, verbindlicher Vorentscheid der Steuerbehörden zu einer geplanten Transaktion) ist empfehlenswert.

Rechtliche Aspekte berücksichtigen

Bei der Nachfolgeregelung von eigentümergeführten Unternehmen müssen auch verschiedene rechtliche Aspekte berücksichtigt werden. Insbesondere ehe- und erbrechtliche Fragen können erhebliche Auswirkungen haben.

- Existiert ein Ehe- und/oder Erbvertrag?
- Existiert eine Regelung zur Vertretung der Aktien im Falle einer Urteilsunfähigkeit (Vorsorgeauftrag)?
- Bestehen aus der Zeit der Firmengründung nach eherechtlichem Güterrecht noch Ausgleichsansprüche oder -verpflichtungen?
- Ist im Hinblick auf die Nachfolge, im Falle einer Scheidung oder eines unerwarteten Ausfalls des Unternehmers sichergestellt, dass das Unternehmerpaar seinen Lebensstandard beibehalten kann, ohne das Unternehmen verkaufen oder liquidieren zu müssen?

Stellen Sie durch entsprechende Eigentümerstrukturen und vertragliche Regelungen sicher, dass unerwartete private Ereignisse nicht zu einer Blockade oder einer wertvernichtenden Auflösung des Unternehmens unter Zeitdruck führen.

Bleibt eine Aktiengesellschaft in der Familie, und mehrere Nachkommen übernehmen das Eigentum, sollte ein Aktionärsbindungsvertrag erstellt werden. Solche schriftlichen Vereinbarungen helfen, ein Übergreifen von familiären Konflikten auf das Unternehmen zu verhindern.

Regelungen in einem Aktionärsbindungsvertrag

- Wechsel im Aktionariat: Vorkaufsrechte der bestehenden Aktionäre, Bewertungsmodalitäten
- Vorgehen bei Statutenrevisionen: Rolle von operativ im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern und nicht operativ tätigen Familienaktionären
- Langfristige Dividendenpolitik: mögliche vertragliche Vereinbarungen zur zukünftigen Dividendenpolitik
- Entscheide fällen: vom Gesetz abweichende Mehrheiten für strategische Entscheide
- Schutz: Schutzklausel für Minderheiten

Kommunikation in die Hand nehmen

Eine geplante und aktive Kommunikation hilft, Missverständnisse und die daraus möglicherweise resultierenden Folgeschäden zu vermeiden. Dabei entsteht der Kommunikationsbedarf oft kurzfristig. Vielleicht verlässt eine Schlüsselperson das Unternehmen, ein Konkurrent legt eine Kaufofferte vor oder der Unternehmer fällt krankheitshalber aus. In diesen Fällen muss schnell und konsistent kommuniziert werden, um keinen Vertrauensverlust bei internen (Management und Mitarbeitenden) und externen Anspruchsgruppen (insbesondere Kunden) zu erleiden.

Dieser Bedarf nach einer sofortigen Reaktion erfordert eine vorzeitige Absprache. Entsprechende Regeln für die Kommunikation sind spätestens dann festzulegen, wenn der Unternehmer beginnt, Aufgaben und Kompetenzen auf seinen Nachfolger zu übertragen.

Regelungen für die Kommunikation

- Festlegen der Anspruchsgruppen und ihrer Charakteristika
- Definieren von Kommunikationsgrundsätzen (zum Beispiel «transparente und proaktive Kommunikation»)
- Festlegen und Beschreiben der Kommunikationsinstrumente
- Verantwortlichkeiten für die Kommunikation zuweisen (Wer macht in welchem Fall was?)

Durch eine professionelle Vorbereitung der Kommunikation können Sie die Regelung der Nachfolge als PR-Gelegenheit nutzen.

5 Übergabe und Abschluss: Verantwortung übertragen und Aufbruch zu neuen Ufern

Sobald klar ist, wie die Nachfolge geregelt werden soll, und sowohl Nachfolger als auch Unternehmen bereit sind, kann die Übergabephase eingeleitet werden. Im Falle einer familieninternen Nachfolge oder eines MBOs behält der Unternehmer in vielen Fällen in dieser Phase seine Funktion noch bei. Im Folgenden wird bewusst auf diese zwei Optionen eingegangen, da hier der Übergabephase eine besondere Bedeutung zukommt. Bei einem externen Verkauf dagegen ist die Übergabe oft abrupt.

Im Falle einer familieninternen Nachfolge beziehungsweise eines MBOs muss der Nachfolger nun in alle wichtigen Gespräche und Entscheide einbezogen werden. Ziel ist es, den künftigen Vorgesetzten im Unternehmen zu etablieren, das Know-how zu transferieren und den Nachfolger bei Schlüsselkunden einzuführen.

Unternehmer und Nachfolger müssen in dieser Phase definieren, wie sich ihre Arbeitsteilung im Detail gestaltet, und dies allenfalls auch kommunizieren. Probleme können in einem wöchentlichen Jour fixe unter vier Augen oder gemeinsam mit einem professionellen Berater besprochen werden. Weiter sind gerade in dieser Phase zum Beispiel auch symbolische Handlungen wie die Räumung des Chefbüros ein wichtiger Meilenstein.

Zentrale Fragen für den Unternehmer bei der Übergabe

- Welche Massnahmen sind zu treffen, damit eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und potenziellem Nachfolger entstehen kann? Wie werden die Rollen und Aufgaben in dieser Phase der Übergabe definiert und wie ist das Vorgehen bei Meinungsverschiedenheiten? Wie muss ich mich als Unternehmer verhalten?
- Wie soll der Nachfolger ins Unternehmen eingeführt werden (als Verwaltungsrat, Sekretär des Verwaltungsrats, CEO, Stabs-/Fachspezialist, Projektleiter, Bereichsleiter)?
- Der Unternehmer muss sich überlegen, wie und in welcher Form er die Firma verlässt (teilweiser versus kompletter Rückzug).

Auch der Nachfolger muss sich gut überlegen, wie er seinen Eintritt gestalten will. Hier empfiehlt es sich, während einer gewissen Zeit nach dem Eintritt vor allem zuzuhören und sich eine eigene Meinung zu bilden, nach dieser Frist (zum Beispiel «100-Tage-Bilanz») aber konsequent eigene Entscheidungen zu treffen.

Berücksichtigen Sie, dass je nachdem, wie die Nachfolge geregelt wird, die Phase der Umsetzung wenige Tage oder mehrere Jahre dauern kann.

Die Nachfolgeregelung wird mit dem Wechsel des Nachfolgers in die Rolle des Unternehmers umgesetzt und mit dem Austritt des Unternehmers abgeschlossen. Der Nachfolger hat anschliessend die Möglichkeit, selbstständig erste wegweisende Entscheidungen zu treffen und das Unternehmen an seine Ziele und Fähigkeiten anzupassen. Die Firmenkundenberater der Credit Suisse stehen auch hier weiter als Coach zur Seite und verlassen das Projekt nicht einfach mit der Übergabe.

Konstruktiv unterstützen

Für einen Nachfolger ist entscheidend, dass er das Unternehmen von Beginn weg seinen individuellen Fähigkeiten, seiner Generation und dem aktuellen Umfeld anpasst. Dies kann strategische, organisatorische und personelle Veränderungen nach sich ziehen. Diese Änderungen sind kein Zeichen dafür, dass bisher «alles falsch gemacht wurde». Es wird jetzt einfach anders gemacht.

Um zu vermeiden, dass das Unternehmen im Verlauf des Abschlusses mit Diskussionen über die grundsätzliche Stossrichtung belastet wird, sollte die Rolle des Unternehmers während und nach der Übergabe diskutiert und schriftlich festgehalten werden. «Verwaltungsrat» oder «Berater» sind dafür zu wenig konkrete Bezeichnungen, weil sie zu viel Interpretationsspielraum zulassen.

Beispiel einer präzisen Rollenverteilung

Was der Unternehmer macht:

- Er unterstützt die Einführung des Nachfolgers bei Kunden, Geschäftsleitung, Mitarbeitenden und Lieferanten aktiv.
- Er ist Sparringspartner des Nachfolgers vor wichtigen Entscheidungen.
- Er zieht sich nach einem festgelegten Plan schrittweise aus dem Unternehmen zurück.

Was der Unternehmer nicht macht:

- Täglich kontrollieren, ob der Nachfolger seinen Job «richtig» macht.
- Entscheide des Nachfolgers öffentlich kritisieren.
- Sich unentbehrlich machen.
- Auf unbestimmte Zeit im Hintergrund die Fäden ziehen.

Abgeschlossen ist der Nachfolgeprozess erst dann, wenn der Unternehmer alle Funktionen im Unternehmen abgegeben hat.

Neue Wege, Erfolg zu erleben

Einige Unternehmer sind froh, wenn sie ihre Verantwortung abgeben und kürzertreten können. Anderen fällt es hingegen sehr schwer, sich nach oft jahrzehntelangem Einsatz von ihrer Rolle in der Firma, in der Region und in der Gesellschaft zu lösen. Die Beweggründe sind so vielfältig wie die Menschen dahinter. Manchmal entsteht deshalb der Eindruck, ein Unternehmer klammere sich an seine Aufgabe, weil keine Alternativen bestehen. Eine überlegte Planung der Zeit danach hilft, den persönlichen Ablösungsprozess zu vereinfachen und neue Herausforderungen anzupacken.

Zentrale Fragen für den Unternehmer nach seinem Ausscheiden:

- Wie setze ich meine Zeit ein, wenn das Unternehmen nicht mehr den grössten Teil davon beansprucht?
- Wie kann ich mein legitimes Bedürfnis nach Bestätigung und Erfolg befriedigen?

Bauen Sie sich rechtzeitig (möglichst bereits, wenn die Nachfolgeplanung initialisiert wird) neue Zukunftsvisionen auf. Wie die Erfahrung zeigt, begnügen sich viele Unternehmerpersönlichkeiten nicht damit, einfach nichts mehr zu tun. Der Start in den neuen Lebensabschnitt gelingt einfacher, wenn man sich vorher konkrete Alternativen oder Aktivitäten zu-rechlegt. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei!



CREDIT SUISSE (Schweiz) AG

Postfach

CH-8070 Zürich

www.credit-suisse.com/nachfolge

Die bereitgestellten Informationen dienen Werbezwecken. Sie stellen keine Anlageberatung dar, basieren auf keine andere Weise auf einer Berücksichtigung der persönlichen Umstände des Empfängers und sind auch nicht das Ergebnis einer objektiven oder unabhängigen Finanzanalyse. Die bereitgestellten Informationen sind nicht rechtsverbindlich und stellen weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Abschluss einer Finanztransaktion dar. Diese Informationen wurden von der Credit Suisse Group AG und/oder den mit ihr verbundenen Unternehmen (nachfolgend «CS») mit grösster Sorgfalt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen repräsentieren die Sicht der CS zum Zeitpunkt der Erstellung und können sich jederzeit und ohne Mitteilung ändern. Sie stammen aus Quellen, die für zuverlässig erachtet werden. Die CS gibt keine Gewähr hinsichtlich des Inhalts und der Vollständigkeit der Informationen und lehnt jede Haftung für Verluste ab, die sich aus der Verwendung der Informationen ergeben. Ist nichts anderes vermerkt, sind alle Zahlen ungeprüft. Die Informationen in diesem Dokument dienen der ausschliesslichen Nutzung durch den Empfänger. Weder die vorliegenden Informationen noch Kopien davon dürfen in die Vereinigten Staaten von Amerika versandt, dorthin mitgenommen oder in den Vereinigten Staaten von Amerika verteilt oder an US-Personen (im Sinne von Regulation S des US Securities Act von 1933 in dessen jeweils gültiger Fassung) abgegeben werden. Ohne schriftliche Genehmigung der CS dürfen diese Informationen weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt werden.

Copyright © 2017 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.