UNTERNEHMENSNACHFOLGE

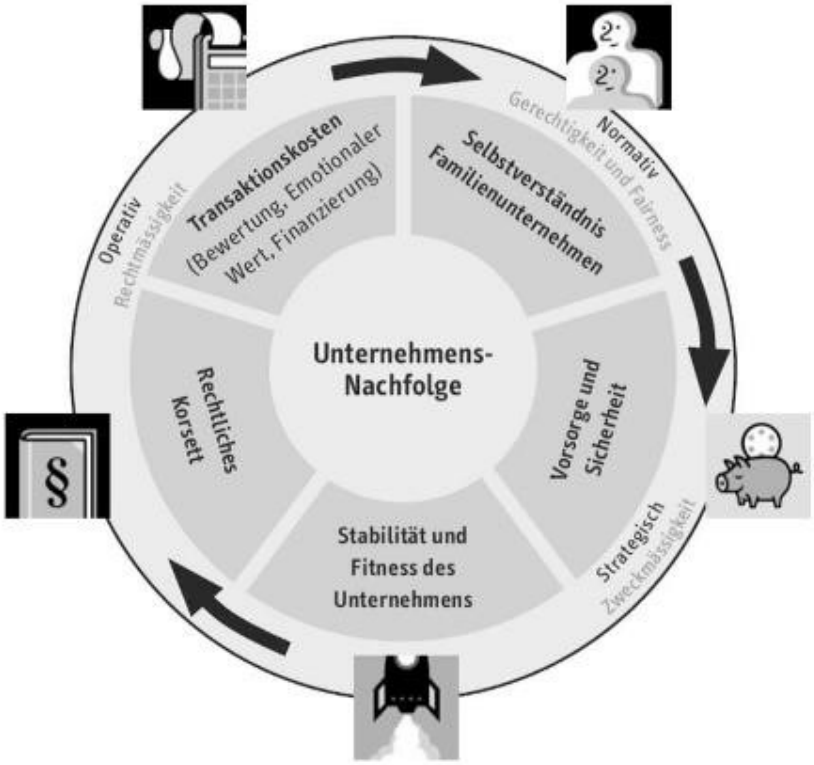
Die Checkliste hilft Ihnen den Prozess mit Erfolg umzusetzen

adlatus Zürich + Agglomeration

Erfolg dank Erfahrung

Checkliste Unternehmensnachfolge

Nachfolgeprozess



Die Graphik des St. Galler Nachfolgemodells zeigt, welche Aspekte beim Nachfolgeprozess eine Rolle spielen und welche Beziehungen und Abhängigkeiten bestehen, die eine erfolgreiche Nachfolgeregelung beeinflussen.

Dem Modell liegt ein Familienunternehmen zu Grunde, das den Kontext der Unternehmensnachfolge darstellt. Die folgenden vier Analyseebenen müssen im Prozess berücksichtigt werden:

1. **Ebene des Individuums:** Persönlichkeit und Rolle des Gründers, des Nachfolgers, der Frau als Unternehmerin, des Sohnes, der Tochter etc. Dabei sind zu klären:
    - Wertvorstellungen
    - Erwartungen
    - Persönlichkeit des Nachfolgers, Kompetenzen, Fähigkeiten

2. **Interpersonelle Ebene:** Beziehung und Kommunikation zwischen dem Übergeber und Übernehmer, den übrigen Familienmitgliedern oder externen Personen und dem Berater. Zu klären sind:
    - Gefühle, Ängste, Sorgen und Widerstände der Beteiligten

3. **Organisatorische Ebene:** Beziehung von Individuum und den beiden Systemen Familie und Unternehmen. Identifikation des Nachfolgers mit dem Familienunternehmen.

4. **Ebene der Gesellschaft und Anspruchsgruppen:** Beziehung zu Banken, Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit etc.

Quelle: Halter, Schröder, Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis, St. Gallen, 2010

Diese Fragestellungen müssen Sie für sich beantworten

Sie haben zweifellos jede Menge unternehmerischer Erfahrung gesammelt und wissen, worauf es ankommt, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Vermutlich haben Sie sich schon erste Gedanken darüber gemacht, wann und an wen Sie Ihr Unternehmen weitergeben möchten. Dabei treten Fragestellungen auf, mit denen Sie in Ihrer bisherigen unternehmerischen Praxis noch nicht konfrontiert wurden. Beziehen Sie daher frühzeitig adlatus in Ihre Pläne mit ein. Klären Sie gemeinsam mit Ihrem Berater u.a. die folgenden Fragen:

- Wen wünschen Sie sich als Nachfolger/-in und warum?
- Wann soll der Nachfolger das Unternehmen übernehmen?
- Wie soll das Unternehmen übergeben werden (z. B. Familiennachfolge, Fremdgeschäftsführung, Verpachtung, Verkauf)?
- Weshalb favorisieren Sie diese Übergabeform?
- Möchten Sie für einen gewissen Zeitraum weiterhin im Unternehmen tätig sein?
- Wenn ja, wie lange und in welcher Funktion?
- Was denken Sie, ist Ihr Unternehmen wert? Wie kommen Sie auf diesen Wert? Dient dieser Betrag der Alterssicherung? Fassen Sie das gefundene Ergebnis nach dem folgenden Muster in einem Satz zusammen: “Ich wünsche mir, mein Unternehmen in _____ Jahren an _____ für _____ Sfr (z.B. einmalige Zahlung, Pacht/Rente pro Monat) zu übergeben.”

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Der Nachfolgeprozess in 5 Schritten

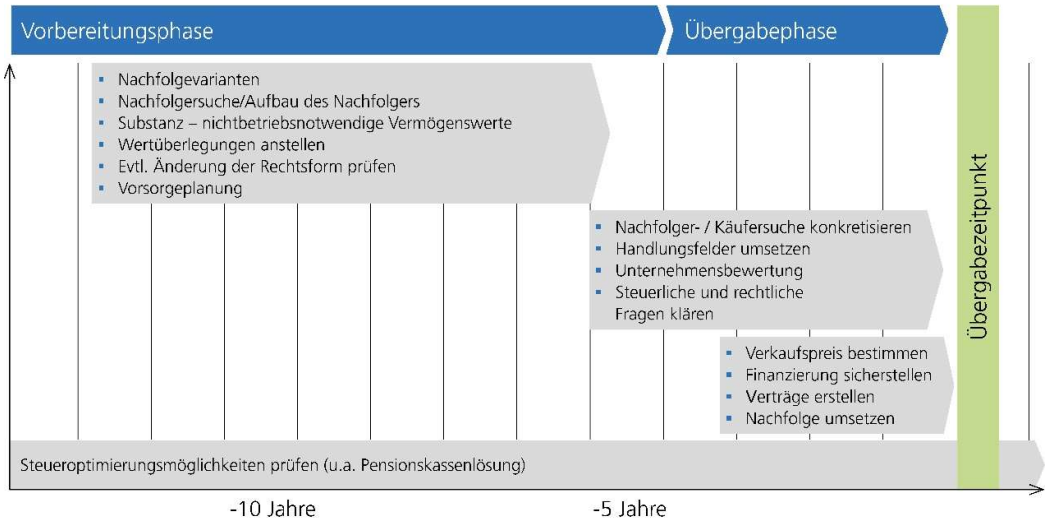
1: Standortanalyse und Nachfolgeplanung

Welche Absichten und/oder Wünsche bestehen von Seiten des Unternehmers und seiner Familie? In der ersten Phase sind der richtige Zeitpunkt und die Art der Übergabe festzulegen. Zur Auswahl stehen grundsätzlich:

- Family-Buy-out (FBO) (der Verkauf, die Übergabe innerhalb der Familie),
- Management-Buy-Out (MBO) (Verkauf an einen externen Interessenten),
- Management-Buy-In (MBI) (Verkauf an einen Mitarbeiter),
- Verkauf an einen strategischen Investor oder einen Finanzinvestor.

Möglicher Stolperstein: Es fehlt an klaren Zukunftsvorstellungen seitens des Unternehmers und der Unternehmerfamilie. Eine nicht vorhandene oder zu ungenau definierte Eignerstrategie kann schnell dazu führen, dass die Nachfolgeregelung im Betrieb fehlerhaft angegangen wird. Der Unternehmer trifft die relevanten Entscheidungen allein. Es wird zu spät gehandelt. Dies kann zu einem suboptimalen Ergebnis führen, da potenzielle Interessenkonflikte mit der Familie oder den Partnern zu spät erkannt und gelöst werden.

Unternehmensnachfolge ist ein Prozess



2: Unternehmensbewertung und Kaufpreisermittlung

Zentral und wesentlich für das weitere Vorgehen ist eine Unternehmensbewertung und das Festlegen des Verkaufspreises. Welchen Wert hat das Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt und welcher Betrag soll bei der Übergabe fliessen? Dies ist insbesondere bei familien- und unternehmensinternen Übergaben ein sensibles Thema, welches stark von Emotionen geprägt ist. Dieses Thema erfordert Fingerspitzengefühl und Sozialkompetenz. Eine **Stärke der adlatus Berater** die nicht ausschliesslich Zahlen, Daten, Fakten orientiert sind.

Möglicher Stolperstein: Die Nachfolgeregelung wird aufgeschoben, ignoriert oder verdrängt. Oft kommt es vor, dass eher emotionale als gute sachliche Ursachen dafür verantwortlich sind. Aus diesem Grund kann es passieren, dass die Nachfolgelösung erst viel zu spät vorbereitet und realisiert wird. Persönliche oder finanzielle Interessen des Unternehmensinhabers oder der Familie stehen der optimalen Lösung für das Unternehmen im Weg. Beispielsweise kann dies der Fall sein, wenn eine familienexterne Lösung – auch wenn sie die beste Option darstellt – aus emotionalen Gründen verhindert wird oder beim Verkauf auf nicht realisierbare Preisvorstellungen bestanden wird.

3a: Die Suche nach dem Nachfolger

Lässt sich innerhalb der Familie oder der Firma kein geeigneter Nachfolger finden, so muss dieser extern erst gefunden werden. Das Netzwerk von adlatus kann dabei sehr hilfreich sein.

3b: Motivation und Erwartung des Nachfolgers

Unabhängig davon, ob ein MBI, MBO oder FBO angestrebt wird, hat auch der Nachfolger konkrete Erwartungen und Vorstellungen. Diese gilt es abzuholen und mit den Vorstellungen des Verkäufers abzugleichen**. Ein Assessment kann bei der Auswahl des richtigen Kandidaten helfen.** Die ausgehandelten Konditionen für die Unternehmensnachfolge, die sodann in einer Absichtserklärung festgehalten werden, bilden die Grundlage für das gesamte Vertragswerk.

Möglicher Stolperstein: Dem Unternehmer fällt es schwer, loszulassen und auf seine Führungsrolle zu verzichten. Somit erschwert er seinem Nachfolger die selbstständige Führung des Unternehmens.

4: Verhandlungs- und Vertragsphase

In der Verhandlungs- und Vertragsphase werden die Details der Transaktion festgemacht. Parallel zu den Vertragsverhandlungen findet zu diesem

Zeitpunkt üblicherweise die Due Diligence statt. Beim Aufsetzen des Vertragswerks müssen viele Aspekte berücksichtigt werden. Je nach Situation und Komplexität der Transaktion können die Verträge recht umfangreich ausfallen. Neben dem eigentlichen Aktien- oder Anteilskaufvertrag sind eventuell auch Mietverträge, Berater- oder Darlehensverträge aufzusetzen. Im adlatus-Netzwerk haben wir zu allen Themen fachliche Experten.

Möglicher Stolpersteine: Steuer- und Vermögensplanung sowie erb- und gesellschaftsrechtliche Fragen werden vernachlässigt oder überbewertet. Es kann somit dazu führen, dass keine optimale Gesamtlösung entsteht. Es fehlt an genügend qualifizierten Beratern für die Spezialbereiche. Die mit der Nachfolgeregelung einhergehenden Herausforderungen und komplexen Fragestellungen werden daher nicht mit der nötigen Expertise behandelt.

5: Umsetzungsphase: Unterzeichnung und Vollzug (Signing/Closing)

Die Vertragsunterzeichnung (Signing) und der Vertragsvollzug (Closing) schliessen den Prozess der Nachfolgeregelung ab. Auch in dieser Phase ist einiges an administrativer Vorbereitung nötig: Aufstellen eines richtigen Zeitplans (Closing Minutes), die Erstellung der notwendigen Protokolle, gegebenenfalls Aktienzertifikate, Aktienbuch und ähnliches.

6. Begleitung

Eine Begleitung nach der Uebergabe kann den Nachfolger helfen, die Fortführung des Geschäftes sicherzustellen und seine Motivation bei Anfangschwierigkeiten aufrecht zu erhalten.