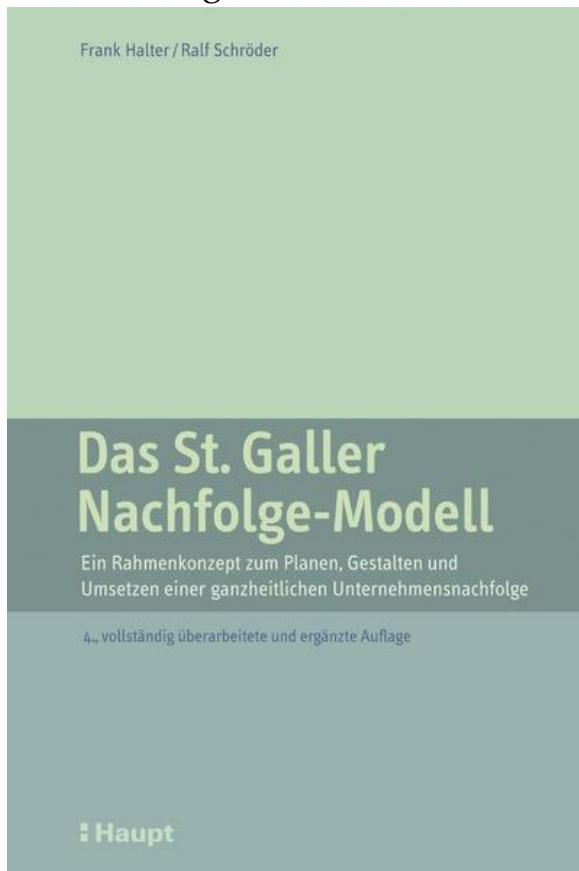


# Das St. Galler Nachfolge-Modell

von Frank Halter und Ralf Schröder

## 1 Worum geht es im Buch?



Die hohe Bedeutung von Firmenübergaben ist unbestritten<sup>1</sup> und so lohnt sich eine Betrachtung des Nachfolgeprozesses und der Erfolgsfaktoren. Dieses Buch überzeugt durch die ganzheitliche Betrachtung des Prozesses, indem etwa auch emotionale Aspekte miteinbezogen werden und die verschiedenen Sichten von Übergebenden, Übernehmenden und Beratenden eingenommen werden. Gleichzeitig werden viele Beispiele geliefert, das Buch dient als umfassendes Rahmenkonzept.

## 2 Welche Nachfolge-Arten gibt es?

Bei Unternehmensübertragungen gibt es im Grunde zwei zentrale Fragestellungen:

1. An **wen** wird das Unternehmen **übertragen**?
2. **In welcher Form** wird übertragen?

→ Die Beantwortung dieser Fragen gibt Auskunft über die zu verfolgende Nachfolgelösung.

Der Stellenwert **familieninterner Nachfolgen** ist zwar nach wie vor hoch, jedoch deutlich zu-

gunsten familienexterner Lösungen gesunken. Während 2005 noch rund 60 Prozent aller Unternehmensnachfolgen in der Schweiz familienintern geregelt wurden, sind es heute nur noch 40 Prozent.

**Familienexterne Lösungen** können zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Lösungen unterschieden werden. Daraus ergeben sich die vier zentralen Nachfolgelösungen **FBO, MBO, MBI und M&A**. Auch eine **Liquidation** der Firma wird immer häufiger in Erwägung gezogen, auch wenn es hier keinen Nachfolger im klassischen Sinn gibt (vgl. Abbildung 1).

Bei Nachfolgelösungen existiert eine Reihe gängiger **Übergabemodi** wie Schenkung, Erbfolge, Verkauf, Pacht oder Beteiligung. Theoretisch können diese sowohl bei FBO, MBI, MBO und M&A gewählt werden. In der Praxis werden Erbfolgen familienintern am häufigsten durchgeführt. Für unternehmensexterne Lösungen ist vor allem der klassische Unternehmensverkauf von Bedeutung (d.h. je nach Studie findet in 55% bis 70% aller Fälle bei unternehmensexternen Lösungen ein Verkauf statt). Wichtig ist jedoch darauf hinzuweisen, dass auch familienintern Verkäufe oder der Erwerb von Anteilen keine Seltenheit darstellen. So ist eine finanzielle Entrichtung oftmals im Sinne der Altersvorsorge notwendig und dient auch als Instrument, um das Commitment und Engagement der nachfolgenden Generationen zu prüfen.

<sup>1</sup> Im deutschsprachigen Raum stehen jedes Jahr zwischen 2,2 und 4,6% aller Unternehmen vor einer Unternehmensnachfolge.

familienintern (FBO)	Familienextern		
	unternehmensintern (MBO)	unternehmensextern (MBI)	Strategischer Käufer (M&A)
FBO = Family-Buy-Out	MBO = Management-Buy-Out	MBI = Management-Buy-In	M&A = Mergers & Acquisition
Unternehmen wird an Familienmitglieder übertragen	Unternehmen wird an das bestehende Management übertragen	Unternehmen wird an ein aussenstehendes Management übertragen	Unternehmen wird an einen strategischen Käufer verkauft.

Abbildung 1: Die drei wichtigsten Nachfolgelösungen

### 3 Wie sieht ein klassischer Nachfolgeprozess aus?

Die Abwicklung der Unternehmensnachfolge dauert in der Regel zwischen einem und fünf Jahren. Familienexterne Lösungen beanspruchen hierbei mehr Zeit bei der konkreten Nachfolgersuche (typischerweise über ein Jahr), jedoch geht die eigentliche Übergabe schneller vonstatten als bei familieninternen Lösungen.

Der idealtypische Nachfolgeprozess kann wie folgt aussehen (siehe ebenfalls Abbildung 2):

1. Vorgeschichte: Berücksichtigung von Traditionen, Routinen, Erfahrungen
2. Vorbereitung: Erfassung Vorstellungen und Erwartungen; Schaffung der Übergabetauglichkeit
3. Suche der Nachfolgerin / des Nachfolgers: FBO, MBO oder MBI
4. Einarbeitung der/des Übernehmenden: vor allem bei familieninternen Nachfolgen
5. Umsetzung der Nachfolge: finanzielle, rechtliche, steuerliche Abwicklung der Übertragung
6. Nachbereitung der Nachfolge: Umgang mit neuen Tagesabläufen usw.

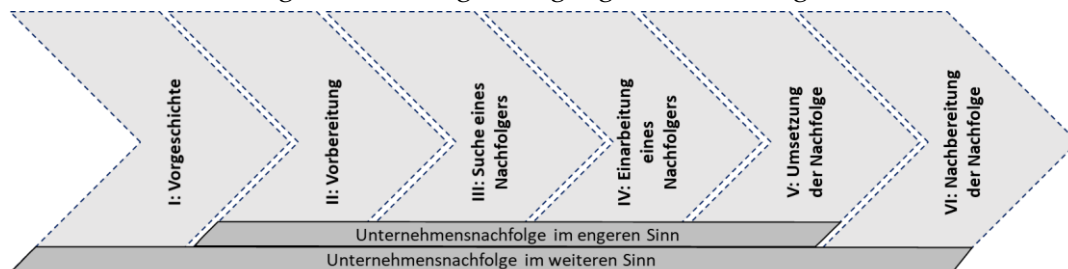


Abbildung 2: Der Nachfolgeprozess im engeren und weiteren Sinn

Dieser Nachfolgeprozess kann von zwei übergeordneten Arten von Beratungen begleitet werden:

- **Fachberatung:** Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen in den Fachbereichen der Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Steuerberatung, Managementberatung, Vermögensberatung (...) mit Fokus auf den Transaktionspreis.
- **Coaching:** Begleitung des Nachfolgeprozesses unter Miteinbeziehung weicher Faktoren zur Stärkung der Problemlösungsfähigkeit. Projektmanagement, Moderation, Mediation und Familienberatung stehen im Zentrum, um eine gemeinsame Vision und Ziele zwischen Käufer und Verkäufer zu schaffen.

### 4 Was sind Erfolgsfaktoren bei Unternehmensnachfolgen?

Die Buchautoren führen die folgenden wichtigen Erfolgsfaktoren auf und ordnen diese verschiedenen Betrachtungs-Ebenen zu:

- **Individuelle Ebene:** bezogenen auf Personen wie Übergebende oder Nachfolgende selbst

- **Übergebende** sollen sich bewusst mit der Zeit nach dem Unternehmen auseinandersetzen → Übergebende müssen vom Unternehmen „loslassen“ können.
- **Nachfolgende** sollen nicht nur wettbewerbsfähige Fähigkeiten und Kompetenzen, sondern auch eine hohe Selbstmotivation und einen freien Entscheid zur Übernahme des Unternehmens mitbringen.
- **Interpersonelle Ebene:** bezogen auf Interaktionen zwischen Personen
  - **Innerhalb der Übergeber-Familie:** Die Erwartungen werden frühzeitig erfasst und ein gemeinsames Verständnis entwickelt.
  - **Zwischen Übergebenden und Übernehmenden:** Die gemeinsame Zeit wird strukturiert und verbindlich vorbereitet; Nachfolgende absolvieren im Zuge dessen ein Trainingsprogramm, um möglichst rasch Zugang zu den relevanten Aufgaben zu bekommen und Erfahrungen zu sammeln.
- **Organisationale Ebene:** bezogen auf unternehmensorganisatorische Massnahmen vor der Übergabe → Sicherstellung von Übergabetauglichkeit und -attraktivität
  - **Übergebende** sollen die Investition in die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen, damit dieses für Nachfolger attraktiv ist. Dazu gehört der Aufbau von Prozessen und Strukturen zur Sicherung des expliziten und nicht-greifbaren Wissens sowie die Weitergabe des Beziehungsnetzwerks im Unternehmen.
- **Prozess-Ebene:** bezogen auf den Nachfolgeprozess
  - **Planung der Nachfolge** wird frühzeitig und konsequent angestrebt inkl. Festlegung von Prozessphasen, Meilensteinen und der notwendigen Dokumentation.
  - **Einbezug familienexterner Vertrauenspersonen und/oder Aufsetzung eines Familienbeirats**, um Verbindlichkeit und Handlungsdruck zu erhöhen.
  - Vorbereitung verschiedener Nachfolgeszenarien.
- **Umwelt:** bezogen auf wirtschaftliche, gesetzliche, regulatorische, politische, gesellschaftliche Rahmenbedingungen
  - **Gesetzliche Rahmenbedingungen** (Vertrags-, Gesellschafts-, Steuer, Ehe-, und Erbrecht) sollen berücksichtigt werden.
  - **Eine positive konjunkturelle Stimmung** erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit – insbesondere beim familienexternen Verkauf.
  - Pflege eines **aktiven Stakeholdermanagements** inklusive entsprechender Kommunikationsstrategie und -plan.

## 5 Welche Nachfolgelösung & welcher Prozess sollten angestrebt werden?

Das 5-Themen-Rad und die 6- Gestaltungs-Dimensionen sind Kern des St. Galler Nachfolge-Modells und lassen die Nachfolge gezielt gestalten. Gerade die **6-Gestaltungs-Dimensionen**

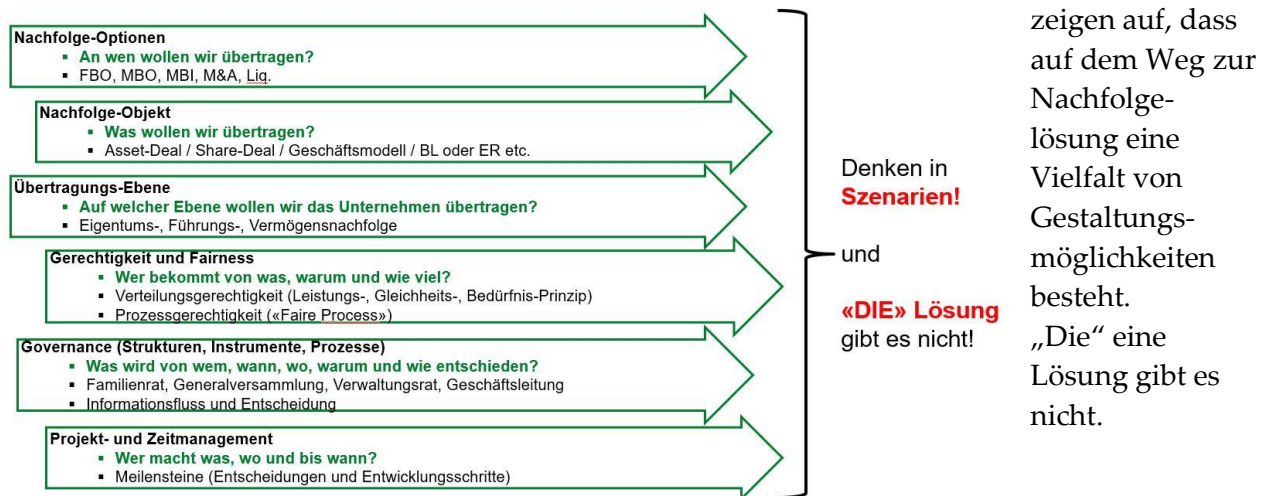


Abbildung 3: Die 6-Gestaltungs-Dimensionen (Halter, Schröder 2017)

Bei der Wahl der **Nachfolge-Option** wird oft in diesem Ablauf absteigend nach Präferenz entschieden:

**FBO → MBO → MBI/M&A → Liquidation**

Zunächst wird versucht, das Unternehmen familienintern zu übergeben (FBO). Kristallisiert sich keine zufriedenstellende Lösung heraus, wird innerhalb des unternehmensinternen Managements nach Nachfolgerinnen und Nachfolgern gesucht (MBO). Wird auch hier keine akzeptable Lösung gefunden, wird ein Suchprozess für eine unternehmensexterne Lösung (MBI oder M&A) bis hin zur Liquidation initiiert.

Geht es um die **Gestaltung des Übertragungs-Objekts**, so sollte Klarheit darüber bestehen, was tatsächlich Gegenstand der Unternehmensübertragung ist. Gleichzeitig sollte auch die **Übertragungs-Ebene** differenziert betrachtet werden. Landläufig ist mit der Unternehmensnachfolge primär die Eigentumsnachfolge gemeint. Doch Führung, Eigentum und (Familien)Vermögen sind drei verschiedene Ebenen, die zeitlich und anteilmässig unterschiedlich übertragen werden können. Der Prozess selbst sollte von **Gerechtigkeit und Fairness** geprägt sein, die Verantwortlichkeiten gilt es im Rahmen einer guten **Governance** zu besprechen, zu definieren und auch zu kommunizieren. Eine gute Führung umfasst die passenden Strukturen, Instrumente und Prozesse und ist eine der kräftigsten Gestaltungsdimensionen bei der Ausarbeitung eines Nachfolgeprozesses. Abschliessend hilft ein sauberes **Projekt- und Zeitmanagement** den Weg aktiv durch die verschiedenen Handlungs-optionen zu steuern.

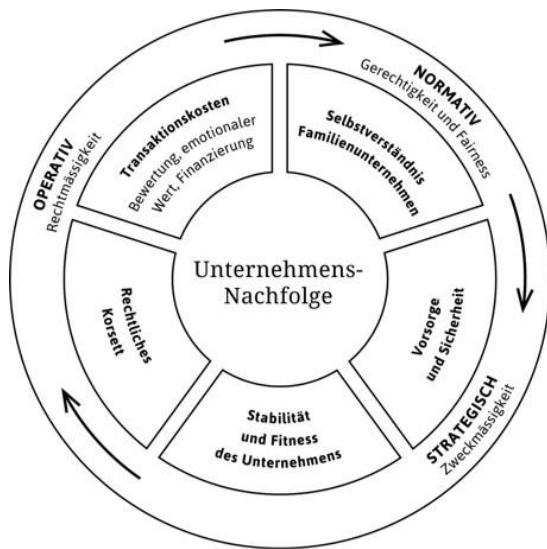


Abbildung 4: Das 5-Themen Rad (Halter, Schröder 2017)

Ein Nachfolgeprozess braucht Zeit – meist mehr Zeit als geplant, denn auch Unvorhergesehenes ist der Regelfall. Es lohnt sich daher, im Nachfolgeprozess die Gesamtsituation des Unternehmers, des Unternehmens und der Familie zu betrachten und sich auch mit emotionalen Komponenten der Übergabe und nicht-finanziellen Themen differenziert auseinanderzusetzen.

Die Empfehlung lautet, strategische und normative Themen zu beleuchten, bevor die operative Umsetzung beginnt. Dazu kann das Themenrad des St. Galler Nachfolge-Modells helfen, dessen Fragestellungen im Praxis-Leitfaden im Anhang erläutert werden.

## Anhang: Auswahl relevanter Fragestellungen für die praktische Umsetzung

<b>Fragen für die abtretende Generation</b>	
Prozess und Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches Profil soll die Nachfolgerin / der Nachfolger aufweisen?</li> <li>• Auf welche Beratungsdienstleistungen muss zurückgegriffen werden?</li> <li>• Wird nach der Übertragung noch eine weitere Beschäftigung im Betrieb erfolgen?</li> <li>• Soll sich der Nachfolgeprozess eher an einer gemeinsamen unternehmerischen Vision oder an einem Zieltransaktionspreis orientieren?</li> <li>• Besteht ein adäquates Informations- und Kommunikationskonzept?</li> </ul>
Selbstverständnis des Familienunternehmens	<p><b>Allgemeines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer hat innerhalb der Familie welche Rolle inne?</li> <li>• Ist die Familie für das Unternehmen da oder das Unternehmen für die Familie?</li> <li>• Welche Unternehmenskultur soll gelebt werden?</li> <li>• Wie wird mit Streitigkeiten umgegangen?</li> <li>• Was passiert bei Machtmissbrauch durch ein Familienmitglied?</li> </ul> <p><b>Selbstverständnis in Bezug auf die Unternehmensnachfolge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die persönlichen Ziele an die Nachfolgelösung definiert und formuliert?</li> <li>• Gibt es einen Notfallplan im Fall des unerwarteten Ausfalls der Unternehmerin / des Unternehmers?</li> <li>• Soll der Schwiegersohn bzw. die Schwiegertochter das Unternehmen übernehmen können? Wie wird die Position im Falle einer Trennung gestaltet?</li> <li>• Wie wurden Unternehmensnachfolgen in der Vergangenheit gelöst?</li> </ul>
Vorsorge und Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Sie Ihre Vermögenssituation (Unternehmen und privat) einmal aufgestellt?</li> <li>• Ist das Privat- vom Geschäftsvermögen konsequent getrennt?</li> <li>• Sind Sie auf einen Verkaufserlös angewiesen?</li> <li>• Sind genügend finanzielle Mittel im Privatbereich aufgebaut worden, um die Nicht-Nachfolger finanziell zu kompensieren?</li> </ul>
Stabilität und Fitness des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Prozesse und Strukturen so aufgebaut, dass Sie mit gutem Gewissen drei Monate in die Ferien fahren können?</li> <li>• Wie beurteilen Sie die Umsatz- und Margenentwicklung des Unternehmens in den nächsten 5 Jahren?</li> <li>• Gibt es im Unternehmen Vermögensbestandteile, die für das Kerngeschäft nicht notwendig sind?</li> <li>• Werden marktgerechte Honorare an die Mitarbeitenden ausbezahlt und ist der Unternehmerlohn angemessen?</li> </ul>
Rechtliches Korsett	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es geschäftsrelevante Verträge, die auf die Unternehmerin / den Unternehmer und nicht auf das Unternehmen ausgestellt sind?</li> <li>• Gibt es Ehe- und Erbverträge?</li> <li>• Wie kann das Unternehmen an ein Kind übertragen werden, ohne dass das zweite Kind das Nachsehen hat?</li> </ul>
Transaktionskosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es hohe stille Reserven, die bei Auflösung zu einer hohen steuerlichen Belastung führen?</li> <li>• Sind Vor- und Nachteile der Unternehmensbewertungsmethoden bekannt?</li> <li>• Wie kann die Transaktion finanziert werden?</li> <li>• Handelt es sich um einen Asset oder einen Share Deal?</li> <li>• Welche Gewährleistungspflichten können Sie (maximal) eingehen?</li> </ul>

<b>Fragen für die antretende Generation</b>	
Prozess und Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Übernahmeoptionen stehen Ihnen zur Verfügung?</li> <li>• Haben Sie festgelegt, in welchem Zeitraum die Übernahme gestaltet werden soll?</li> <li>• Wurden für das Übernahmeprojekt konkrete Aufgaben und Meilensteine definiert?</li> <li>• Wissen Sie, wie die ersten 100 Tage gestaltet werden sollen?</li> </ul>
Selbstverständnis des Familienunternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Sie in der Familie offen über das Thema der Unternehmensübernahme gesprochen?</li> <li>• Möchten Sie sich am Unternehmen selbst beteiligen oder gibt es noch andere Mitinhaber?</li> <li>• Wurde mit dem bisherigen Eigner / der bisherigen Eignerin geklärt, wie ihre / seine Rolle in Zukunft aussehen wird?</li> <li>• Wie wollen Sie Ihre Work-Life Balance gestalten?</li> </ul>
Vorsorge und Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Sie Ihre Vermögensstrategie (Unternehmen und privat) einmal aufgestellt?</li> <li>• Welche persönlichen finanziellen Risiken gehen Sie ein (Tragbarkeit und Bereitschaft)?</li> <li>• Haben Sie Finanzierungsreserven, um Neu- und Ersatzinvestitionen vornehmen zu können (Flexibilität)?</li> <li>• Sind Sie bereit, dem Übergeber Rentenleistungen zu zahlen?</li> </ul>
Stabilität und Fitness des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Sie eine Unternehmensstrategie entwickelt?</li> <li>• Wie kann die Wertschöpfungskette in der Zukunft verändert werden?</li> <li>• Welche Organisationsstruktur hat das Übernahmeobjekt, passt diese zu Ihren Zielen und Plänen?</li> <li>• Welche Altersstruktur hat die Belegschaft? Existieren Lücken und Ausfallsrisiken?</li> </ul>
Rechtliches Korsett	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es geschäftsrelevante Verträge, die auf die Unternehmerin / den Unternehmer ausgestellt sind?</li> <li>• Haben Sie den Verkaufsvertrag vollständig verstanden?</li> <li>• Haben Sie im Kaufvertrag notwendige Gewährleistungspflichten festgehalten?</li> </ul>
Transaktionskosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügt das Unternehmen eventuell über stille Reserven, welche noch nicht bekannt sind?</li> <li>• Existiert ein Mehrwertsteuerrisiko?</li> <li>• Kennen Sie die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Unternehmensbewertungsmethoden?</li> <li>• Sind Sie bereit im Rahmen eines Earn-Out-Modells dem / der Übergebenden gewisse Kontroll- und Informationsrechte zu gewähren?</li> <li>• Sind Sicherheiten hinterlegt, um mögliche Gewährleistungspflichten gegenüber dem Verkäufer geltend zu machen (bspw. Escrow-Account)?</li> </ul>
<b>Fragen für Berater</b>	
Zusammenarbeit mit dem Klienten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum wird gerade jetzt eine Beratung ergriffen?</li> <li>• Gehen beide Parteien von gleichen Voraussetzungen und Zielsetzungen aus?</li> <li>• Welche Erfahrungen konnten aus ähnlichen Beratungsprojekten mitgenommen werden?</li> <li>• Bei vorzeitigem Abbruch: Sind die Gründe bekannt?</li> </ul>
Zusammenarbeit mit Dritten (Netzwerk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann im Netzwerk mit anderen Beratern gearbeitet werden?</li> <li>• Wer hat das Projektmanagement und damit den Prozesslead inne?</li> <li>• Will der Klient gewisse Berater aus seinem Umfeld berücksichtigen?</li> </ul>
Zentrale Fragen im Rahmen der Due Diligence (kleine Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existieren Deal-Breaker wie unüberwindbare Altlasten oder unwägbare Prozess- und Marktrisiken?</li> <li>• Sind Steuern und Abgaben ordnungsgemäss bezahlt?</li> <li>• Besteht ein Kaufs- oder Vorverkaufsrecht, das die Aktien belastet?</li> <li>• Gibt es hängige Rechtsfälle und wie ist deren Risiko einzuschätzen?</li> <li>• Entspricht die IT-Infrastruktur den heutigen Anforderungen?</li> </ul>