

Wichtige Aspekte der Nachfolgeplanung

unico thun ag

6. April 2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Abstract (Zusammenfassung)	4
2 Praktische Relevanz.....	6
3 Psychologische Aspekte in der Nachfolgeplanung.....	7
3.1 Psychologische Aspekte der abtretenden Unternehmer	7
3.2 Entscheidungen / Hemmungen der Führungskräfte	9
3.2.1 Abneigung gegen längerfristiges Planen	9
3.2.2 Abneigung gegen Konfrontation.....	9
3.2.3 Einfluss auf die Nachfolgeplanung	9
3.3 Eignerstrategie / Ziele statt Lieblingslösung	10
3.3.1 Eignerstrategie / strategische Grundsatzfrage.....	10
3.3.2 Eignerstrategie / strategische Optionen	10
3.4 Häufigste Zielsetzungen	11
3.5 Fairness als Grundlage des Nachfolgeprozesses	12
3.5.1 Kommunikation.....	12
3.5.2 Partizipation	12
3.5.3 Transparenz	12
4 Zusammenwirken von Strategie / Struktur / Kultur	13
4.1 Welche Bedeutung haben Strategie / Struktur / Kultur	13
4.2 Was versteht man unter einer Strategie?	13
4.3 Struktur	14
4.4 Kultur	14
4.5 Wie wirken Strategie, Struktur und Kultur zusammen	14
5 Organisationsstruktur	16
5.1 Nachfolgeplanung.....	16
5.1.1 Was ist eine Holding	16
5.1.2 Welche finanziellen Problemstellungen entstehen.....	16
5.1.3 Wieso kann eine Nachfolgeholding Sinn machen?	16
5.1.4 Steuerliche Voraussetzungen.....	16
5.1.5 Vor- und Nachteile in Bezug auf die Veränderung der Unternehmenskultur	18
5.1.6 Kreis der Nachfolger / Familienmitglieder und/oder Kadermitarbeiter	18
5.1.7 Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen / Rentabilität	18
5.1.8 Beteiligung von Kadermitarbeitern / Vor- und Nachteile	22
5.1.9 Beteiligung von Mitarbeitern / Motivation der Mitarbeiter	23

5.1.10	Unternehmensbewertung / Verkaufspreis / Bedingungen	24
5.1.11	Unternehmensnachfolge mit oder ohne Entgelt.....	25
5.1.12	Finanzierungsmöglichkeiten der Nachfolger	26
5.2	Welche Aufgaben übernehmen die abtretenden Unternehmer?	28
6	Kommunikative Aspekte in der Unternehmensnachfolge	29
6.1	Kommunikation im Nachfolgeprozess	29
6.1.1	Kommunikation innerhalb der abtretenden Unternehmer.....	29
6.1.2	Kommunikation der potenziellen Nachfolger im Nachfolgeprozess	29
7	Abbildungsverzeichnis	30
8	Literaturverzeichnis	31

1 Abstract (Zusammenfassung) ¹

Aktualität

Für die Schweizer Volkswirtschaft sind die KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) von sehr grosser Bedeutung. In den über 300'000 KMU arbeiten zwei Drittel der insgesamt 3.6 Mio. Beschäftigten. Bis ins Jahr 2009 stehen in der Schweiz über 57'000 oder beinahe 20 % aller Unternehmen unmittelbar vor der Unternehmensnachfolge. In den nächsten fünf Jahren drohen in der Schweiz gegen 20 % aller Nachfolgeregelungen zu scheitern! ²

Wieso drohen Nachfolgeregelungen zu misslingen: ³

- Familieninterne Übertragungen nehmen laufend ab und immer mehr KMU müssen an familienfremde Dritte übertragen werden.
- Familienexterne Übertragungen sind in vielen Belangen schwieriger zu realisieren (Suche Nachfolger, Übernahmefinanzierung, Übertragung Know-how etc.).
- Unternehmensnachfolgen leiden unter schlechtem Image. 65 % der potenziellen Jungunternehmer möchten lieber ein neues Unternehmen gründen als ein bestehendes zu übernehmen.
- Globalisierung, Wandel des Wettbewerbsumfeldes und neue Kommunikationstechniken verlangen nach kürzeren Reaktionszeiten sowie vermehrter Innovation.

Psychologische Aspekte

Das Loslassen der abtretenden Unternehmer wird in der familieninternen Nachfolge als grösste Herausforderung gesehen.⁴ Dieser Prozess braucht viel Zeit und darum sollte sich jeder Unternehmer frühzeitig mit dem Thema der Nachfolge auseinandersetzen. Aus diesem Grund gilt: Je früher die Planung beginnt, desto besser die Voraussetzung für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung.

Wenn sich keine familieninterne Nachfolge abzeichnet, stellt sich die grosse Herausforderung einen geeigneten Nachfolger zu finden. In diesen Fällen ist der abtretende Unternehmer gefordert einen Nachfolger aufzubauen oder sich andere Nachfolgestrategien zu überlegen. Mit der Eignerstrategie legt der Unternehmer fest, ob der Erhalt als Familienunternehmen, der höchstmögliche Verkaufspreis oder das Weiterbestehen des Unternehmens die höchste Priorität genießt. Anschliessend erstellt der Unternehmer eine Prioritätenliste mit den verschiedenen Optionen (Familiennachfolge, Management-Buy-Out, Verkauf an Mitbewerber, Verpachtung, etc.) für die Regelung der Nachfolge.

¹ Sandro Schmid hat sich im Rahmen seines Nachdiplomstudiums in der Abschlussarbeit über eine Nachfolgeregelung in einem KMU eingehend mit psychologischen, organisatorischen und kommunikativen Aspekten der Nachfolge beschäftigt.

² Quelle: Swiss equity guide, Unternehmensnachfolge (2007/2008)

³ Quelle: Dr. Nägeli, Max, kmu-next, Projekt Unternehmensnachfolge

⁴ Quelle: Universität St. Gallen und Crédit Suisse, Erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Strategie / Unternehmenskultur

Im Nachfolgeprozess sollte zuerst die Unternehmensstrategie definiert werden. In einem zweiten Schritt muss geprüft werden, inwiefern die Strategie mit der Kultur kompatibel sind. Ist die Strategie unvereinbar mit der Unternehmenskultur, droht die Umsetzung der Strategie zu scheitern. Erst in einem dritten Schritt wird dann die Unternehmensstruktur (Organisation, rechtliche Gliederung) festgelegt.

Wir stellen fest, dass in der Praxis oft zuerst über die Organisation diskutiert wird, ohne dass Klarheit über die Strategie und die Unternehmenskultur besteht.

Organisationsstrukturen für die Nachfolgeregelung

Aus steuerlichen und juristischen Überlegungen wird für die Übertragung der Vermögensrechte oft eine Nachfolgeholding gegründet. Unter Einhaltung von bestimmten gesetzlichen Bestimmungen lässt sich für die verkaufenden Aktionäre ein steuerfreier Kapitalgewinn auf den Aktien realisieren. Für die Nachfolger ist eine Nachfolgeholding vielfach von Nutzen, weil dieses Vorgehen die Finanzierung des Kaufpreises von Dritten (z.B. Banken) erleichtert.

Kommunikative Aspekte der Nachfolge

Bei einer familieninternen Nachfolge sollten alle Familienmitglieder Gelegenheit erhalten, ihre Erwartungen und Vorstellungen darzulegen. Gerade unausgesprochene Erwartungen sind häufig die Ursache von Missverständnissen und Enttäuschungen. Auch in schwierigen Phasen, z.B. bei Uneinigkeit über verschiedene Punkte, sollte eine ständige Kommunikation zwischen den Parteien stattfinden, damit verhindert werden kann, dass sich einzelne Parteien aus den Gesprächen verabschieden bzw. ausklinken.

2 Praktische Relevanz

Für die Schweizer Volkswirtschaft sind die KMU von sehr grosser Bedeutung. In den über 300'000 KMU arbeiten zwei Drittel der insgesamt 3.6 Mio. Beschäftigten. Bis ins Jahr 2009 stehen in der Schweiz über 57'000 oder beinahe 20 % aller Unternehmen unmittelbar vor der Unternehmensnachfolge. In den nächsten 5 Jahren drohen in der Schweiz gegen 20 % aller Nachfolgeregelungen zu scheitern.⁵ Mit dieser Aussage wird die Wichtigkeit der Unternehmensnachfolge unterstrichen.

Wieso drohen Nachfolgeregelungen zu misslingen:⁶

- Familieninterne Übertragungen nehmen laufend ab und immer mehr KMU müssen an familienfremde Dritte übertragen werden (z.B. die Bäckerei, welche dann aber keinen Nachfolger mehr findet).
- Familienexterne Übertragungen sind in allen Belangen schwieriger zu realisieren (Suche Nachfolger, Übernahmefinanzierung, Übertragung Know-how etc.).
- Unternehmensnachfolgen leiden unter schlechtem Image. 65 % der potenziellen Jungunternehmer möchten lieber ein neues Unternehmen gründen als ein bestehendes zu übernehmen, obwohl das Misserfolgsrisiko einer Übernahme um einiges kleiner ist als bei einer Neugründung.
- Globalisierung, Wandel des Wettbewerbsumfeldes und neue Kommunikationstechniken verlangen nach kürzeren Reaktionszeiten sowie vermehrter Innovation, weshalb frühzeitig eingeleitete Generationenwechsel sich für die Unternehmen im Allgemeinen positiv auswirken.

⁵ Swiss equity guide, Unternehmensnachfolge (2007/2008), S. 19.

⁶ vgl. Dr. Nägeli, Max, kmu-next, Projekt Unternehmensnachfolge, Seite 1-2.

3 Psychologische Aspekte in der Nachfolgeplanung

3.1 Psychologische Aspekte der abtretenden Unternehmer

Für Menschen, welche sich mit grosser Energie während Jahrzehnten für ihre Unternehmung eingesetzt haben, nimmt diese Tätigkeit auch einen entsprechenden Stellenwert im Leben ein. Die Nachfolge tangiert aus diesem Grund nicht nur das Berufs-, sondern auch das Privatleben. Die abtretenden Unternehmer leisten in diesem Nachfolgeprozess emotionale Schwerstarbeit.⁷

Diese Aussagen werden gestützt durch die neue Studie der Universität St. Gallen, aus welcher hervorgeht, dass in der familieninternen Nachfolge das Loslassen des abtretenden Unternehmers die grösste Herausforderung darstellt.

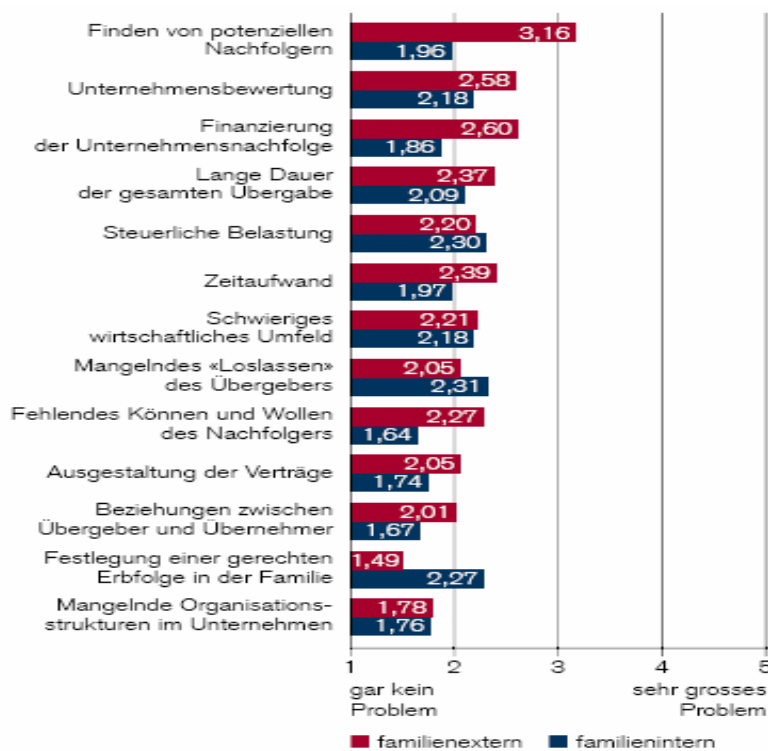


Abb. 1: Problemfelder in der Unternehmensnachfolge⁸

In der nachstehenden Grafik werden zu den psychologischen Aspekten weitere latente Interessenkonflikte dargelegt, welche die Nachfolgeregelung erschweren.

⁷ Baumann, Hanspeter; Der Schweizer Treuhänder (5/2007), S. 323 ff.

⁸ Universität St. Gallen, Center for Family Business, Erfolgreiche Unternehmensnachfolge (Feb. 2009), S. 19.

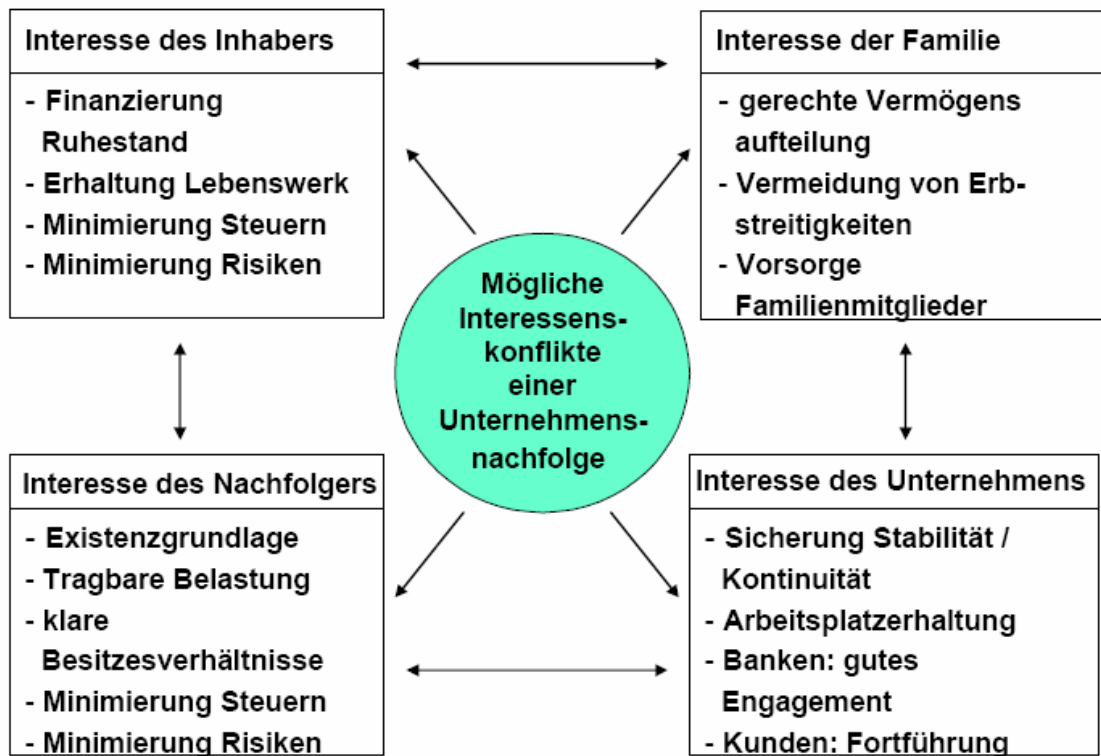


Abb. 2: Mögliche Interessenskonflikte in einer Unternehmensnachfolge⁹

Als weiterer sehr wichtiger Punkt muss die Finanzierung des Ruhestandes (Vorsorge) der abtretenden Unternehmer angeführt werden. Mit dem Verkauf der Firma scheiden die Senioren aus der Erwerbstätigkeit aus und sind auf ein Einkommen bzw. Vermögen angewiesen, welches ihnen den gewohnten Lebensstandard sichert. Wird der persönlichen Vorsorge Rechnung getragen und ist der Lebensabend des abtretenden Unternehmers auch ohne das Erzielen eines maximalen Verkaufspreises gesichert, wird die Nachfolgeregelung, insbesondere die Preisfindung, für das Unternehmen erheblich erleichtert. Dies lässt den abtretenden Unternehmer Verhandlungsspielraum und erlaubt den Nachfolgern eine tragfähige Übernahmefinanzierung zu realisieren.

⁹ Dr. Nägeli, Max, kmu-next, Projekt Unternehmensnachfolge, S. 3.

3.2 Entscheidungen / Hemmungen der Führungskräfte ¹⁰

3.2.1 Abneigung gegen längerfristiges Planen

Viele Führungskräfte auf oberster Stufe sind eher Macher. Das Analysieren der IST-Situation und ein längerfristiges Planen liegen ihnen von ihrer Persönlichkeit her nicht. Diese Führungskräfte lassen denn auch oft unbewusst Krisensituationen entstehen, um wieder aus dem Vollen schöpfen zu können. Einige Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Strategie des „Durchwurstelns“ (Lindblom, 1964) den meisten Menschen eigen ist und dass systematisches (strategisches) Arbeiten und Planen gelernt werden muss. Die Einsicht, dass erfolgreiche Unternehmensführung unbedingt mittelfristige Gedanken und Entscheidungen erfordert, kann helfen. Führungskräfte aller Hierarchiestufen sollen sich für ihre Hauptfunktion freihalten.

3.2.2 Abneigung gegen Konfrontation

Jede unangenehme Entscheidung im personellen Bereich muss einmal gefällt und, was noch viel schwieriger ist, mitgeteilt werden. Die Hemmung vor solchen Gesprächen ehrt den Vorgesetzten, sind sie doch schliesslich keine Maschinen, sondern Menschen mit grossem Mitgefühl. Im Weiteren werden solche Entscheide oft aufgrund von vielen „weichen“ Informationen getroffen und sind damit gegenüber den Betroffenen auch schwierig zu begründen.

3.2.3 Einfluss auf die Nachfolgeplanung

Die Überlegungen von Kälin / Müri beziehen sich grundsätzlich auf strategische und personelle Entscheidungen. Dennoch steht diese Problematik auch im Zentrum der Nachfolgeregelung. Die abtretenden Unternehmer müssen sich mit einer längerfristigen Planung, mit oft heiklen personellen und strategischen Entscheiden auseinandersetzen. Dazu kommt, dass in einer Nachfolgeplanung auch frühere Entscheide der abtretenden Unternehmer diskutiert werden müssen, welche heute nicht mehr so getroffen würden. Dies setzt an die abtretenden Unternehmen hohe Ansprüche in Bezug auf das Hinterfragen von getroffenen Entscheidungen.

¹⁰ vgl. Kälin, Karl, Müri, Peter, Sich und andere führen (2005), S.257 ff.

3.3 Eignerstrategie / Ziele statt Lieblingslösung ¹¹

Wenn Unternehmer nur an ihre Lieblingslösung denken und sich nicht an Zielen orientieren, können sie das Potenzial der Nachfolgeregelung nicht erfassen und gehen damit hohe Risiken ein. Zuerst soll sich der Unternehmer im Klaren sein, welche seine grundsätzlichen Ziele sind.

3.3.1 Eignerstrategie / strategische Grundsatzfrage

Als strategische Grundsatzfrage gilt es folgendes zu klären:

- Erhaltung des Unternehmens
- Gleichbehandlung aller Nachkommen
- Möglichst hoher Verkaufserlös

Bei dieser strategischen Grundsatzfrage treten unweigerlich Zielkonflikte auf. Es ist nicht möglich alle 3 Optionen vollumfänglich zu befriedigen. Daher muss sich der Unternehmer klar werden, wo seine Präferenzen liegen.

3.3.2 Eignerstrategie / strategische Optionen

Die hauptsächlichsten strategischen Optionen in der Nachfolgeregelung sind:

- Familiennachfolge
- Verkauf an Dritte
- Management-Buy-Out (MBO)
- Management-Buy-In (MBI)
- Fremdmanagement
- Vermietung, Verpachtung
- Liquidation der Unternehmung

Dem Unternehmer ist vielleicht schnell klar, dass er eine Familiennachfolge anstrebt. Dennoch sollte der Unternehmer unbedingt auch eine zweite Variante planen, damit er sich eine möglichst grosse Wahlfreiheit offen hält.

¹¹ vgl. Baumann, Hanspeter; Der Schweizer Treuhänder (5/2007), S. 324 ff.

3.4 Häufigste Zielsetzungen

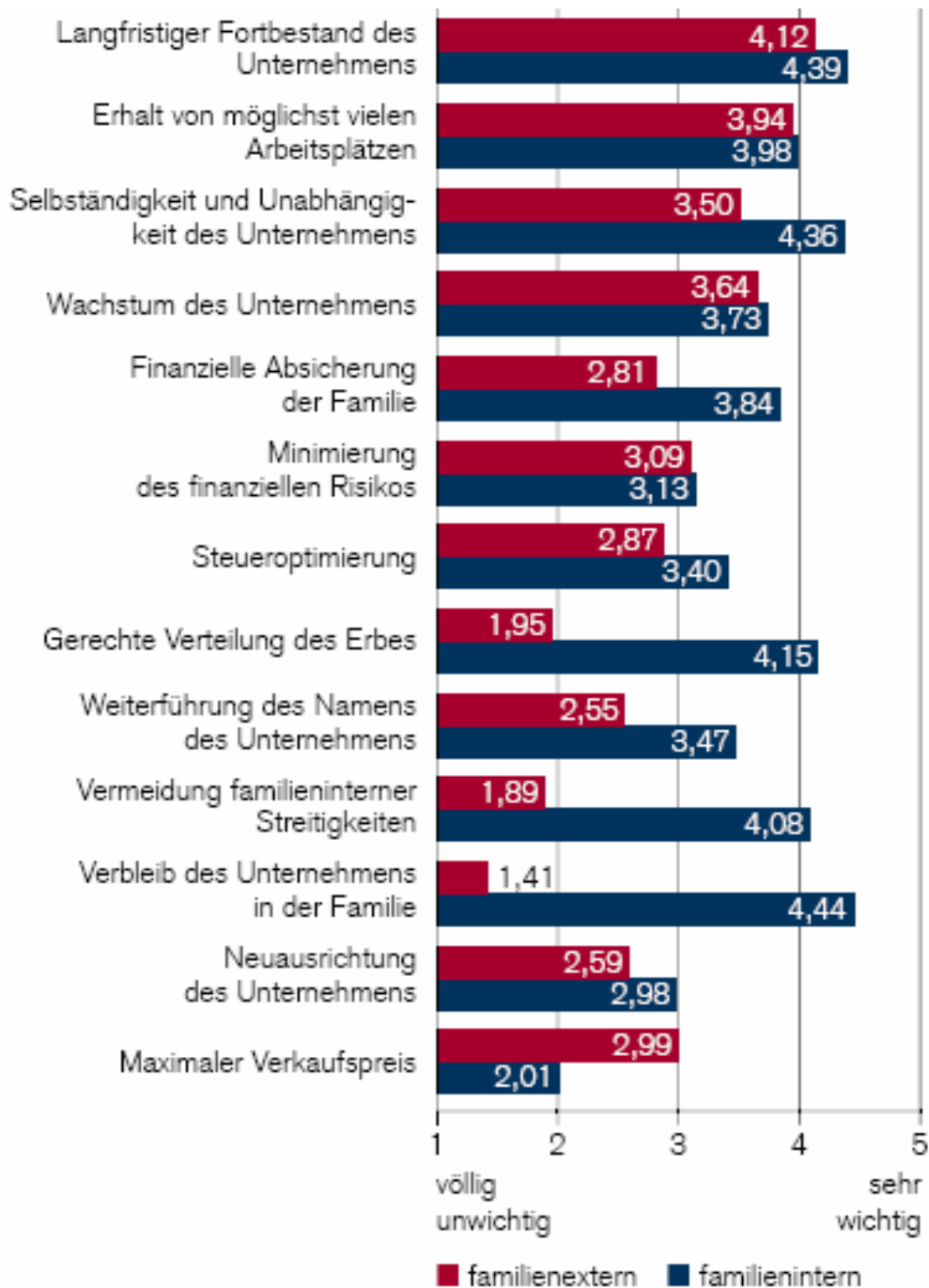


Abb. 3: Ziele der Nachfolgeregelung ¹²

Der Verbleib des Unternehmens in der Familie ist sehr wichtig und gerade diese Zielsetzung ist zunehmend schwierig zu erfüllen. Dies einerseits, weil die Kinder kein Interesse haben in der Firma zu arbeiten und andererseits, weil für die Firma die beste Lösung gefunden werden muss.

¹² Universität St. Gallen, Center for Family Business, Erfolgreiche Unternehmensnachfolge (Feb. 2009), S. 16.

3.5 Fairness als Grundlage des Nachfolgeprozesses ¹³

Aufgrund von Erfahrungen zeigt sich, dass die Fairness im Entscheidungsfindungsprozess mindestens so wichtig ist wie die empfundene Fairness des Ergebnisses. Wenn der Aushandlungsprozess fair verläuft und sich jeder mit seiner Meinung einbringen konnte, ist es für überstimmte Parteien einfacher einen Entscheid zu deren Ungunsten zu akzeptieren, als nach einer Willkürtat. Der Grundsatz der Fairness im Nachfolgeprozess basiert auf den drei Prinzipien Kommunikation, Partizipation und Transparenz.

3.5.1 Kommunikation

Alle Familienmitglieder sollen Gelegenheit erhalten, ihre Erwartungen und Vorstellungen darzulegen. Gerade unausgesprochene Erwartungen sind häufig die Ursache von Missverständnissen und Enttäuschungen. Auch in schwierigen Phasen, z.B. bei Uneinigkeit über verschiedene Punkte, muss eine ständige Kommunikation zwischen den Parteien stattfinden, damit nach Möglichkeit verhindert werden kann, dass einzelne Parteien sich aus den Gesprächen verabschieden bzw. ausklinken.

3.5.2 Partizipation

Familienmitglieder, welche vom Nachfolgeprozess direkt betroffen sind, sollten die Möglichkeit bekommen, sich aktiv in die Diskussion einzubringen. Dabei ist im Nachfolgeprozess vorwiegend an die nicht in der Firma aktiven Kinder zu denken. Mit dem frühzeitigen Einbezug aller vom Nachfolgeprozess betroffenen Familienmitglieder sinkt die Gefahr, dass Familienmitglieder die Nachfolgereglung im Nachhinein torpedieren.

3.5.3 Transparenz

Die Entscheide müssen nicht einstimmig getroffen werden, aber zumindest muss sichergestellt sein, dass die Entscheidungskriterien und der Entscheidungsprozess transparent sind. Damit sollen Argumente, welche für Entscheide herangezogen werden, für alle am Nachfolgeprozess Beteiligten „einsehbar“ sein. Familienmitglieder, welche sich „fair“ miteinbezogen fühlen, werden Ergebnisse eher akzeptieren, auch wenn sie Opfer erbringen müssen.

¹³ vgl. FH Nordwestschweiz / Treuhand-Kammer Aarau, Nachfolgereglung im KMU, Best Practice.

4 Zusammenwirken von Strategie / Struktur / Kultur

4.1 Welche Bedeutung haben Strategie / Struktur / Kultur

Die Bedeutung der Strategie, Struktur und Kultur sind für Unternehmen zentral. Sie geben dem Unternehmen den „Kopf“. Im St. Galler Management-Modell werden diese gegenseitigen Abhängigkeiten grafisch dargestellt. Darin wird festgehalten, wie das Unternehmen von den Umweltsphären, den Anspruchsgruppen, den Interaktionsthemen (Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen) beeinflusst werden. In diesem Kontext ist es die Aufgabe des Managements die Strategie, Struktur und Kultur zu gestalten.

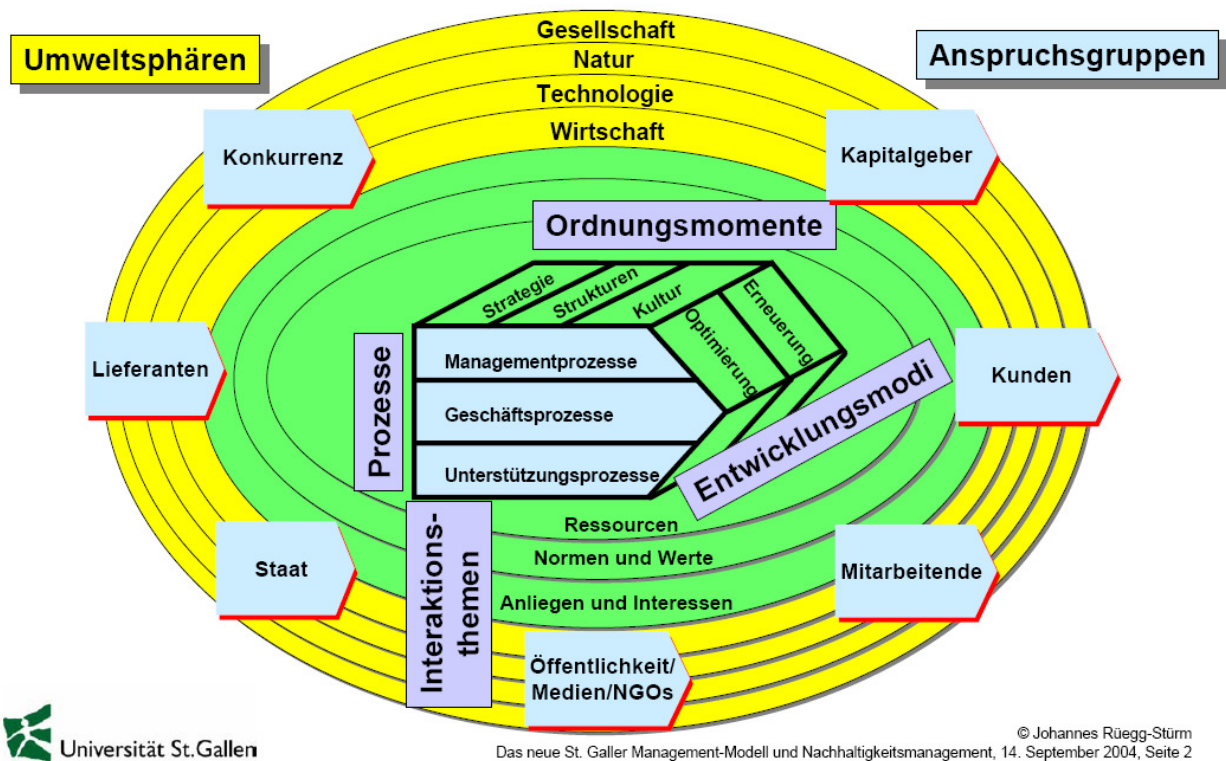


Abb. 4: Das neue St. Galler Management-Modell und Nachhaltigkeitsmanagement ¹⁴

4.2 Was versteht man unter einer Strategie?

„Tun wir die richtigen Dinge im Unternehmen?“

Bei der Strategie geht es nicht um das „Wie“, sondern um das „Was“. Bei den Fragen zur Strategie handelt es sich um Fragestellungen zur Effektivität (Tun wir die richtigen Dinge) und nicht um die Effizienz (Tun wird die Dinge richtig). Diese Abgrenzung ist wichtig, damit klar wird, dass sich die strategischen Fragen (Effektivität) klar von operativen Fragen (Effizienz) unterscheiden.

¹⁴ Rüegg-Stürm, Johannes, Das neue St. Galler Management-Modell und Nachhaltigkeitsmanagement (2004), S. 2.

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu verteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“¹⁵

4.3 Struktur

Unter der Struktur wird die Aufbauorganisation der Unternehmung verstanden. Dazu zählen die rechtliche Gliederung (Mutter- bzw. Holdinggesellschaft, Tochtergesellschaften), Organigramme, Stellenbeschreibungen, Reglemente, Weisungen, etc.

Zur Struktur gehört auch die Ablauforganisation. Dabei werden die Management- und Führungsprozesse (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung etc.), die Geschäftsprozesse (Produktionsprozesse) und die Supportprozesse (Informationstechnologie [IT], Verwaltung) definiert.

4.4 Kultur

Was ist eigentlich Unternehmenskultur? Immer wieder wird von der Unternehmenskultur gesprochen, aber oft können Führungskräfte keine einfache Umschreibung für die Unternehmenskultur machen.

Die Unternehmenskultur kann praxistauglich als „Summe der Gewohnheiten“ definiert werden. Mit dieser Umschreibung wird das Verhalten des Vorgesetzten gegenüber seinen Untergebenen und umgekehrt, wie auch das Sitzen am Schreibtisch, das Telefonieren, das Kommunizieren mit Kunden, Lieferanten etc. miteinbezogen.

4.5 Wie wirken Strategie, Struktur und Kultur zusammen

Die Strategie, Struktur und Kultur sind voneinander abhängig, d.h. wird ein Element verändert, hat dies Auswirkungen auf die beiden anderen Elemente. Um in einem dynamischen Umfeld überleben zu können, muss die Unternehmung ihre Ziele und damit auch ihre Strategien immer wieder aufs Neue überdenken. Eine Veränderung der Strategie hat Folgen für die Struktur und die Kultur einer Unternehmung. Die Struktur ist Voraussetzung dafür, dass überhaupt sinnvolle Strategien formuliert werden und die Struktur kann der Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Strategieumsetzung sein.¹⁶

Keines der drei Elemente kann eine Veränderung erfahren, ohne dass dies Auswirkungen auf die anderen Elemente hätte und alle drei sind von einer dynamischen Umwelt (siehe St. Galler Management-Modell) umgeben. Aus dem Umfeld stellen sich immer wieder neue Herausforderungen an das Unternehmen, was Konsequenzen für Strategie, Struktur und Kultur hat.

¹⁵ De Saint-Exupery, Antoine, Französischer Schriftsteller.

¹⁶ vgl. Botschen, Günther/Stoss, Karl (1994), S. 69 ff.

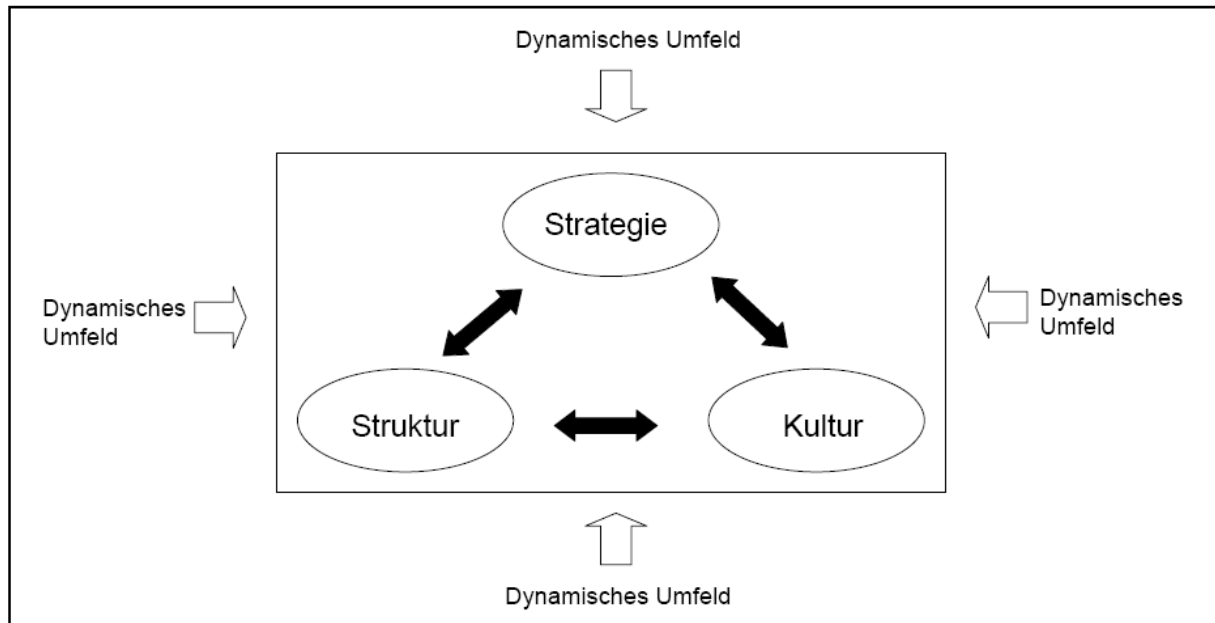


Abb. 5: Interdependente Unternehmensdimensionen ¹⁷

Diese wichtige Erkenntnis müssen die abtretenden Unternehmer sowie die Nachfolger beachten.

¹⁷ Greiner, Gabriela, Lizentiat Universität Bern (2001), S. 31, in Anlehnung an Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994), S. 50.

5 Organisationsstruktur

5.1 Nachfolgeplanung

5.1.1 Was ist eine Holding

Unter einer Holding wird eine Aktiengesellschaft verstanden, deren Zweck einzig das Besitzen und Verwalten von Beteiligungen ist.

5.1.2 Welche finanziellen Problemstellungen entstehen

Eine Schlüsselproblematik der Unternehmensnachfolge besteht im Verkauf der Aktien, insbesondere weil durch die Möglichkeit der Bildung von stillen Reserven die Unternehmen zum Teil über viel Substanz verfügen. Eine Ausschüttung dieser Substanz an die abtretende Generation ist vielfach schwierig, weil die Liquidität fehlt und das Unternehmen für die Auszahlung der Substanz mittels Dividenden die Verschuldung erhöhen oder die abtretende Generation die ausbezahlte Substanz als Darlehen an die Unternehmen stehen lassen müsste. Müssen von Seiten der abtretenden Unternehmer solche Darlehen an die Unternehmen gewährt werden, stehen die abtretenden Unternehmer weiterhin im Risiko für den Fall, dass das Unternehmen die Zinsen und die Amortisation nicht oder nicht mehr bedienen kann. Zudem unterliegt die Ausschüttung von Dividenden der Einkommenssteuer. Die hohe Substanz der Firmen kann dazu führen, dass der Preis der Unternehmen hoch ist und sich für die Nachfolger Probleme bei der Finanzierung des Kaufpreises ergeben.

5.1.3 Wieso kann eine Nachfolgeholding Sinn machen

Eine grosse Herausforderung in einer Nachfolgeregelung, bei welcher die Firma von den Kindern, Angestellten (Management Buy Out) oder von aussenstehenden Managern (Management Buy In) übernommen werden soll, stellt sich mit der Frage der Finanzierung des Kaufpreises. Die Nachfolger verfügen oft nicht über genügend Eigenkapital um den abtretenden Unternehmern die Firma abzukaufen. Hier bietet sich die Nachfolgeholding als Lösungsmöglichkeit an.

Im Weiteren will der abtretende Unternehmer seine Steuerbelastung aus dem Verkauf der Aktien optimieren. Unter Einhaltung von bestimmten gesetzlichen Bestimmungen lässt sich für die verkaufenden Aktionäre ein steuerfreier Kapitalgewinn auf den Aktien realisieren.

Bei der Nachfolgeholding gründen die Nachfolger eine weitere Gesellschaft, meist eine Aktiengesellschaft. Die Aktien der Unternehmung werden an diese neu gegründete Gesellschaft verkauft. Daher der Begriff Nachfolgeholding, weil diese die Aktien der Unternehmen hält, für welche eine Regelung der Nachfolge erfolgen soll. Mit diesem Vorgehen wird zudem ermöglicht, dass der Kauf der Aktien von der Holding allenfalls von einer Bank finanziert werden kann.

5.1.4 Steuerliche Voraussetzungen

Bei der Lösung der Nachfolge mittels einer Nachfolgeholding dürfen während 5 Jahren nach dem Verkauf der Aktien das vorher erarbeitete Eigenkapital nicht an die Holding oder die noch bestehenden Aktionäre ausgeschüttet werden. Eine Substanzdividende an die Holding wird

steuerrechtlich als Dividendenzahlung an die alten Aktionäre qualifiziert und die Dividendenzahlung wird bei diesen Aktionären als Einkommen besteuert.

Demnach gilt als wichtigste Voraussetzung festzuhalten, dass während 5 Jahren nach dem Kauf der Aktien durch die Holding nur erarbeitete Gewinne der Betriebs-AG, welche nach der Umstrukturierung erzielt wurden, ohne steuerliche Konsequenzen (für die alten Aktionäre) an die Holding ausgeschüttet werden können.

5.1.5 Vor- und Nachteile in Bezug auf die Veränderung der Unternehmenskultur

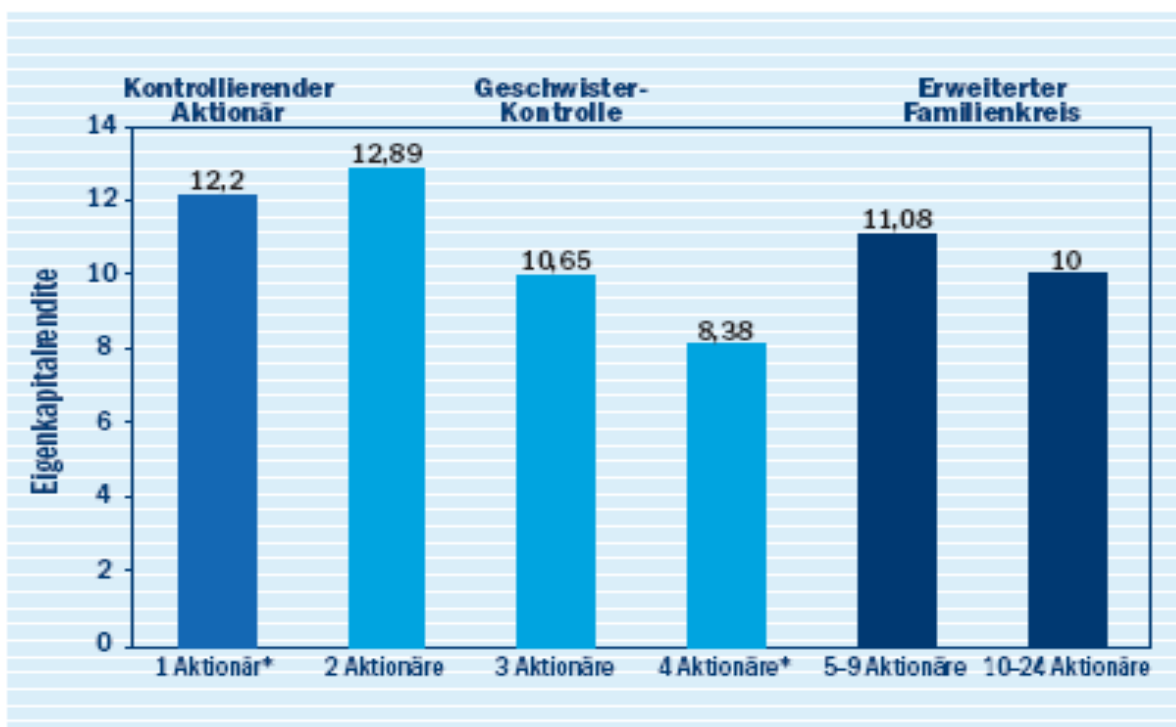
Die Regelung der Nachfolge mittels einer Nachfolgeholding hat grundsätzlich auf die Unternehmenskultur wenig bis keinen Einfluss, weil zwischen die Aktionäre und die Betriebsgesellschaft eine Holding geschoben wird. Dies ist für das mittlere Kader und die Mitarbeiter kaum sicht- und spürbar. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Nachfolgeregelung mittels einer Nachfolgeholding einen sehr geringen Einfluss auf die Veränderung der Unternehmenskultur hat.

5.1.6 Kreis der Nachfolger / Familienmitglieder und/oder Kadermitarbeiter

Bei der Nachfolgeregelung stellt sich die Frage, ob Nicht-Familienmitglieder auch als Aktionäre in Frage kommen. Somit erscheint es sinnvoll, dass die strategische Führung (Verwaltungsrat) und die operative Führung (Geschäftsleitung) mit den Personen besetzt werden, welche sich für diese Zielerreichung am besten eignen. Dabei muss ausserdem geklärt werden, inwiefern sich Kadermitarbeiter als Aktionäre beteiligen können.

5.1.7 Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen / Rentabilität ¹⁸

Es muss festgestellt werden, dass bei Familienunternehmen mit zwei bis vier Aktionären die Gewinndisziplin abnimmt. Es sind die Familienmitglieder in diesen Unternehmen, welche eher um das Wohl der eigenen Familien bemüht sind, während die Interessen der Unternehmerfamilie als Ganzes dahinter zurückstehen.



*signifikanter Unterschied zwischen 1 Aktionär und 4 Aktionären

Abb. 6: Eigentumskonzentration und Eigenkapitalrendite für Familienunternehmen ¹⁹

¹⁸ vgl. Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen, Universität St. Gallen / Ernst & Young (2005), S. 9 ff.

Dieser Rückgang der Eigenkapitalrendite lässt sich wie folgt begründen:

Strategische Starrheit

- Der Ausstieg von Familienmitgliedern ist mit hohen Kosten verbunden. Diese Kosten sind aber nicht nur finanzieller Natur. Die Familienunternehmer beziehen auch nicht-monetäre Erträge in der Form von Status innerhalb der Gesellschaft, Unabhängigkeit und Sicherheit. Diese gehen mit einem Ausstieg verloren. Weil diese monetären und nicht-monetären Anreize von den Familienunternehmern als hoch bewertet werden, bleiben die Familienmitglieder an das Unternehmen gebunden, deren Einfluss nicht konstruktiv oder gar schädlich ist. Dies kann bis zu einer Lähmung des Unternehmens führen. Strategisch wichtige Entscheide können nicht mehr getroffen werden.

Finanzielle Starrheit

- Für viele Familienunternehmer stellt eine geringe Verschuldung eine Sicherheit dar. Eine übermässige Eigenmittelausstattung kann auch zu finanzieller Trägheit führen.

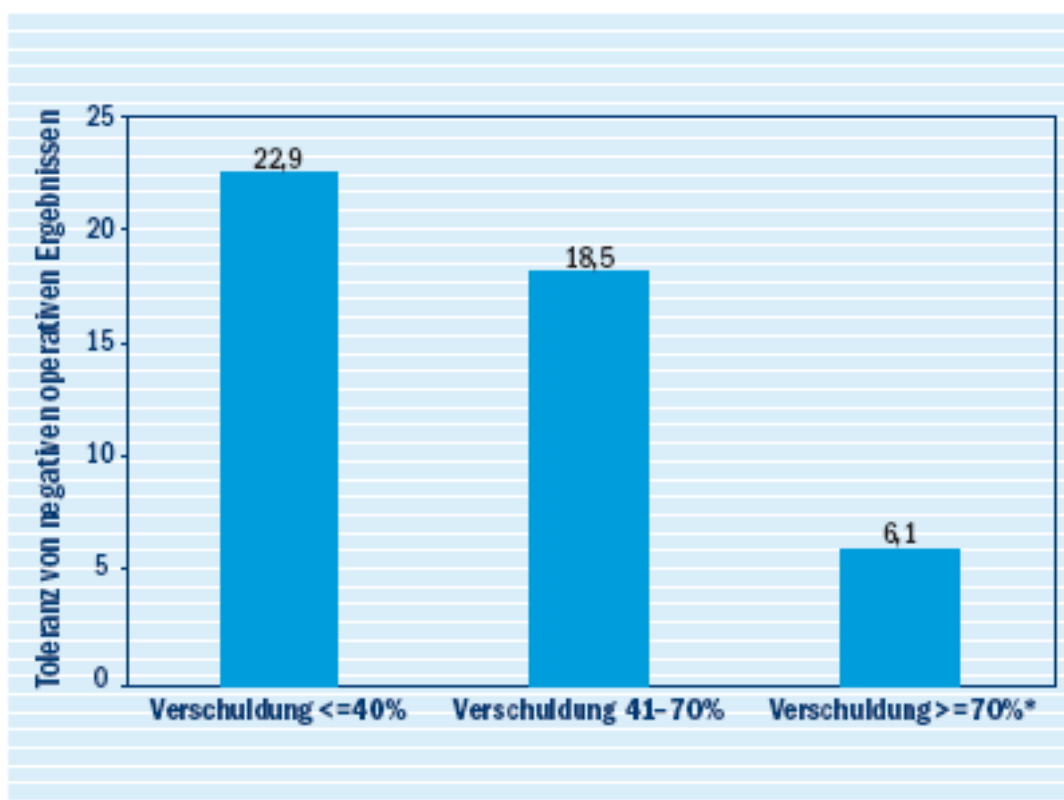


Abb. 7: Verschuldung und Toleranz von negativen Ergebnissen ²⁰

¹⁹ Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen, Universität St. Gallen / Ernst & Young (2005).

²⁰ Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen, Universität St. Gallen / Ernst & Young (2005).

Ineffiziente gegenseitige Überwachung

- Wenn mehrere Familienmitglieder in unterschiedlichen Positionen tätig sind, sollte eine gegenseitige Überwachung bestehen.

Interessenkonflikte

- Diese können auftreten bei der Höhe der Dividenden, der Art und der Höhe von Investitionen und bei den privaten Bezügen aus dem Unternehmen.

Ungenügende Informationsverarbeitung

- Wichtige Geschäftsentscheide werden in Familienunternehmen mit deutlich weniger Personen besprochen als in Nichtfamilienunternehmen. Daraus kann nicht gefolgert werden, dass die Entscheide dadurch besser oder schlechter waren. Es besteht jedoch die Gefahr, dass diese selbstzentrierte Sichtweise zu einer selektiven Wahrnehmung (Bestätigung der eigenen Ansichten) des Umfeldes führt.

In der nachstehenden Abbildung sind der Unabhängigkeits-Teufelskreis und der Rendite-Teufelskreis abgebildet.

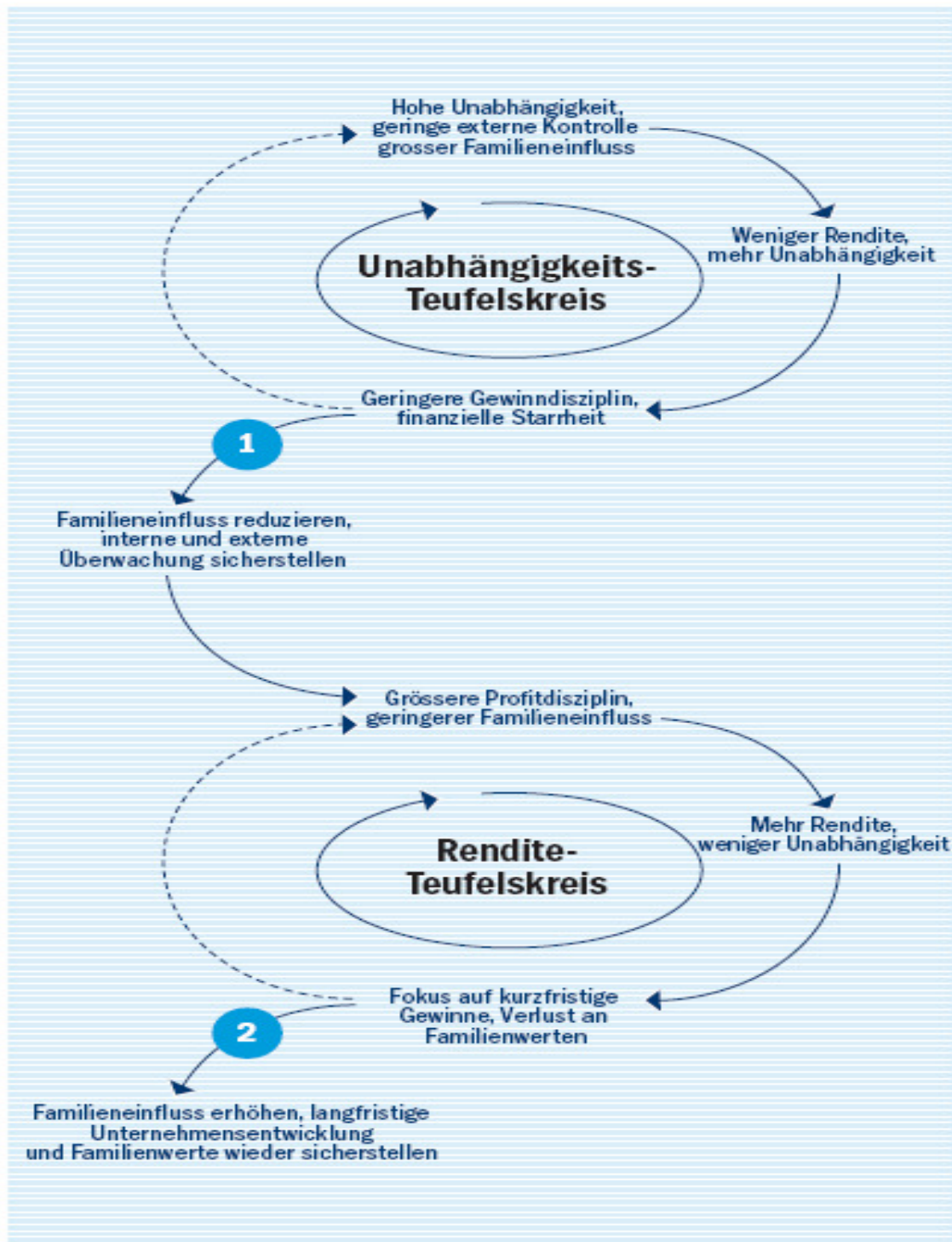


Abb. 8: Unabhängigkeits- und Rendite-Teufelskreis in Familienunternehmen ²¹

²¹ Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen, Universität St. Gallen / Ernst & Young (2005).

5.1.8 Beteiligung von Kadermitarbeitern / Vor- und Nachteile

Neben den technologischen und organisatorischen Wettbewerbsvorteilen die eine Unternehmung für ein erfolgreiches Bestehen im Markt benötigt, gewinnt das Personalmanagement (HR) an Bedeutung. Eine der Prioritäten des Personalmanagements bildet dabei die langfristige Einbindung von Kadermitarbeitern. Hier bietet sich als Instrument die Beteiligung von Mitarbeitern über Aktien an.²²

Motive für die Kaderbeteiligung

- Erhöhung des Engagements der Mitarbeiter.
- Längerfristige Bindung an das Unternehmen.
- Lohnflexibilität in positiven wie auch in negativen Zeiten (Erhöhung und Reduktion der Dividenden).
- Stärkere Identifikation mit der Unternehmung.

Vorteile

- Finanzielle Identifikation von Entscheidungsträgern mit der Unternehmung (Wandel vom Abteilungsleiter zum Unternehmer).
- Anreiz und Motivation der Führungskräfte.
- Längerfristige Anbindung der Führungskräfte möglich / Bindung Know-how.
- Allenfalls günstige Kapitalbeschaffung (Nachfolgeholding).
- Attraktive Kapitalanlage für die Beteiligten.

Nachteile

- Grösserer Aktionärskreis.
- Handlungsfreiheit in der Auswechslung von Führungskräften kleiner.
- Grosser Eigenmittelbedarf des Arbeitnehmers.

Sollen Kadermitarbeiter in einer Familien-AG substantziell beteiligt werden, ist es mit Sicherheit unabdingbar einen Aktionärsbindungsvertrag auszuarbeiten und Bedingungen für die Übernahme der Aktien, jedoch auch für den Verkauf der Aktien, festzulegen.

²² vgl. <http://www.swissconsultants.ch/de/swissconsultants/pdf/jahr02/02/strasser.pdf> / Zugriff 11.1.2009.

5.1.9 Beteiligung von Mitarbeitern / Motivation der Mitarbeiter

Für die Motivation gelten gemäss Herzberg die folgenden zwei Ebenen. Es gibt Faktoren, welche die Mitarbeiter nicht unzufrieden machen. Dazu gehört auch die Entlohnung, d.h. wenn der Lohn für den Mitarbeiter stimmt wird er zumindest nicht unzufrieden. Somit kann auf eine mögliche Beteiligung von Mitarbeitern mittels Aktien geschlossen werden, dass diese dadurch nicht unzufrieden werden sollten, weil ihnen dadurch eine bessere Entlohnung winkt. Damit ein Mitarbeiter aber zufrieden sein kann, braucht er Anerkennung, Bestätigung und berufliche Entfaltungsmöglichkeiten. Diese Bedürfnisse können mit einer Mitarbeiterbeteiligung ebenfalls befriedigt werden, wird dem Mitarbeiter mit einer Beteiligung am Unternehmen doch Anerkennung und Wertschätzung entgegen gebracht.

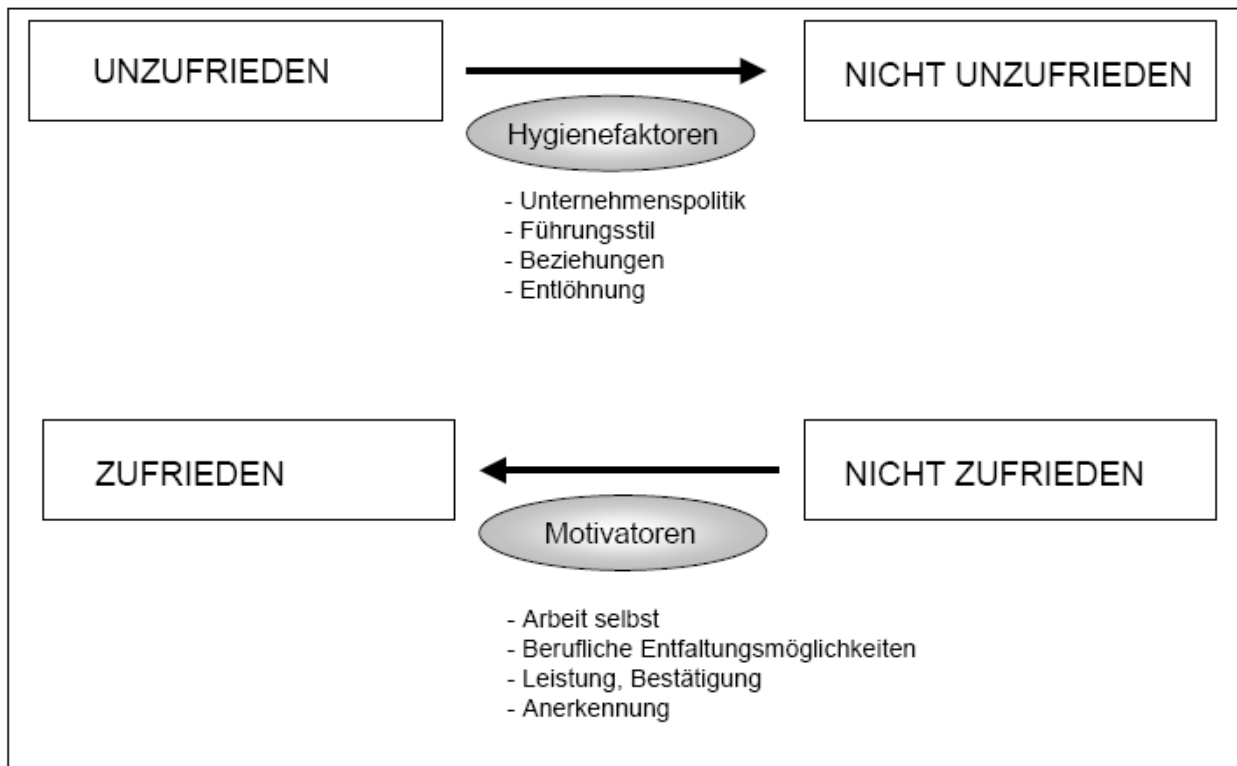


Abb. 9: Zweifaktoren-Modell von Herzberg ²³

²³ Greiner, Gabriela, Lizentiat Universität Bern (2001), S. 27, in Anlehnung an Herzberg (1966).

5.1.10 Unternehmensbewertung / Verkaufspreis / Bedingungen

Für die Bewertung von Unternehmen stehen verschiedene Modelle zur Verfügung. Oft wird dabei die statische Ertragswertmethode mit dem Substanzwert kombiniert oder die dynamische DCF-Methode (Discounted-Cash-Flow) angewendet.

Der Wert aus der Unternehmensbewertung ist das Ergebnis einer bzw. vieler Schätzungen. Der Preis liegt dann jedoch an der Schnittstelle von Angebot und Nachfrage. Der Preis ist somit ein Kompromiss zwischen den Parteien. Dieser liegt aufgrund der Erfahrungen in der Regel eher tiefer als die in den Unternehmensbewertungen ermittelten Werte. Bei einer familieninternen Nachfolgeregelung ist für die Senioren auch die Gleichbehandlung der Kinder wünschenswert. Das unternehmerische Vermögen ist risikobehaftet. In einer fairen Bewertung der Aktien darf in der familieninternen Unternehmensnachfolge ein Abschlag von bis zu 50 % vorgenommen werden.²⁴

In der untenstehenden Tabelle wird das Zusammenwirken von Unternehmensbewertung und potenziellem Käufer der Unternehmung dargestellt.

Der erzielbare Preis ist auch abhängig von der Verkaufsstrategie

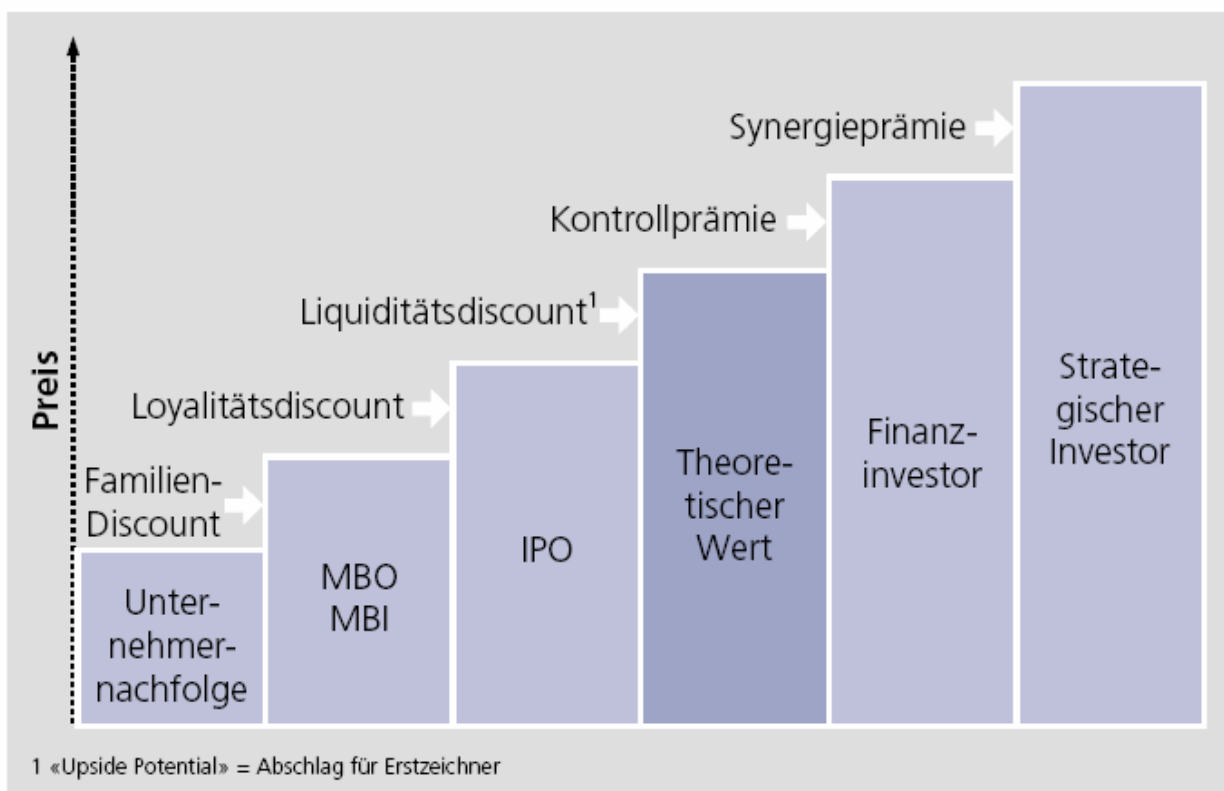


Abb. 10: Unternehmensbewertung und Verkaufsstrategie²⁵

²⁴ Kempert, Wolf, Gabler (2008), Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen, S.59.

²⁵ UBS AG, UBS outlook, Nachfolge im Unternehmen, UBS Warburg.

5.1.11 Unternehmensnachfolge mit oder ohne Entgelt

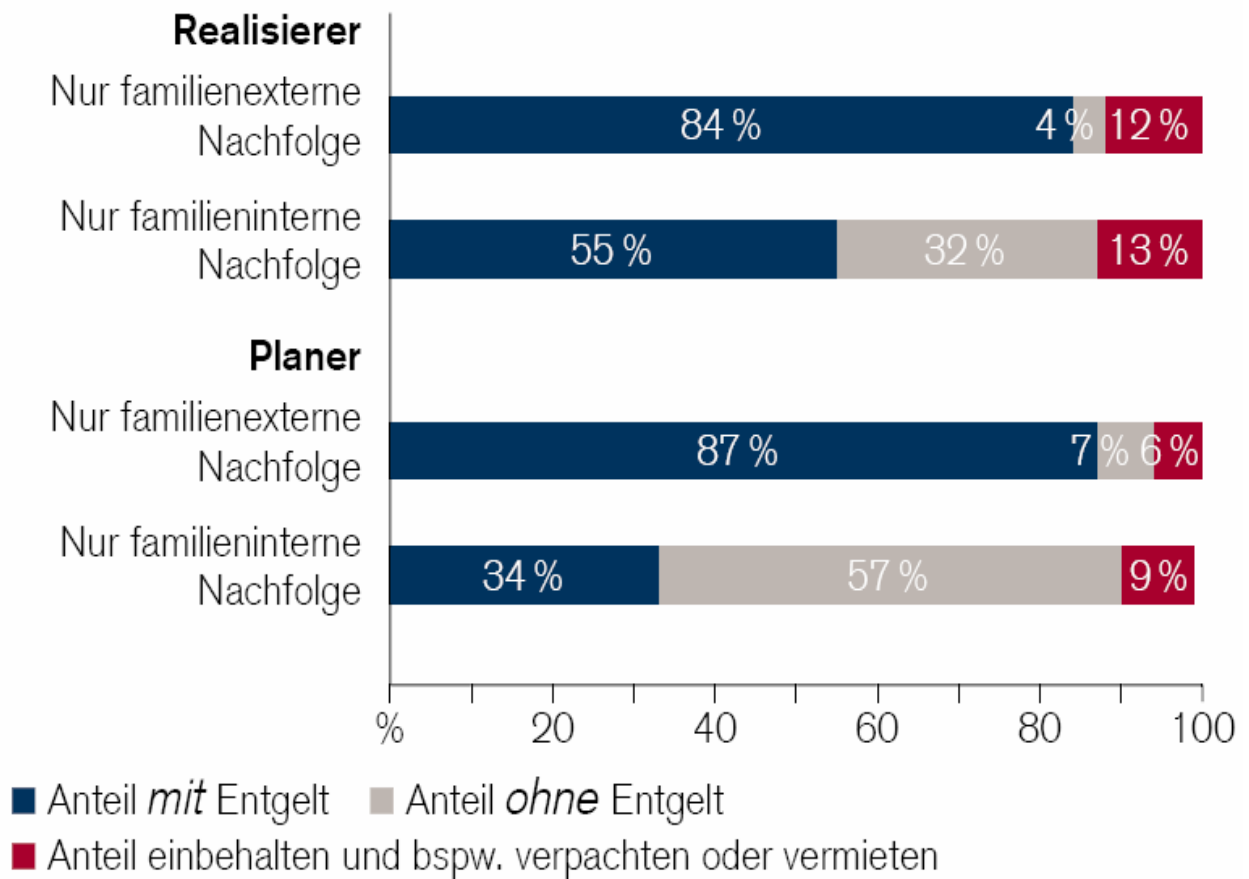


Abb. 11: Gestaltung der Nachfolge mit und ohne Entgelt ²⁶

Der Unterschied beim Anteil mit Entgelt zwischen Planer und Realisierer liegt bei der familieninternen Nachfolge darin, dass die Kinder sich auch finanziell bis an die Grenze der individuellen Verträglichkeit engagieren müssen, um den Einsatz für das Unternehmen möglichst hoch zu halten.

²⁶ Universität St. Gallen, Center for Family Business, Erfolgreiche Unternehmensnachfolge (Feb. 2009), S. 26.

5.1.12 Finanzierungsmöglichkeiten der Nachfolger

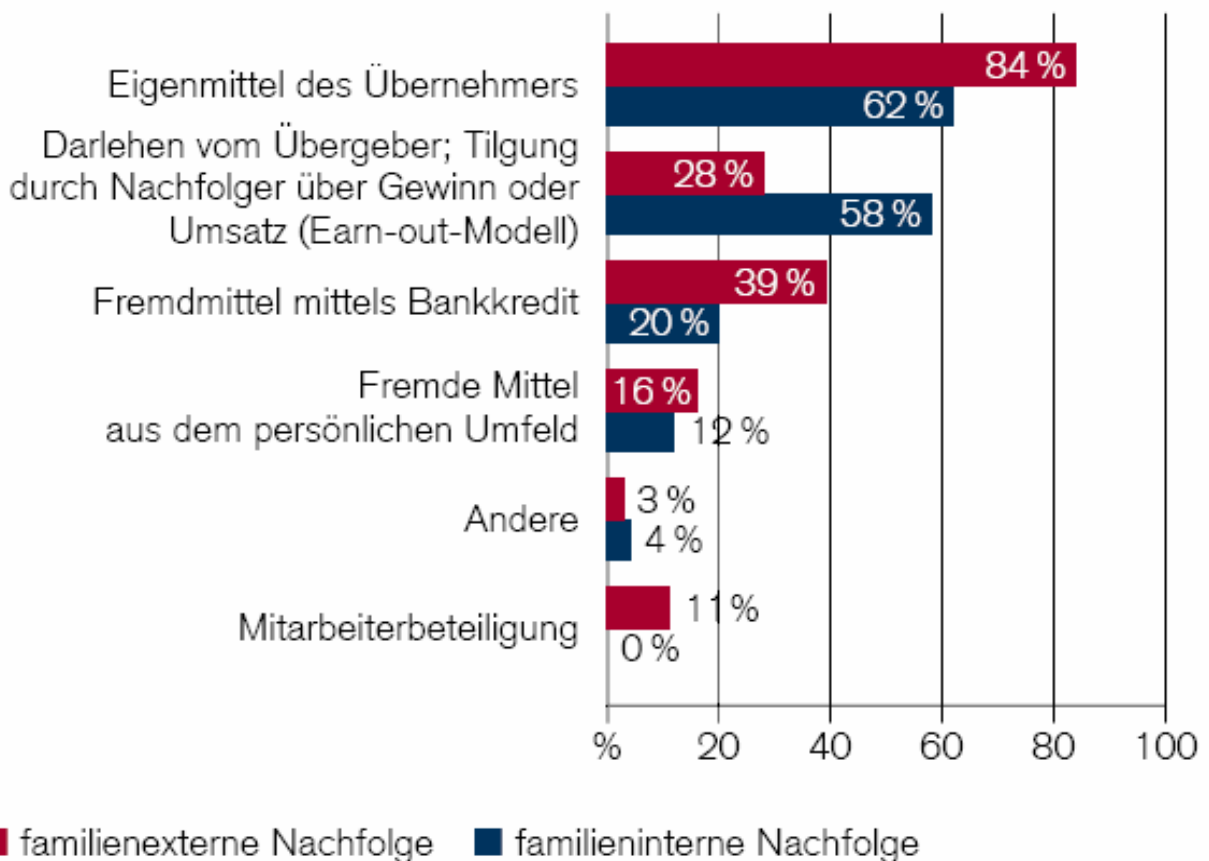


Abb. 12: Finanzierung der Unternehmensnachfolge mit Entgelt ²⁷

Für die potenziellen Nachfolger stellt die Finanzierung der Aktien in der Regel ein Hauptproblem dar. In der nachstehenden Auflistung sind die Finanzierungsmöglichkeiten in einem Management-Buy-Out (MBO) ersichtlich.

Auf Stufe Nachfolger

- Erspartes Eigenkapital, Abzug vom laufenden Erwerbseinkommen
 - Ersparnisse der potenziellen Nachfolger.

Vorteile

- Keine Darlehensgewährung von Dritten nötig.
- Keine Zinsschulden (evtl. Berücksichtigung der Opportunitätskosten).

Nachteile

- Kapital kann nicht mehr anders eingesetzt werden (Konsum, Erwerb Wohneigentum).

²⁷ Universität St. Gallen, Center for Family Business, Erfolgreiche Unternehmensnachfolge (Feb. 2009), S. 26.

- Hypothekarfinanzierung

- Sofern Nachfolger über Grundeigentum verfügen.

Vorteile

- Finanzierung einfacher zu erreichen, weil Liegenschaft als Sicherheit dient.
- Tiefere Verzinsung als bei Unternehmensfinanzierung über Bank.

Nachteile

- Nachfolger haftet mit privater Liegenschaft für Fremdkapital an das Unternehmen.

- Finanzierung über Dritte

- Zum Beispiel Erbvorbezug, Darlehen von Eltern und Bekannten.

Vorteile

- Allenfalls sind solche Finanzierungen einfacher zu erreichen als Bankfinanzierung.
- Tiefere Verzinsung als bei Unternehmensfinanzierung über Bank.

Nachteile

- Nachfolger verschuldet sich gegenüber Privaten (zusätzliche moralische Verpflichtung).

Auf Stufe Holding

- Finanzierung über Bank

- Bank finanziert den Kaufpreis der Aktien mittels Darlehen an die Holding.

Vorteile

- Finanzierung des Kaufpreises über die Bank.
- Keine private Haftung der Nachfolger.

Nachteile

- Bankfinanzierung nur möglich, wenn die budgetierten Gewinne der Betriebsgesellschaft nachhaltig den Zinsendienst und die Amortisation ermöglichen.
- Höhere Verzinsung, weil Unternehmensfinanzierung über Bank teurer.
- Betriebs-AG muss Unternehmensgewinne erzielen und an Holding ausschütten für den Zinsendienst und die Amortisation.
- In der Regel grosse Amortisationen.

- Kaufpreisrestanz für Kaufpreis Aktien der Senioren

- Die Senioren verkaufen die Aktien an die Nachfolgeholding und lassen den Kaufpreis teilweise als Darlehen stehen.

Vorteile

- Nachfolger brauchen keine Finanzierung des Kaufpreises.
- Verzinsung und Amortisation können individuell ausgestaltet werden.

Nachteile

- Senioren sind mit Darlehen weiterhin im Risiko (Schlechter Geschäftsgang, Konkurs Betriebs-AG).

Die bestehenden Finanzierungsmöglichkeiten der Nachfolge sind gross. Kombinationen der einzelnen aufgezeigten Varianten sind empfehlenswert.

5.2 Welche Aufgaben übernehmen die abtretenden Unternehmer?

Mit dem Verkauf der Aktien rücken die abtretenden Unternehmer ins zweite Glied. Die Nachfolger, welche die Mehrheit der Aktien kaufen, übernehmen dadurch auch die strategische und operative Führung der Unternehmung. Im Zuge dieser Nachfolgeregelung muss es als sinnvoll erachtet werden, dass die Nachfolger die Mehrheit in den entsprechenden Verwaltungsräten und in der Geschäftsleitung übernehmen.

Die abtretende Generation verfügt als Unternehmer über vielschichtige Kompetenzen, welche für die Nachfolger von grossem Nutzen sein können. Dieses Know-how sinnvoll zu nutzen, dürfte das Ziel der Nachfolger sein. Im Vordergrund steht dabei die Zusammenarbeit im Mandatsverhältnis. Dieses kann analog eines Beratungsmandates von Dritten organisiert und entschädigt werden. Die Vorteile bestehen darin, dass die Senioren dabei keine operative Verantwortung mehr übernehmen. Die Senioren geben dabei ihr Know-how in den Bereichen weiter, welche den Nachfolgern wichtig erscheinen. Solche Mandatsverhältnisse können beiderseits jederzeit aufgehoben werden.

6 Kommunikative Aspekte in der Unternehmensnachfolge

6.1 Kommunikation im Nachfolgeprozess

6.1.1 Kommunikation innerhalb der abtretenden Unternehmer

Die Kommunikation innerhalb der abtretenden Unternehmer soll offen sein, damit jede beteiligte Partei seine Wünsche und Erwartungen darlegen kann. In komplexen Nachfolgeregelungen mit vielen beteiligten Parteien wird es nie möglich sein, alle Bedürfnisse zu befriedigen. Es fällt überstimmten Parteien jedoch viel einfacher, Entscheide, welche nicht in ihrem Sinn getroffen wurden, zu akzeptieren, wenn sie im Verhandlungsprozess integriert waren und offen ihre Wünsche und Erwartungen darlegen konnten. Wenn dies nicht der Fall ist, dann drohen die übergangenen Parteien mögliche Lösungen zu unterlaufen.

6.1.2 Kommunikation der potenziellen Nachfolger im Nachfolgeprozess

Für die potenziellen Nachfolger erscheint wichtig, dass sie für die abtretenden Unternehmer ein berechenbarer Verhandlungspartner sind, welcher offen seine Wünsche und Erwartungen kommuniziert.

7 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Problemfelder in der Unternehmensnachfolge	7
Abb. 2: Mögliche Interessenskonflikte in einer Unternehmensnachfolge	8
Abb. 3: Ziele der Nachfolgeregelung	11
Abb. 4: Das neue St. Galler Management-Modell und Nachhaltigkeitsmanagement	13
Abb. 5: Interdependente Unternehmensdimensionen	15
Abb. 6: Eigentumskonzentration und Eigenkapitalrendite für Familienunternehmen	18
Abb. 7: Verschuldung und Toleranz von negativen Ergebnissen	19
Abb. 8: Unabhängigkeits- und Rendite-Teufelskreis in Familienunternehmen	21
Abb. 9: Zweifaktoren-Modell von Herzberg	23
Abb. 10: Unternehmungsbewertung und Verkaufsstrategie	24
Abb. 11: Gestaltung der Nachfolge mit und ohne Entgelt	25
Abb. 12: Finanzierung der Unternehmensnachfolge mit Entgelt	26

8 Literaturverzeichnis

Fachliteratur

- Baumann**, Hanspeter (5/2007): Der Schweizer Treuhänder, Psychologische und organisatorische Aspekte in der Familienunternehmung, S 324 – 327.
- Botschen**, Günther/Stoss, Karl (1994) Strategische Geschäftseinheiten: Marktorientierung im Unternehmen organisieren, Wiesbaden (1994).
- Crédit Suisse** , (März 2007): Nachfolgemanagement im KMU, S. 39.
- De Saint-Exupery**, Antoine, Französischer Schriftsteller.
- Doppler**, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994): Change Management; den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt / New York.
- Fachhochschule Nordwestschweiz, Treuhand-Kammer Sektion Aarau** (Hrsg) (2007): Nachfolgeregelung im KMU, Best Practice.
- Garo**, David; Lizentiat Universität Bern (2005): Ausgewählte Aspekte der Nachfolgeregelung in familiendominierten Schweizer KMU, S. 18.
- Greiner**, Gabriela, Lizentiat Universität Bern (2001): Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor bei Integrationsprozessen in Spitälern, S. 31 – 50.
- Hax**, A.C/Majluf, N.S (1991): Strategisches Management. Ein integratives Konzept aus dem MIT. Neubearbeitete Studienausgabe, Frankfurt/New York.
- Herzberg**, Frederick (1966): Work and the Nature for Man, Cleveland.
- Jost**, Hans Rudolf (2003): Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Faktoren werden, S. 25.
- Kälin**, Karl, Müri, Peter (2005): Sich und andere führen, S. 257 – 259.
- Kempert**, Wolf, (2008): Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen, S. 59.
- Lombriser**, Roman, Abplanalp, Peter A (2005): strategisches Management, S. 362 – 381.
- Nägeli**, Max: kmu-next, Projekt Unternehmensnachfolge, Seite 1 – 3.
- Pümpin**, C./Kobi, J.-M./Wütrich, H.A. (1985): Unternehmenskultur, Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. Die Orientierung. S. 42.

Pümpin, C. (1992): Strategische Erfolgs-Positionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, S. 99.

Rüegg-Stürm, Johannes (2004): Das neue St. Galler Management-Modell und Nachhaltigkeitsmanagement, S. 2.

Thompson, A.Jr./Strickland, A.J. III (1995): Strategic Management. Concept and Cases. 8th edition, Chicago.

UBS AG; UBS outlook, Nachfolge im Unternehmen

Universität St. Gallen (Feb. 2009): Center for Family Business, Erfolgreiche Unternehmensnachfolge S. 9 – 26.

Universität St. Gallen / Ernst & Young (2005): Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen, S. 9 – 17.

Zern, Björn, Knobel Hans R. (Hrsg) (2007/2008): Swiss equity guide, Unternehmensnachfolge, S. 19.

Internetquellen

Swissconsultants.ch, Zugriff Internet vom 11.1.2009

<http://www.swissconsultants.ch/de/swissconsultants/pdf/jahr02/02/strasser.pdf> /