

Nachfolgeplanung
erfolgreich und
praxisnah gestalten



Inhaltsverzeichnis

1. a) Ausgangslage
1. b) Fragestellungen
2. Nachfolgeregelung im Überblick
3. Nachfolgeregelung eine empirische Herausforderung
4. Nachfolgeregelung Zahlen und Fakten (heute)
5. Nachfolgeregelung in der Familie
6. Nachfolgeregelung psychologische Aspekte
7. Nachfolgeregelung als Prozess planen
8. Dimensionen
9. Praktikable Umsetzung
10. a) Check-Liste 1
10. b) Checkliste-Liste 2
11. Umsetzung
12. Preis/Berechnungsformel
13. Beispiele/Formeln
14. Nachfolgeregelung - Kommunikationsplan

1. a) Ausgangslage

(Bisnode D&B, Nachfolge-Studie KMU Schweiz, 01.10.2014)

Jedes Unternehmen steht irgendwann vor der Frage der Nachfolge. Damit sie erfolgreich über die Bühne geht, braucht es nicht nur rechtliche und wirtschaftliche Vorkehrungen, sondern auch emotionale Sensibilität.

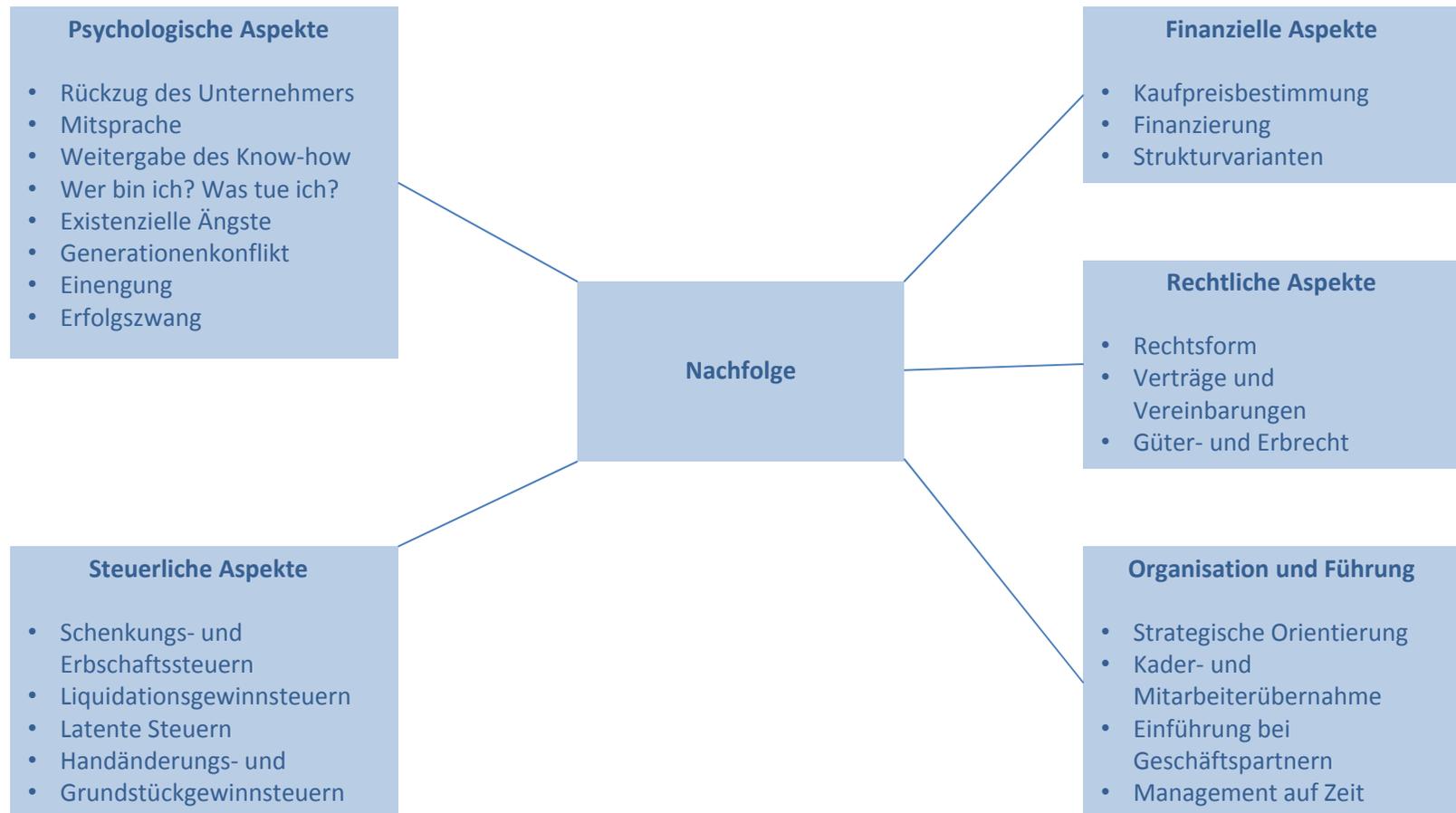
63'738 Unternehmen in der Schweiz haben ein Nachfolgeproblem.

1. b) Fragestellungen

- A; 70 + Übervater, kann nicht abgeben
- B; 65 + sucht Nachfolger in der Familie, will Familienvermögen zusammen halten
- C; 60 + Sohn übernimmt Firma sukzessive „Idealfall“
- D; 55 + GL, will stufenweise übernehmen (MBO)
- E; 50 + cash machen mit Verkauf an Dritten

2. Nachfolgeregelung im Überblick

SMUV 2014



3. Nachfolgeregelung eine empirische Herausforderung

Studie UBS / Raiffeisen 2012

- Zu den **KMU** zählen Unternehmen mit **1 - 249 Mitarbeitern**.
- In der Schweiz arbeiten **zwei Drittel** aller Beschäftigten in **KMU-Betrieben**.
- **88 %** aller **Schweizer Unternehmen** sind Kleinstunternehmen (**1 - 9 Mitarbeiter**). Ebenfalls gut **88 %** gelten als **Familienunternehmen**, was im **internationalen Vergleich** als **hoher Anteil** zu bezeichnen ist.
- In den nächsten **fünf Jahren** haben rund **57'000 Familienunternehmen** mit rund **452'000 Arbeitsplätzen** die **Nachfolge** zu **regeln**.
- **35 %** der **Familienunternehmen** schaffen die **Übergabe** an die **zweite Generation nicht** (bei der **dritten Generation** sind es bereits **68 %**).
- In **Europa** sind rund **10 %** der **Konkurse** auf eine **missglückte Nachfolgeplanung** zurückzuführen.

4. Nachfolgeregelung Zahlen und Fakten (heute)

Studie 02/2013 mit 2000 Unternehmen in der Schweiz
Credit Suisse Global Research / Center for Family Business (CFB), Universität St. Gallen

Das Thema Unternehmensnachfolge ist für KMU sehr präsent.
22% der Schweizer **KMU** planen, das **Eigentum** an ihrem Unternehmen in den **nächsten fünf Jahren** zu **übergeben**, beinahe **16%** bereits innerhalb der **nächsten zwei Jahre**.

Nur **14%** der KMU legen sich gemäss unserer Umfrage jedoch eine **Strategie** für den Fall **zurecht**, dass die Unternehmensnachfolge in einem Partnerbetrieb **scheitern sollte**. Mikrounternehmen bekunden häufiger Schwierigkeiten, die gewünschte

Nachfolgelösung zu realisieren, als Klein- und Mittelunternehmen. Sie **entscheiden** sich zudem **häufiger** für eine **Stilllegung** oder **Liquidation**.

5. Nachfolgeregelung in der Familie

Studie 02/2013 mit 2000 Unternehmen in der Schweiz
Credit Suisse Global Research / Center for Family Business (CFB), Universität St. Gallen

Fast die **Hälfte** der **Familienunternehmer** planen, ihr Unternehmen **innerhalb der Familie** zu **übergeben** . **Nicht-Familienunternehmen** möchten den Betrieb demgegenüber am **häufigsten** an **Mitarbeiter übertragen** . Im Einzelfall lassen sich diese Wünsche nicht immer realisieren. Es zeigt sich jedoch, dass die Realität insgesamt nicht gross von den ursprünglichen Wünschen abweicht.

Rund **40%** der **Unternehmen** werden **familienintern** (Family-Buy-Out), **40% unternehmensextern** (Management-Buy-In) und **20%** unternehmensintern an **Nicht-Familienmitglieder** (Management-Buy-Out) übergeben.

Vor allem der **Management-Buy-In** kommt in der Praxis wesentlich **häufiger vor** als geplant, da **viele Unternehmer** , die noch **keine konkreten Pläne** bezüglich **Nachfolger** haben, ihr **Unternehmen schliesslich unternehmensextern übergeben** . **Weniger** häufig als geplant wird der **Management-Buy-Out** realisiert. **Mitarbeitende** äussern zwar oft im **Grundsatz Interesse** , **schrecken** offenbar jedoch nicht selten vor der **(finanziellen) Verantwortung** zurück. **(Thema Entwicklung des Management)**

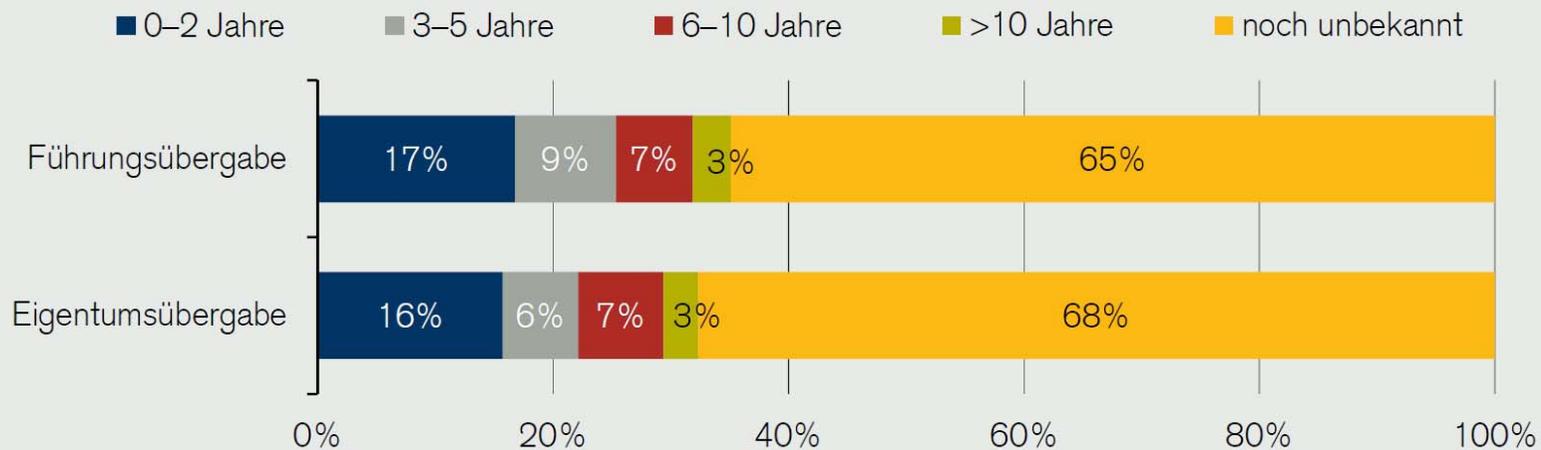
Nachfolgeregelung planen

Studie 02/2013 mit 2000 Unternehmen in der Schweiz
Credit Suisse Global Research / Center for Family Business (CFB), Universität St. Gallen

Fast **73%** der Unternehmen **denken** an eine **Nachfolgeregelung!**

Pläne Unternehmensnachfolge

Wann soll das Eigentum/die Führung an Ihrem Unternehmen übergeben werden? Anteil Antworten, N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Die Führungsübergabe

Studie 02/2013 mit 2000 Unternehmen in der Schweiz
Credit Suisse Global Research / Center for Family Business (CFB), Universität St. Gallen

Die **Führungsübergabe** erfolgt oft **zu rasch!**

Dauer Übergabe Führungsverantwortung

Anteil Antworten, N = 443

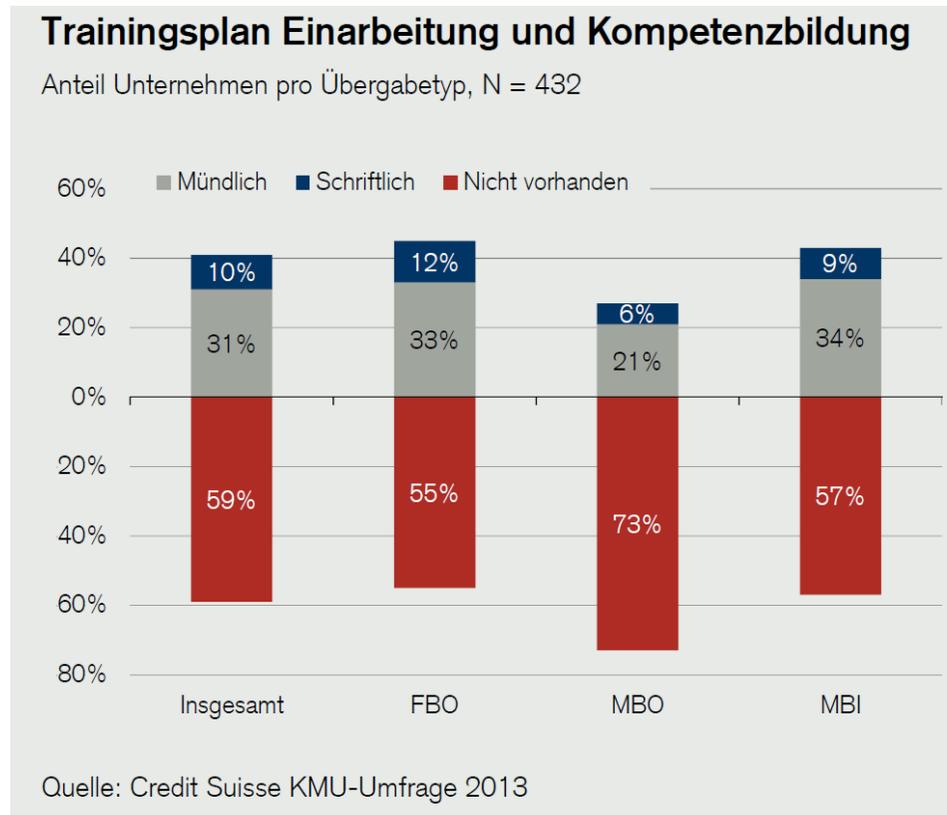
	Insgesamt	Family-Buy-Out	Management-Buy-Out	Management-Buy-In
0 Jahre	65%	48%	60%	86%
1 Jahr	4%	4%	7%	2%
2 Jahre	5%	7%	2%	3%
>2 Jahre	26%	41%	31%	9%
Durchschnitt	2.2 Jahre	3.4 Jahre	2.8 Jahre	0.6 Jahre

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Die Führungsübergabe

Studie 02/2013 mit 2000 Unternehmen in der Schweiz
Credit Suisse Global Research / Center for Family Business (CFB), Universität St. Gallen

Die Führungsübergabe als fließender Prozess!

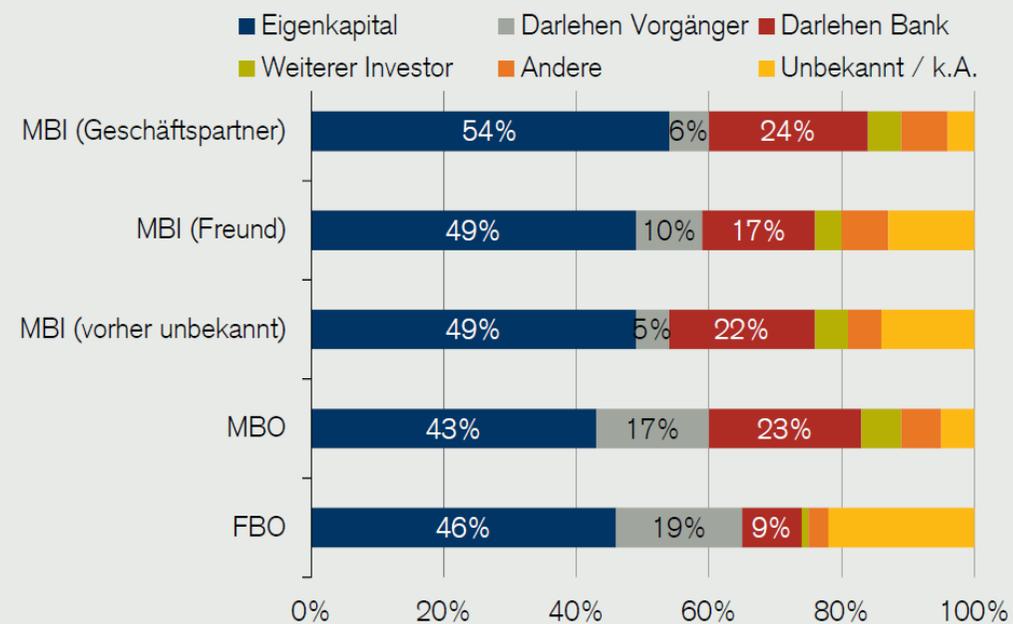


Finanzierungsstruktur der Nachfolge

Studie 02/2013 mit 2000 Unternehmen in der Schweiz
Credit Suisse Global Research / Center for Family Business (CFB), Universität St. Gallen

Finanzierungsstruktur der Unternehmensnachfolge

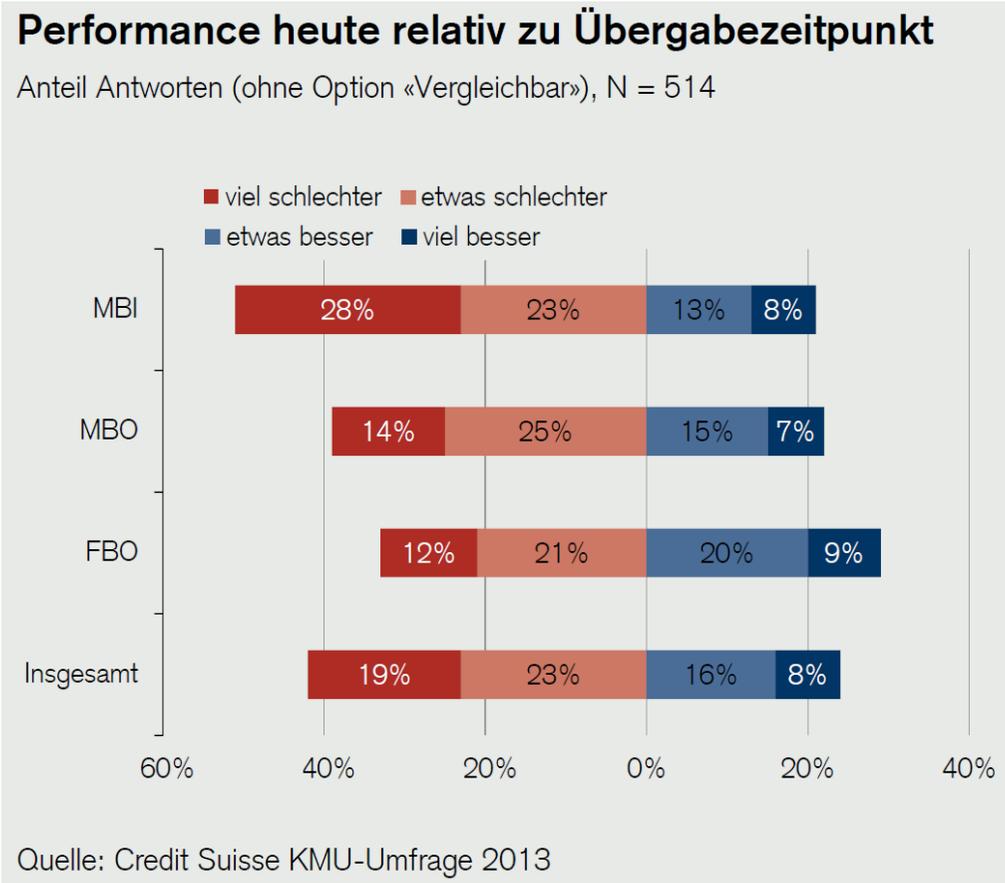
Durchschnittlicher Anteil Finanzierungsform pro Übergabetyp



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Substanzverlust nach der Nachfolge

Studie 02/2013 mit 2000 Unternehmen in der Schweiz
Credit Suisse Global Research / Center for Family Business (CFB), Universität St. Gallen



Substanzverlust nach der Nachfolge

Unternehmensperformance: Erkenntnis und Empfehlung für die Praxis

- Die **Fitness** des **Unternehmens** vor der **Unternehmensnachfolge** bestimmt die **Nachfolgefähigkeit wesentlich**. Insbesondere **externe Nachfolger möchten ein Zukunftspotenzial erschliessen** und **nicht nur Substanz** erwerben.
- **Sauberes Zahlenmaterial** über die **Vergangenheit** ist die Ausgangslage.
- Ein **Businessplan** für die **Zukunft** ist notwendig.
- Je **rascher** die **Nachfolger** in die **Zukunft investieren können, desto besser**.

6. Nachfolgeregelung psychologische Aspekte

Die **Nachfolgeregelung** beinhaltet auch **zwei wichtige menschliche Aspekte**, die **rationale** und die **emotionale Seite** dieses **Prozesses**.

Die rationale Seite haben oder werden wir noch beleuchten. Die emotionale Seite scheint aber mehrheitlich vernachlässigt zu werden, ist aber genauso, wenn nicht wichtiger!

- Die emotionale Einschätzung eines Unternehmens und Lebenswerkes – Werte
- Generationenkonflikt
- Rückzug des Unternehmers
- Trennung und Loslassen des Lebenswerkes
- Trennung und Loslassen des Lebenswerkes
(Nicht-Wahrhaben-Wollen, die Gefühlschaos-Phase,
die Neuorientierungs-Phase, Die “Auf zu neuen Ufern”-Phase)
- Sinngebung
- Wer bin ich? Was tue ich?
- Ruhestandplanung (min. 1-3 Jahre)
- Existenzielle Ängste
- Weitergabe des Know-how - Mentoring

7. a) Nachfolgeregelung als Prozess planen

Studie UBS / Raiffeisen 2012



7. b) Nachfolgeregelung als Prozess planen

Studie UBS / Raiffeisen 2012

- Die **Vorgeschichte** legt quasi den Grundstein des Nachfolgeprozesses. Hier werden durch Traditionen, das Selbstverständnis von Familie und Unternehmen und Routinen die Voraussetzungen und Randbedingungen für den weiteren Nachfolgeprozess bestimmt. Um den weiteren Nachfolgeprozess optimal gestalten zu können, ist Wissen und Transparenz über die Vorgeschichte notwendig.
- Die Phase der **Vorbereitung** gilt häufig als offizieller Beginn des Nachfolgeprozesses. Der Unternehmer entwickelt spätestens in dieser Phase die Bereitschaft und den Willen, das Unternehmen zu übergeben. Er macht sich gemeinsam mit seiner Familie Gedanken über die für ihn wichtigen Punkte bei der Nachfolge, wie bspw.: Soll das Unternehmen stillgelegt oder weitergeführt werden? Wie wichtig ist es mir, dass der Nachfolger aus der Familie/aus der Region/aus der Branche kommt? Welchen Eigenschaften muss der Nachfolger besitzen? Wie bedeutend ist der Verkaufspreis für mich? Welche weiteren Faktoren sind mir wichtig?

7. c) Nachfolgeregelung als Prozess planen

Studie UBS / Raiffeisen 2012

- In der dritten Phase begibt sich der Unternehmer auf die **Suche nach einem Nachfolger**. Mit Hilfe des in der vorangegangenen Phase entwickelten Anforderungskatalogs (ob nun formell oder nicht), sucht der Unternehmer möglichst aktiv nach fähigen, interessierten und willigen Nachfolgekandidaten. Er führt Gespräche und prüft die „Nachfolgefähigkeit, Nachfolge-bereitschaft und Nachfolgewürdigkeit“ des Kandidaten. Diese Phase endet mit der grundsätzlichen Einigung von Übergeber und Übernehmer. Gerade dieser Schritt wird oft auch über sogenannte Mittler gestaltet, um die Anonymität im Fall einer familien- und unternehmensexternen Nachfolge nicht vorzeitig aufzuheben.
- In der darauf folgenden vierten Phase geschieht die **Einarbeitung des Nachfolgers**. In dieser Phase zieht sich der Übergeber aus dem operativen Geschäft zurück, während der Übernehmer immer mehr Verantwortung übernimmt. Es handelt sich hier also um die Phase, in der die Leitungsfunktion übergeben wird. Je nach Ausgestaltung kann diese Phase länger oder kürzer ausfallen. So gesehen könnte man auch von einer beginnenden Führungsnachfolge sprechen.

7. d) Nachfolgeregelung als Prozess planen

Studie UBS / Raiffeisen 2012

- Die **Umsetzung der Nachfolge** beinhaltet die (ersten Schritte zur) Übertragung des Eigentums. Hier finden die finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Abwicklungen statt. Die Vertragsunterzeichnung fällt also in diese Phase. Ausserdem geschieht spätestens nun die Kommunikation der Nachfolge an wichtige Anspruchsgruppen, wie etwa Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Banken.
- Die **Nachbereitungsphase** bezeichnet die Zeitspanne, in der sich Übergeber und Übernehmer auf ihre neue Lebenssituation einstellen. Während die Fragestellungen für den Übergeber in dieser Zeit vorrangig privater Natur sind („Wie verbringe ich die neu gewonnene Zeit?“ „Wie sieht meine neue Rolle in der Familie aus?“), beschäftigt sich der Übergeber auch mit wichtigen unternehmerischen Fragestellungen: Welche Dinge sollen beibehalten werden? Welche Änderungen können/müssen durchgeführt werden? Wie kann ich mir Ansehen bei Mitarbeitern und Kunden sichern? Ziel einer gelungenen Nachbereitungsphase muss es sein, den (hoffentlich) positiven „Schwung und Elan“ der Nachfolge in die Zukunft weiter zu tragen und zu verankern.

7. e) Nachfolgeregelung als Prozess

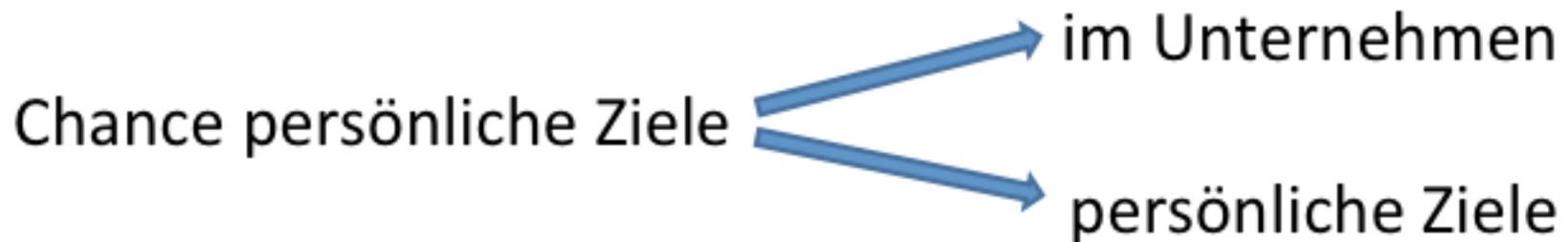
Studie UBS / Raiffeisen 2012

Auf einen Blick

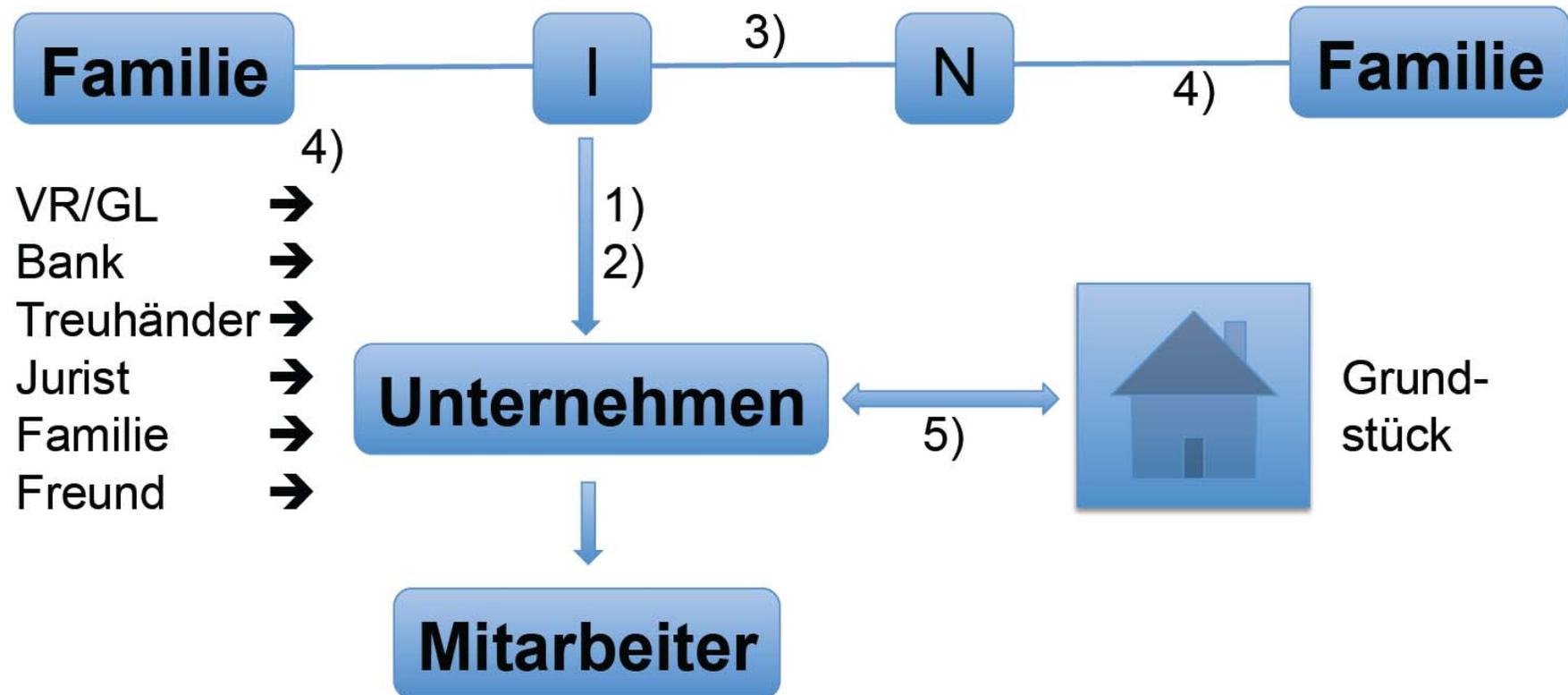
- Nachfolge ist **kein punktuelles Ereignis** sondern ein Prozess – der **bis zu 5 Jahre dauern kann.**
- Zur Nachfolge gehört **nicht nur die Auswahl des Nachfolgers** und die Vertragsunterzeichnung **sondern auch die Vorgeschichte des Unternehmens/ Unternehmers**, die **Vorbereitung der Nachfolge**, die **Einarbeitung, Umsetzung** und die **Nachbereitung.**
- **Nachfolgeprozesse nehmen viel Zeit in Anspruch – wer hier zu viel spart, büsst oft später!**

8. Dimensionen

- ⇒ normativ Rechtsform, Regelwerk, Strukturbereinigung
- ⇒ strategisch Standortbestimmung, Unternehmensstrategie, „Change“
- ⇒ operativ Organe, Abläufe, Prozesse neu regeln
- ⇒ emotional im Unternehmen gesamthaft als



9. Praktische Umsetzung



1) Statuten

4) Letztwillige Verfügungen/
Ehevertrag

2) ABV

5) Miet-Pachtvertrag

3) Absichtserklärung

6) Versicherungen

10. a) Check-Liste 1

1. Ausgangslage

- Situation Geschäftsinhaber und Familie
- Mögliche Lösungen
 - in der Familie oder extern
 - Verkauf/Schliessung/Vermietung/Schenkung

2. Gesellschaftsform

- Aktiengesellschaft/Statuten/ABV
- GmbH/Gesellschaftervertrag
- Einzelfirma/Trennung von privatem Vermögen

10. b) Check-Liste 2

1. Ehe- und Erbverträge, letztwillige Verfügungen
 - privater Teil
 - geschäftlicher Teil, Nachfolge Firma
2. Arbeitsverträge
3. Statuten
 - Vorkaufsrechte/Vinkulierung
4. Aktionärsbindungsvertrag (ABV)
 - Vorkaufs-/Vorhandrechte
 - VR/GL

10. b) Check-Liste 2

5. Organisationsreglement

- VR/GL

6. Liegenschaften

- privat
- Geschäft

7. Versicherungen

- Altersvorsorge/ Lebensversicherungen
- Abdeckung Risiken

8. Steuerliche Aspekte sind zu klären

11. Umsetzung

a) LOI/Übernahmevereinbarung

- LOI = Absichtserklärung, zeitlich befristet
- Due Diligence
- Kaufvertrag
 - Übertragung der Anteile des Geschäftes/Asset-Verkauf/Abspaltung/Fusion
 - Übernahmewert/Inventar
 - Vollzug und Zeitpunkt der Übertragung/Kommunikation
 - Zusicherungen und Garantien
 - Organe und Führung der Firma
 - Mitarbeiter
 - Steuern/Sozialversicherungen, BVG
 - Weitere Bestimmungen

b) Gebäude/Mietvertrag

- Gebäude ist in der Firma
- Vorkaufsrechte beachten
- Mietvertrag übertragen/GB-Eintrag

11. Umsetzung

c) Letztwillige Verfügungen/Ehe- und Erbverträge

- privater Teil
- geschäftlicher Teil; Nachfolge, Sicherstellung Firma, Partner
- Sicherstellung Familie/Ehepartner/Geschwister

d) Versicherungen;

- Altersvorsorge
- Sicherstellung Familie
- Abdeckung Risiken

e) Steuerliche Aspekte klären

- Gesellschaftsform/Holding
- Kaufpreiszahlung/Zeitpunkt
- Schenkung/Erbvorbezug
- Steuer-Ruling

12. Preis/Berechnungsformel

Grundlage

1. Als Basis dient der Wert der Aktiven gemäss der Bilanz auf den Stichtag. Darauf sind die stillen Reserven aufzurechnen. Es sind Rückstellungen für Steuern, Kosten, offene Verpflichtungen der Gesellschaft (Passiven) etc. zu berücksichtigen. Dies ergibt den Substanzwert.
1. Die Ergebnisse der beiden letzten Jahre sind um die Einlagen in die stillen Reserven und um die allfällig erhöhten Saläre und sonstigen Bezüge der Aktionäre zu korrigieren. Anschliessend sind sie mit dem dannzumal gültigen Satz der EStV (Bewertung von Wertpapieren ohne Kurswert) zu kapitalisieren.
1. Die drei erhaltenen Werte sind zu addieren und anschliessend zu Dritteln, durch die Anzahl aller Aktien zu teilen und mit der Anzahl der zu kaufenden Aktien zu multiplizieren. Dies ergibt den zu bezahlenden Preis.
1. Die Auszahlung erfolgt erst nachdem alle andern Positionen endgültig abgerechnet und erledigt sind.

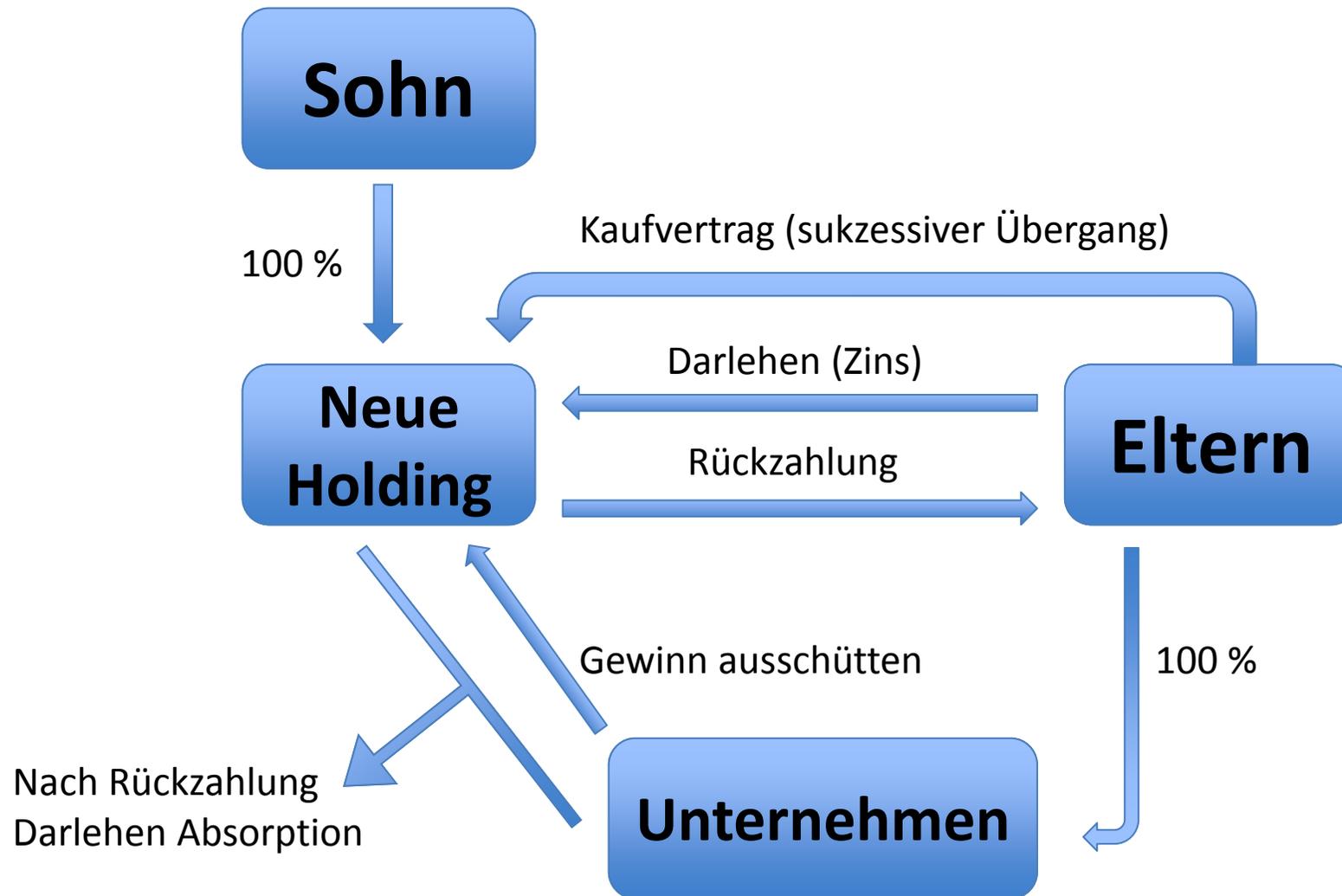
Formel

Aktiven gemäss Zwischenbilanz		500'000
Stille Reserven:		
- Delkredere	10'000	
- Vorräte	1'000	
- Total		11'000
Korrigierte Aktiven		511'000
- Kreditoren	25'000	
- Transitorisch Passiven	5'000	
- Abgrenzung Steuern	3'000	
Total Passiven		-33'000
Substanzwert		478'000
Korrigiertes Ergebnis	30'000	
Kapitalisierungssatz	6%	
Kapitalisiertes Ergebnis 1		500'000
Korrigiertes Ergebnis	40'000	
Kapitalisierungssatz	6%	
Kapitalisiertes Ergebnis 2		660'000
Total der 3 Ergebnisse		1'644'000
Durchschnittlicher Wert = davon 1/3		548'000
Dividiert durch 100 Aktien = Aktienwert		709
Dieser Betrag ist mit der Anzahl der zu kaufenden Aktien zu multiplizieren.		

13. a) Beispiele/Formeln

- Preisanpassungsklausel
- In die Zukunft
- Vom EBIT
- Etc.
- Handschlag

13. b) Beispiel Finanzierung (Familie)



13. c) Beispiel Finanzierung (Dritter)

Kaufpreis

Der Kaufpreis beruht auf der Bilanz der Gesellschaft, „fusioniert“, per ... (Richtwert CHF ...).

Der Käufer bezahlt CHF ... vom Kaufpreis am Vollzugsdatum in bar durch Banküberweisung auf das vom Käufer genannte Konto sowie den Restkaufpreis durch Anteile am EBIT, Berechnungen gem. Ziff. ... unten.

13. c) Beispiel Finanzierung (Dritter)

Vollzug

Soweit nicht ausdrücklich etwas anderes vereinbart oder gesetzlich zwingend bestimmt ist, erfolgt der Vollzug und damit die Übertragung der Anteile der Gesellschaft per 01.01.2000 („Vollzugsdatum“).

Der Vollzug erfolgt:

- durch Banküberweisung von CHF ...
- durch Gewinnanteile an den Verkäufer (25% des EBIT) für die nächsten ..., d.h. 2000, ... aus der Gesellschaft, zahlbar bis spätestens ... 2000 des Folgejahres. Wenn die gesamten bis und mit 2000 erfolgten Ebit- Auszahlungen unter CHF ... liegen, verlängern sich die EBIT-Auszahlungen um ... weitere Jahre, d.h. 2000 ... Die gesamten EBIT-Auszahlungen werden maximal bei CHF ... nach oben gedeckelt.
- zur Übertragung der Anteile erfolgt eine separate Abtretungsvereinbarung und Übergabe der Aktien-Urkunden;
- für die Einführung und Nachfolge des Käufers gem. separatem Prozess, indem der Verkäufer nach dem Vollzugsdatum als Angestellter für eine beschränkte Zeit weiterhin für die Gesellschaft tätig ist.

13. c) Beispiel Finanzierung (Dritter)

Die Jahresrechnungen für die Dauer dieser Vereinbarung werden nach den bisher in der Gesellschaft und den allgemein geltenden Buchhaltungsgrundsätzen geführt. Es finden die allgemein gültigen und bisher angewendeten Abschreibungsgrundsätze auch weiterhin Anwendung. Es werden keine zusätzlichen Reserven geschaffen.

14. Nachfolgeregelung - Kommunikationsplan

Studie UBS / Raiffeisen 2012

1. Den Punkt «Kommunikation» auf die Traktandenliste der nächsten Nachfolgebesprechung setzen. Am besten gleich zuoberst.
2. Die Kommunikation der Veränderung systematisch und im Einklang mit anderen Bereichen (Finanzen, Steuern, Organisation) planen.
3. Lange im Voraus nach plausiblen Antworten auf alle erdenklichen Fragen von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten suchen.
4. Einen Leitgedanken, ein Motto, eine Story kreieren, welche die Veränderung in einem Kernsatz zusammenfasst (ähnlich einem Führungsleitsatz).
5. Diese Story wo immer möglich persönlich erzählen. Nach echten Gelegenheiten zum Dialog suchen.
6. Lieber auf wenige Kommunikationsmittel setzen, dafür auf solche mit hohem Erlebnischarakter.

Literaturempfehlungen

Studie 02/2013 mit 2000 Unternehmen in der Schweiz
Credit Suisse Global Research / Center for Family Business (CFB), Universität St. Gallen



Nachfolgeregelung im Familienunternehmen.
Grundriss für die Praxis.
Andreas Gubler
Zürich: NZZ libro, 2012



Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis
Das St. Galler Nachfolge Modell, 3. Auflage
Frank Halter, Ralf Schröder
Bern: Haupt Verlag, 2012



Unternehmen erfolgreich kaufen und verkaufen
Andreas Schubert, Reto Meli, Richard Jauch, Fabian Rudin,
Jérôme Andermatt
Zürich: Orell Füssli, 2012



Wie stellen KMU heute die Weichen für übermorgen?
Unternehmer und Experten erzählen Nachfolgefälle aus der
Praxis
CFB-HSG, Swiss Venture Club (Hrsg.)
Bern: Haupt Verlag, 2011

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Kontakt

TERNLEC AG
Dr. Georg Balmer
Mühlegasse 18M
CH-6340 Baar

Tel +41 41 552 00 62
Fax +41 41 552 00 61
info@ternlec.com
www.ternlec.com



Kontakt

Anwaltskanzlei
Dr. Elisabeth Roth Hauser LL.M.
lic. iur. Birgitta Zbinden
Haus der Wirtschaft
Herrenacker 15
CH-8200 Schaffhausen

Tel +41 52 630 21 00
Fax +41 52 630 21 09
info@anwaltskanzlei-sh.ch
www.anwaltskanzlei-sh.ch



Kontakt

Wirtschaftsförderung
Kanton Schaffhausen
Haus der Wirtschaft
Herrenacker 15
CH-8200 Schaffhausen

Tel.: +41 52 674 03 03
Fax: +41 52 674 06 09
economic.promotion@gen
eris.ch