

Frank Halter/Ralf Schröder

Das St. Galler Nachfolge-Modell

Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und
Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge

5., überarbeitete Auflage

 **Haupt**

 St. Galler
Nachfolge®
Modell
Praxis
Expertise

Frank Halter
Ralf Schröder

Das St. Galler
Nachfolge-Modell



■ Haupt

Frank Halter
Ralf Schröder

Das St. Galler Nachfolge-Modell

Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen
einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge

5., überarbeitete Auflage

Haupt Verlag



5. Auflage: 2022
4. Auflage: 2017
3. Auflage: 2012
2. Auflage: 2011
1. Auflage: 2010

Die Auflagen 1–3 sind unter dem Titel „Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis“ erschienen.

ISBN 978-3-258-08320-9 (Buch)

ISBN 978-3-258-48320-7 (PDF)

Umschlaggestaltung: Daniela Vacas, Bern

Gestaltung und Satz: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH, Göttingen

Illustrationen: hundundhut.ch

Icons: Medienhaus Entlebuch

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2022 Haupt Verlag, Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist unzulässig.

Diese Publikation ist in der Deutschen Nationalbibliografie verzeichnet.

Mehr Informationen dazu finden Sie unter <http://dnb.dnb.de>.

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur für die Jahre 2021–2024 unterstützt.

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Fallbeispiele	8
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	8
Vorwort zur 5., überarbeiteten Auflage.	10
Vorwort zur 4. Auflage.	11
Vorwort zur 3. Auflage.	13
Vorwort zur 1. und 2. Auflage.	13
1 Einleitung	17
2 Unternehmensnachfolge als Markt und deren Kontext	21
2.1 Drei Markt-Spieler prägen den Markt	21
2.2 Die volkswirtschaftliche Relevanz.	23
2.3 Der Kontext familiengeführte KMU	29
2.3.1 Die Funktionen der Familie	32
2.3.2 Die Funktionen des Unternehmens	34
2.3.3 Unterschiedliche Zielsetzungen.	35
2.3.4 Eigentümerstruktur von Familienunternehmen	45
2.3.5 Rollenmodell Familienunternehmen	48
2.4 Gestaltungsebenen	59
2.4.1 Intrapersonelle Ebene: Charakter, Persönlichkeit und Einstellungen.	61
2.4.2 Interpersonelle Ebene: Beziehungen und Interaktionen	62
2.4.3 Organisationale Ebene: Familie und Unternehmen.	63
2.4.4 Ebene der Umwelt: Anspruchsgruppen und Gesellschaft.	63
2.4.5 Ebene der Zeit: Transaktionslogik und Entwicklungslogik von Individuum und Organisation.	69
3 Normative, strategische und operative Fragen	73
3.1 Die normative Ebene: Werte, Prinzipien, Unternehmenskultur	74
3.2 Die strategische Ebene: Eigentümer- und Unternehmensstrategie	77
3.3 Die operative Ebene: Die Umsetzung der Unternehmensnachfolge.	78

4	Die 6-Gestaltungs-Dimensionen	83
4.1	Übertragungs-Optionen.	83
4.1.1	Family-Buy-out (FBO)	86
4.1.2	Management-Buy-out (MBO)	88
4.1.3	Management-Buy-in (MBI) und Merger & Akquisition (M&A).	90
4.1.4	Ordentliche Geschäftsaufgabe und Liquidation	93
4.1.5	Denken und Handeln in Szenarien.	95
4.2	Definition des Übertragungs-Objektes	99
4.3	Drei Übertragungs-Ebenen in Sachen Nachfolge	102
4.4	Gerechtigkeit und Fairness	104
4.5	Governance-Strukturen, -Instrumente und -Prozesse	111
4.5.1	Governance-Strukturen	112
4.5.2	Governance-Instrumente	114
4.5.3	Governance-Prozesse	117
4.6	Projekt- und Zeitmanagement.	119
5	Das 5-Themen-Rad	123
5.1	Selbstverständnis Familienunternehmen	125
5.2	Vorsorge und Sicherheit	129
5.3	Stabilität und Fitness des Unternehmens.	135
5.4	Rechtliches Korsett	142
5.5	Transaktionskosten.	145
6	Die Nachfolge als Prozess verstehen	159
6.1	Der Nachfolgeprozess braucht Zeit	159
6.2	Der Nachfolgeprozess im engeren und im weiteren Sinn	163
6.3	Vier zu gestaltende Prozesse	171
6.3.1	Der Entwicklungsprozess des Verkäufers	173
6.3.2	Der Entwicklungsprozess des Käufers	177
6.3.3	Der Transaktionsprozess	188
6.3.4	Der Post-Succession Entwicklungsprozess.	190
6.4	Potentielle Konflikte zwischen zwei Generationen	192

7	Einsatz und Umgang mit Beratung	199
7.1	Die Architektur der Prozessgestaltung	200
7.2	Verschiedene Beratungsansätze sind gefragt	203
7.2.1	Nachfolgebegleitung zwischen Fachberatung und Coachingansatz	207
7.2.2	Die Fachberatung im Nachfolgeprozess	212
7.2.3	Coaching, Moderation und Mentoring im Nachfolgeprozess	215
7.3	Gütekriterien für die Beratung	218
7.4	Informations- und Kommunikationspolitik	221
8	Schlusswort	229
9	Anhang	233
9.1	Fragenkataloge für die praktische Umsetzung	233
9.1.1	Fragen für die abtretende Generation (Verkäufer)	233
9.1.2	Fragen für die antretende Generation (Käufer)	240
9.1.3	Fragen für Berater	244
9.2	Glossar	246
9.3	Literaturverzeichnis	250
9.4	Die Autoren	264

Verzeichnis der Fallbeispiele

Fallbeispiel 1: Zieh dir erst mal 'nen Blaumann über!	41
Fallbeispiel 2: Bin ich denn kein Unternehmer?	56
Fallbeispiel 3: Ein Wink mit dem Zaunpfahl	66
Fallbeispiel 4: Soll ich? Soll ich nicht?	79
Fallbeispiel 5: Immer für eine Überraschung gut!	97
Fallbeispiel 6: Meine Tante Sylvia	108
Fallbeispiel 7: Habe ich im Alter genug zum Leben?	131
Fallbeispiel 8: Der Kunde ist König	139
Fallbeispiel 9: Ein freundschaftlicher Handschlag	156
Fallbeispiel 10: Die Feuertaufe	168
Fallbeispiel 11: Die Katze lässt das Mäusen nicht	186
Fallbeispiel 12: Einfach ein gutes Gespräch	194
Fallbeispiel 13: Diese Frage habe ich erwartet	225

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensnachfolge als Markt (Gesamtüberblick)	21
Abbildung 2: Angebot und Nachfrage im Nachfolgemarkt	27
Abbildung 3: Grundgerüst zur Definition von Familienunternehmen	31
Abbildung 4: Eigentümerstruktur in Familienunternehmen	46
Abbildung 5: Ausgewählte Rollen in Familienunternehmen	49
Abbildung 6: Das Familien-Unternehmens-Modell	60
Abbildung 7: Transaktionslogik und Entwicklungslogik bezüglich Organisation und Individuum	71
Abbildung 8: Klassische Informationsasymmetrien aus Sicht des Nachfolgers	86
Abbildung 9: Entscheidungsbaum für Nachfolge-Szenarien	96
Abbildung 10: Das Übertragungs-Objekt «Bäckerei»	100
Abbildung 11: Eigentums-, Führungs- und Vermögensnachfolge	102
Abbildung 12: Gerechtigkeit in der Unternehmensnachfolge	105
Abbildung 13: Governance-Struktur im KMU-Kontext	113
Abbildung 14: Ausgewählte Governance-Instrumente für Familienunternehmen	115
Abbildung 15: Fair-Processing-Framework	118
Abbildung 16: Das 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge-Modells	123
Abbildung 17: Nachfolge-Fähigkeit und -Würdigkeit (i.A. SWOT-Analyse)	135

Abbildung 18: Die Elemente eines Geschäftsmodells	137
Abbildung 19: Wert ist nicht gleich Preis	146
Abbildung 20: Von der Bewertung bis zur Finanzierung	147
Abbildung 21: Emotionaler Wert und Transaktions-Preis	154
Abbildung 22: Nachfolge im Zeitraum	160
Abbildung 23: Zeitelemente im Nachfolgeprozess (in Mt.)	163
Abbildung 24: Der Nachfolgeprozess im engeren und weiteren Sinn	164
Abbildung 25: Entwicklungs- und Transaktionsprozess von Käufer/Verkäufer	172
Abbildung 26: Voraussetzungen fürs Loslassen	175
Abbildung 27: Der Transaktionsprozess	188
Abbildung 28: Die Architektur der Nachfolgeprozessberatung	200
Abbildung 29: Berater- und Kundensystem	205
Abbildung 30: Einflussnahme des Beraters	208
Tabelle 1: Familie und Unternehmen – zwei unterschiedliche Logiken	36
Tabelle 2: Sieben Paradoxien in Familienunternehmen	40
Tabelle 3: Charakteristika und Herausforderungen von Eigentümerstrukturen	47
Tabelle 4: Kernunterschiede der Nachfolgeoptionen	92
Tabelle 5: Von der Ordentlichen Geschäftsaufgabe bis zum Konkurs	94
Tabelle 6: Übersicht über die gängigen Bewertungsmethoden	152
Tabelle 7: Loslassen des Verkäufers (Wollen, Können, Dürfen)	176
Tabelle 8: Einstieg des Käufers (Wollen, Können, Dürfen)	186
Tabelle 9: Berater und Beratungsformen in der Unternehmensnachfolge	211

Vorwort zur 5., überarbeiteten Auflage

Wir schreiben das Jahr 2022 und die letzte Auflage ist bereits wieder vergriffen. Auch in den letzten Jahren durften wir wieder viele Familien, Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in ihren Nachfolgeprozessen begleiten, was parallel zur laufenden Weiterentwicklung des St. Galler Nachfolge-Modells geführt hat. Wir nutzen den Moment, strukturell im Buch nochmals etwas Hand anzulegen und haben die Kapitelreihenfolge bewusst umgestellt und inhaltlich leicht angepasst. Damit sollen die verschiedenen Elemente des St. Galler Nachfolge-Modells noch besser zur Geltung kommen, denn es besteht im Wesentlichen aus den Elementen «Nachfolge als Markt» (vgl. dazu Kapitel 2), der Differenzierung zwischen «normativer, strategischer und operativer Ebene» (vgl. dazu Kapitel 3), den «6-Gestaltungs-Dimensionen» (vgl. dazu Kapitel 4) und dem «5-Themen-Rad» (vgl. dazu Kapitel 5).

Die 6-Gestaltungs-Dimensionen haben wir bewusst vorgezogen, da wir auch in der Praxis zuerst die Frage zu beantworten haben, was die Familien wollen, bevor mit dem 5-Themen-Rad die Frage zu beantworten ist, wie diese Vorstellungen umzusetzen sind. Da ein Nachfolgeprozess im Kern nichts anders ist als ein transformativer Kommunikationsprozess, haben wir diese beiden Begriffe im 5-Themen-Rad bewusst noch vervollständigt.

Schliesslich hat das St. Galler Nachfolge-Modell mit St. Galler Nachfolge als Marke einen eigenen Heimathafen gefunden. Die Webseite zum Modell (www.sгнаfo-modell.ch) wurde ergänzt mit der Wissens- und Erfahrungsplattform Praxis (www.sгнаfo-praxis.ch), wo der Leserschaft verschiedene Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden und – wo sinnvoll – diese auch im Buch verlinkt worden sind. Die Expertise in der Form von Dienstleistung findet sich unter www.sгнаfo-expertise.ch.

Das Buch richtet sich an unternehmerisch denkende und handelnde Persönlichkeiten. Im Haupttext wird zwischen männlicher und weiblicher Form nicht differenziert, soweit eine solche Differenzierung für den Inhalt nicht notwendig ist. Mit der Verwendung der männlichen Form ist die weibliche Form immer eingeschlossen.

Wir bedanken uns herzlich für alle bisherigen und künftigen Begegnungen, Rückmeldungen und Gedanken, die die Weiterentwicklung des Modells unterstützen, und wünschen uns, dass unsere Ideen und Empfehlungen weiter der wirkungsvollen Gestaltung des unternehmerischen Generationenwechsels dienen.

Vorwort zur 4. Auflage

Wir schreiben das Jahr 2017. Das Buch zum St.Galler Nachfolge-Modell ist bereits wieder seit gut zwei Jahren vergriffen. Das Modell findet Eingang in der Beratung, in der Schulung von Beratern, im Rahmen der Lehre an der Universität St. Gallen und bei Schulungsprogrammen für Übergeber und Unternehmer. Die vielen Kontakte, Diskussionen, Prozessbegleitungen und Forschungsarbeiten in den letzten Jahren haben uns wieder zu vielen neuen Erkenntnissen geführt. Es war deshalb an der Zeit, dass wir das vorliegende Buch einer Rundum-Erneuerung und Ergänzung unterziehen.

Bei der Überarbeitung haben wir uns das Ziel gesetzt, dass wir neue Ideen einbringen, die Struktur des Buches differenzierter aufbauen, noch viel deutlicher zwischen den KMU-relevanten Nachfolgelösungen FBO, MBO, MBI und M&A unterscheiden, aktualisiertes Datenmaterial und neuere Literatur einbauen und auch den Fokus alleine auf die Schweiz soweit wie möglich ablegen. Die vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage verstehen wir als Rahmenkonzept, das auch in kulturellen Kontexten ausserhalb der DACH-Region eingesetzt werden kann. Wir haben deshalb versucht, alle rechtsspezifischen Aspekte auf ein absolutes Minimum zu reduzieren. Es gilt diesbezüglich die jeweilige nationale Literatur zu konsultieren, welche in vielen Ländern bereits sehr umfangreich verfügbar ist.

Im Zentrum der vorliegenden Auflage stehen neben der strukturellen, strategischen und prozeduralen Sichtweise vor allem die menschlichen – oft auch allzu menschlichen – Aspekte, die uns in praktisch jeder Unternehmensnachfolge begegnen. Wir möchten unsere Leserschaft dafür sensibilisieren, was vor Ihnen steht, inspirierende Anregungen geben, hilfreiche Gedankenanstösse anbieten und mögliche Lösungsansätze vorschlagen. Wenn wir es schaffen, einige Tabus in konstruktiver Weise bei den Lesern zu thematisieren und aufzulockern, dann hat dieses Buch seinen Zweck erfüllt. Für uns stellt die Unternehmensnachfolge etwas Lustvolles dar. Es kann entwickelt und gestaltet werden und stellt uns in der Praxis immer wieder vor intellektuelle Herausforderungen: Jeder Fall ist individuell! Gefühlt unlösbare Ausgangslagen gilt es in irgendeiner Art zu lösen. Wenn es uns gelingt, neue Freiräume für die Betroffenen und Beteiligten zu schaffen, dann ist das für uns ein befriedigendes Gefühl.

Das Buch verfügt über folgende Gestaltungselemente:

- a) Es gibt einen Kerntext und Kernabbildungen, die den roten Faden geben;
- b) Es gibt Kurzfälle aus der Praxis, die uns so eins zu eins begegnen und jeweils einen sehr spezifischen Teilausschnitt verdeutlichen – selbstverständlich anonymisiert;
- c) Es gibt Illustrationen, welche zum Teil Abstraktes verbildlichen und auch einfach schön anzuschauen sind;
- d) Es gibt ausgewählte Reflexionsfragen für die Praxis;
- e) Es gibt im Anhang einen aktualisierten Fragenkatalog, der sich an Verkäufer, Käufer und Berater richtet;
- f) Ein Glossar schliesst diese neue Auflage ab.

Der Text muss nicht von A bis Z durchgelesen werden. Er ist bewusst mit vielen Querverweisen versehen, so dass die Verknüpfungen und Abhängigkeiten der verschiedenen Themen auch mit einem nicht-linearen Zugang problemlos erschlossen werden können – so wie eine Unternehmensnachfolge in der Praxis.

Bei der Überarbeitung ist nicht unwesentliches systemisches Gedankengut eingeflossen. An einzelnen Stellen weisen wir explizit auf diese wissenschaftstheoretischen Einbettungen hin, da diese unsere Denkhaltung in der praktischen Arbeit prägt. Das vorliegende Buch stellt deshalb kein Rezeptbuch dar. Vielmehr verfolgen wir das Ziel, im Sinne eines Kompetenzansatzes fundierte Grundlagen zu vermitteln, Zusammenhänge aufzuzeigen und verschiedene Perspektiven sicherzustellen. Nur so gelingt eine nachhaltige Unternehmensnachfolge – so unsere Überzeugung.

Die Überarbeitung des Buches wurde möglich dank vielen Rückmeldungen, Anregungen, aber auch tatkräftiger Unterstützung beim Reflektieren, Korrekturlesen und vieles mehr, was es beim Überarbeiten eines Buches braucht. Explizit bedanken wollen wir uns an dieser Stelle in alphabetischer Reihenfolge bei Claudia Buchmann, Josef Bühler, David Dahinden, Urs Frey, Jürg Müller, Marc Rietmann, David Wartmann und Tobias Wolf. Bei Tom Frey (vgl. hundundhut.ch) bedanken wir uns ganz herzlich für die aktualisierten Illustrationen.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung – wer weiss, vielleicht findet das Buch ja später wieder mal eine Weiterentwicklung. Es lebe der Dialog.

Vorwort zur 3. Auflage

Nachdem im Jahr 2010 unser Buch erschienen war, folgte bereits ein Jahr später die 2. Auflage. Wiederum nach einem Jahr ist nun eine weitere Neuauflage erforderlich. Das Interesse an unserem Buch freut uns ausserordentlich – insbesondere da es sich um ein sogenanntes Fachbuch handelt. Wir freuen uns auf den weiteren Dialog mit VertreterInnen aller Generationen aus Wirtschaft und Politik sowie auf möglichst viele gelungene Unternehmensnachfolgen.

Rapperswil und St. Gallen, im Juni 2012

Frank Halter und Ralf Schröder

Vorwort zur 1. und 2. Auflage

Dass die Unternehmensnachfolge aus volkswirtschaftlicher, vor allem aber aus Sicht des betroffenen Unternehmer und seiner Familie von grosser Bedeutung ist, spiegelt sich in der reichhaltigen Literatur zum Thema wider. Ein Blick in diese zeigt, wie schwierig es ist, die richtige Balance zwischen Theorie und Praxis zu finden. Die Anzahl der relevanten Themen und Fragestellungen ist derart vielfältig, dass jedes Konzept oder Modell auf relevante Teilaspekte verzichten muss. Beim Erstellen dieses Buchs haben wir festgestellt, dass es nicht einfach ist, die verschiedenen Beteiligten – in erster Linie die Übergeber, die Übernehmer und Beratende – gleichzeitig anzusprechen.

Dieser Herausforderung wollen wir uns stellen und tragen unsere Erkenntnisse aus Beratung, Forschung, Lehre und Weiterbildung in diesem Buch zusammen. Es richtet sich primär an drei Zielgruppen: an Unternehmer (und ihre Familien), die vor der Nachfolge stehen, also die Übergeber; an Jungunternehmer, die die Nachfolge antreten, also Übernehmer; schliesslich an Berater, die Nachfolgeprozesse begleiten. Unser primäres Ziel ist es, die direkt Beteiligten für die Vielfalt und Verquickung der verschiedenen Fragestellungen zu sensibilisieren. Wir glauben, dies ist notwendig, um mögliche Hindernisse rechtzeitig zu erkennen und ihnen in geeigneter Form begegnen zu können. Wenn wir damit für die erfolgreiche Umsetzung von künftigen Nachfolgeprozessen einen kleinen Betrag leisten können, sind wir bereits glücklich.

Das vorliegende Buch setzt sich aus drei Komponenten zusammen. Zum einen gibt es einen verdichteten konzeptionellen Teil, der sich systematisch und strukturiert mit dem Kontext (Familienunternehmenssystem), dem Nachfolgeprozess (St.Galler Nachfolge-Modell) und der Begleitung und Gestaltung von Unternehmensnachfolgen (Nachfolgeberatung) auseinandersetzt. Eine zweite Komponente bilden Fallbeispiele aus unserer Beratungspraxis. Sie sind als Schnappschüsse zu verstehen, die niemals die

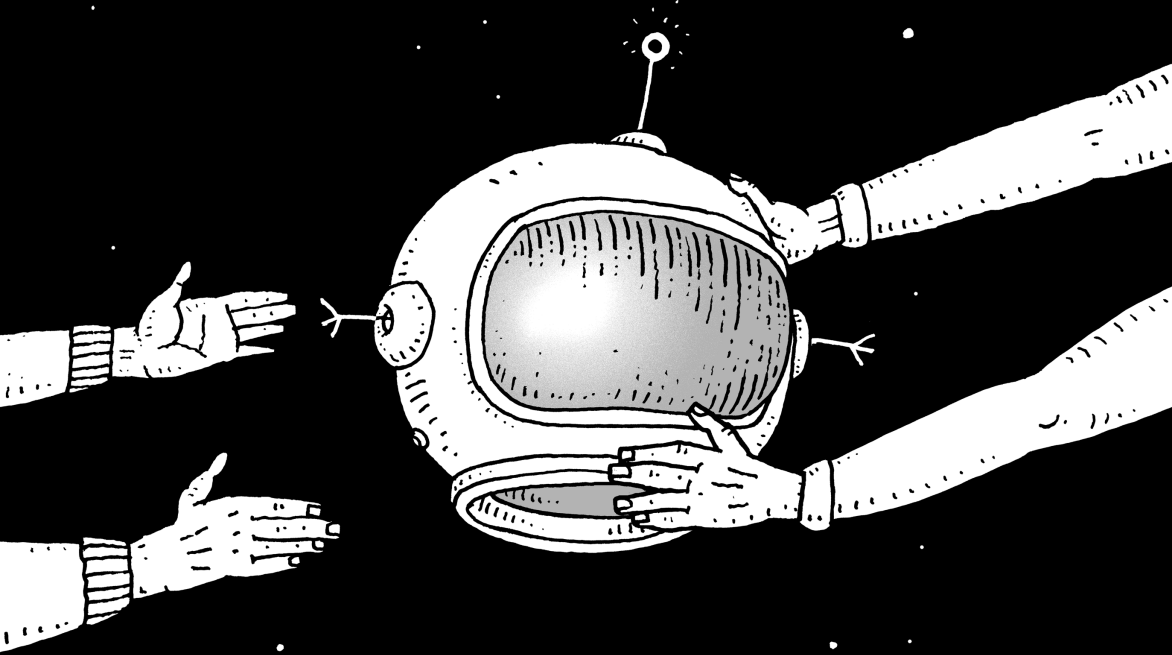
ganze Komplexität der konkreten Nachfolgesituation abbilden können, sondern nur Einzelaspekte des jeweils behandelten Themas verdeutlichen und so zur Reflexion anregen sollen. Wir möchten betonen, dass sich alle dargestellten Beispiele in unserer Beratungspraxis so zugetragen haben. Aus Gründen der Vertraulichkeit haben wir alle Namen und Unternehmens-Spezifika verfremdet. Die Fallbeispiele beschränken sich primär auf den Schweizer Wirtschaftsraum; weil es uns wichtig ist, dass sie ihre Authentizität bewahren, haben wir einige Helvetismen bewusst stehen gelassen. Das dritte Element dieses Buchs bilden schliesslich Illustrationen, in der Hoffnung, dass auch etwas geschmunzelt werden kann – denn wir sind der Überzeugung, eine Unternehmensnachfolge darf und sollte auch mit Freude angegangen werden können.

Das Buch entspricht dem aktuellen Stand unserer Erkenntnisse und Erfahrungen, daher sollte es nicht als abschliessendes Werk verstanden werden. Wir freuen uns bereits heute auf den regen Austausch mit Lesern, Unternehmern und Nachfolgeberatern. Nur der gemeinsame Dialog und Erfahrungsaustausch bringt das Thema weiter.

Ohne die moralische, inhaltliche und finanzielle Unterstützung Dritter wäre die Realisierung nicht möglich gewesen. An erster Stelle möchten wir unseren verschiedenen Partnern wie Kunden, Beraterkollegen und Forschungskollegen danken. Viele Erkenntnisse sind nur dank intensiven Dialogs und gemeinsamer Lernprozesse möglich geworden. Josef Bühler, Tobias Dehlen, Jasmine Koller, Jürg Müller, Stephanie Strotz und Nora Spiller haben uns wertvollen inhaltlichen und konzeptionellen Input gegeben. Finanziell wurden wir von Swiss Venture Club unterstützt, wofür wir herzlich danken. Schliesslich wurde die Idee von unseren Familien mitgetragen. Herzlichen Dank für die Unterstützung, Zeit und Energie!

Rapperswil und St. Gallen

Frank Halter und Ralf Schröder



die Übergabe

1 Einleitung

Unser Ziel ist, mit dem St. Galler Nachfolge-Modell eine Basis zu legen. Das Rahmenkonzept soll es den Betroffenen und Prozessbegleitern ermöglichen, die Vielfalt und Vernetzung der verschiedenen Fragestellungen zu erfassen und rechtzeitig zu bearbeiten. In unserem Ansatz geht es darum, die Nachfolgekompetenz zu fördern – entsprechend geht es uns weniger um fachtechnische Details rund um Recht, Steuern oder Finanzierungsmöglichkeiten. Vielmehr möchten wir mittels der geführten theoretischen und konzeptionellen Diskussion Anregungen für Fragen geben, die «hinter den Fachfragen» liegen und so deren Fundament legen. Wir erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit – sind aber überzeugt, dass eine Anwendung des Modells und den eingebauten Konzepten lohnend ist. Für andere Autoren besteht die Möglichkeit, ihre Themen- und Fragestellungen im St. Galler Nachfolge-Modell einzuordnen. Die Anwendung der vorliegenden Konzepte und Modelle im Rahmen unserer Schulungs- und Weiterbildungstätigkeit hat gezeigt, dass die Fachthemen an den darunterliegenden Kernfragen rund um das Unternehmen und die Familie sehr gut gespiegelt werden können.

Die wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen ist unbestreitbar gross. Im gleichen Atemzug folgt das Thema Unternehmensnachfolge. Viele Fragen aus vielen Perspektiven gilt es zu bedienen. Die Vernetzung der Fragen führt zu einer enormen Komplexität, die im Verlauf des Nachfolgeprozesses tendenziell eher zunimmt, da sich Kontextvariablen, wie etwa Marktbedingungen, währenddessen verändern können. Insofern verstehen wir die Unternehmensnachfolge als eine komplexe und dynamische Herausforderung von höchster strategischer Relevanz, die eine Prozessgestaltung verlangt – dazu gehören etwa eine strukturierte Planung, eine sorgfältige Abwägung verschiedener Handlungsalternativen an bestimmten Meilensteinen oder eine kompetente Begleitung und Beratung.

Das vorliegende Buch hilft bei der Entwicklung einer Nachfolgestrategie von familiengeführten KMU. Mit ihr sind – durch die Verbindung der Sozialsysteme Familie und Unternehmen – die unterschiedlichsten Bedürfnisse und Erwartungen verbunden. Gleichzeitig verändert sich vieles innerhalb der Familie, des Unternehmens und in deren Umwelt im Zeitverlauf, sodass Anpassungen und Adaptionen oft notwendig werden. Betrachten wir zum Beispiel die Unternehmerpersönlichkeit, so sind mit zunehmendem Alter Leistungsreduktion oder gar Arbeitsunfähigkeit durch Krankheit, Unfall und natürlich auch Ausscheiden durch Tod nicht auszuschliessen; womöglich will der Unternehmensleiter aber auch freiwillig weniger arbeiten und die Prioritäten in seinem Leben verschieben. Es ist also seine Aufgabe, den eigenen (biologischen) Lebenszyklus in die

Unternehmensführung mit einzubeziehen. Die Unternehmensnachfolge kann aber auch dringlich werden, weil die Finanzierung des Betriebs nicht mehr gesichert ist, der bearbeitete Markt nicht mehr ausreichend attraktiv erscheint oder weil aus unternehmensstrategischer Sicht neue Wege gesucht werden müssen, die von den heutigen Inhabern nicht mehr geleistet werden können. Möglicherweise haben sich auch die Ziele, Wünsche und die Lebensplanung der Familienmitglieder geändert, oder das Interesse an der unternehmerischen Tätigkeit selbst, die Risikobereitschaft und die Motivation haben nachgelassen. Es gibt also zahlreiche Gründe, eine Unternehmensnachfolge in der Familie sowie im Unternehmen zu thematisieren. Soll der Betrieb nachhaltig existieren, muss der Übergang sorgfältig und konsequent angegangen und geregelt vollzogen werden.

Die Erarbeitung einer Nachfolgestrategie ist insofern schwierig, da das entsprechende Projekt schwer planbar ist. Überraschungen sind im Zeitraum die Regel. Nur ganz selten lassen sich einzelne Schritte sequentiell abwickeln. Gleichzeitig handelt es sich bei der Unternehmensnachfolge um eine Herausforderung, die interdisziplinär angegangen werden muss. Wir sind der Meinung, dass viele Beiträge mit Checklisten und Lösungsansätzen zu einseitig erscheinen und dem Leser eine falsche Sicherheit vermitteln. Gerade wegen der hohen Komplexität und der notwendigen Vernetzung der verschiedenen Themen und Fragestellungen sind Checklisten gefährlich, fokussieren sie sich doch meist auf Fachfragen, ohne die emotionalen und kommunikativen Komponenten zu berücksichtigen. Prozessmodelle suggerieren zusätzlich eine sequentiell klar planbare Vorgehensweise, ohne den Parallelitäten und vor allem der Zyklizität der Fragestellungen im Zeitverlauf gerecht werden zu können. Deshalb plädieren wir für einen Kompetenzansatz.

In einem ersten Schritt betrachtet das St. Galler Nachfolge-Modell die Nachfolge als Markt (vgl. dazu Kapitel 2). Entsprechend setzen wir uns kurz mit den Marktspielern und dem Mengengefüge auseinander. Um die angestrebte ganzheitliche Sicht auf die Unternehmensnachfolge zu gewährleisten, halten wir es für notwendig, sich mit dem Familienunternehmen im Allgemeinen vertieft auseinander zu setzen, denn dieses bildet in der Regel den Kontext, in dem eine Unternehmensnachfolge zu gestalten ist. Die Verknüpfung und enge Verquickung der beiden Sozialsysteme Familie und Unternehmen stellen eine besondere Herausforderung im Nachfolgeprozess dar, denn es gilt diese Verbindung neu zu strukturieren – oder voneinander zu trennen. Deshalb widmen wir einen wesentlichen Teil von Kapitel 2 verschiedenen Modellen und Sichtweisen auf das Familienunternehmen, um die Komplexität und Dynamik nachvollziehbar zu machen. Das Kapitel wird abgeschlossen mit der Diskussion von unterschiedlichen Gestaltungsebenen die im Rahmen einer Unternehmensnachfolge betroffen sind, was die geforderte Interdisziplinarität unterstreicht.

Im zweiten Schritt differenziert das St. Galler Nachfolge-Modell zwischen normativer, strategischer und operativer Ebene (vgl. Kapitel 3).

Im dritten Schritt werden die 6-Gestaltungs-Dimensionen des St. Galler Nachfolge-Modells eingeführt, welche eine Orientierung darüber geben, WAS es im Rahmen des Nachfolgeprozesses zu gestalten gibt. Zuerst fokussieren wir uns auf die Differenzierung der verschiedenen Nachfolgeoptionen und betonen das Denken und Handeln in Szenarien. Anschliessend geht es um die Klärung der Frage, was denn überhaupt das Übertragungs-Objekt ist, um im Anschluss die Übertragungsebenen in Sachen Nachfolgen zu diskutieren, denn gerade bei einer familieninternen Nachfolge gilt es neben der Führungs- und Eigentumsnachfolge auch die Vermögensnachfolge zu klären. Daraus folgend müssen wir uns vertieft der Diskussion rund um Fairness und Gerechtigkeit widmen, um schliesslich auch die Konsequenzen und Möglichkeiten in Bezug auf die Governance-Strukturen, Governance-Instrumente und Governance-Prozesse abzuleiten. Abschliessend gilt es den Prozess mittels Zeit- und Projektmanagement zu lancieren und zu steuern.

Im vierten Schritt (vgl. Kapitel 5) gilt es, mit dem 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge-Modells Antworten auf die Frage zu finden, was es für die Umsetzung braucht. Darin differenzieren wir zwischen den Themen Selbstverständnis Familienunternehmen, Vorsorge und Sicherheit, Fitness des Unternehmens, Rechtliches Korsett und Transaktionskosten. Zum anderen geht es in Kapitel 4 um die 6-Gestaltungs-Dimensionen, die es bei der Regelung einer umfassenden Nachfolge zu berücksichtigen gilt.

Im fünften Schritt betrachten wir die Unternehmensnachfolge aus prozessualer Sicht (vgl. Kapitel 6). Der Hauptfokus liegt dabei in der Differenzierung zwischen dem Prozess des Verkäufers oder Übergebers, dem Prozess des Käufers respektive Nachfolgers sowie dem Transaktionsprozess im engeren Sinn.

Im letzten Kernkapitel werfen wir einen Blick auf das Phänomen Nachfolge unter Berücksichtigung der Beratung (vgl. Kapitel 7). Dabei machen wir uns Gedanken über die Architektur der Prozessgestaltung, die verschiedenen Beratungsansätze sowie mögliche Gütekriterien zur Bewertung von Unterstützungsleistungen. Abschliessend werden wir uns noch kurz dem Thema Kommunikations- und Informationspolitik zuwenden.

Nach dem Schlusswort finden Sie im Anhang 1 eine kleine Auswahl von praktischen Fragestellungen. Diese sollen für die Erschliessung im konkreten Fall anregen, jedoch nicht als Checkliste missverstanden werden. Wir sind der tiefen Überzeugung, dass man eine gute Unternehmensnachfolge gerade nicht mit einer Checkliste regeln kann! Die Fragen sind entlang dem im Buch vorgestellten 5-Themen-Rad strukturiert und für die Adressaten Übergeber, Übernehmer und Berater aufbereitet. Im Glossar (Anhang 2) sind schliesslich die wichtigsten Begrifflichkeiten kurz umschrieben, die wir im vorliegenden Buch verwendet haben.

Wir verwenden punktuell explizit systemische Grundbegriffe, die in der Wissenschaftstheorie verortet sind. Damit drücken wir zum einen unsere Grundhaltung aus,

zum anderen hilft dies insbesondere Studierenden die Aspekte wissenschaftlich richtig einzuordnen. Unsere praktische Erfahrung lehrt uns, dass die tiefe Auseinandersetzung mit Kommunikation und Wahrnehmung für die Gestaltung und Bewältigung von Unternehmensnachfolgen von zentraler Bedeutung ist.

2 Unternehmensnachfolge als Markt und deren Kontext

2.1 Drei Markt-Spieler prägen den Markt

Das Phänomen Unternehmensnachfolge verstehen wir als Markt (vgl. dazu Abbildung 1). Im Zentrum des Marktes stehen zwei Hauptparteien und ein Verhandlungsobjekt. Der Markt besteht aus Angebot und Nachfrage in Bezug auf ein Unternehmen (= Übertragungs-Objekt) zwischen einem Verkäufer (= Übergeber) und einem Käufer (= Übernehmer) als Parteien. Eine gelungene Unternehmensnachfolge muss aus fachtechnischer Sicht u.E. nicht immer perfekt sein – aber sie muss funktionieren. Dies bedeutet, dass die getroffene Lösung aus der Perspektive des Verkäufers, des Käufers und vor allem auch aus der Perspektive des Unternehmens funktionieren muss. Unser Anspruch ist, dass am Schluss eine nachhaltig tragbare Lösung für das Unternehmen und die Parteien gefunden wird. In der Praxis bedeutet dies, dass wir auf dem Weg zur Lösung sehr bewusst diese drei Perspektiven einnehmen müssen, unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontexte und Bedürfnisse. Dies ist das Hauptziel des St. Galler Nachfolge-Modells als ganzheitliches Rahmenkonzept.

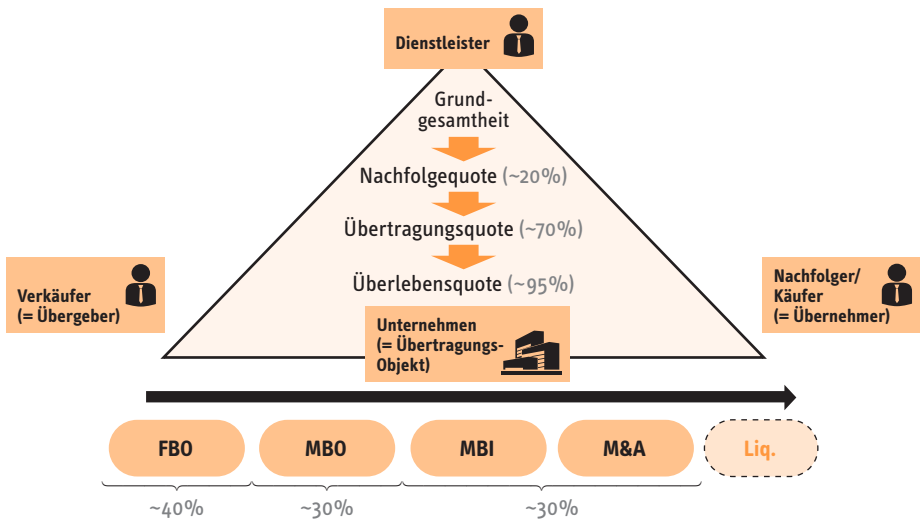


Abbildung 1: Unternehmensnachfolge als Markt (Gesamtüberblick)

Die quantitative Relevanz der Unternehmensnachfolge ist gross (vgl. dazu Kapitel 2.2). Dies haben auch verschiedene Vertreter der Dienstleister erkannt. Entsprechend gilt es, diesen dritten Marktteilnehmer auf dem Nachfolgemarkt – die *Dienstleister* – zu thematisieren. Dies kann vom Coach oder Prozessbegleiter bis hin zum Anwalt oder zum Wirtschaftsprüfer reichen. Entsprechend haben wir dieser Partei am Schluss des Buches ein eigenes Kapitel gewidmet (vgl. Kapitel 7).

Bei den Kernparteien Verkäufer, Käufer und Übertragungs-Objekt kann es sich selbstverständlich um sehr unterschiedliche Konstellationen handeln. Beim *Verkäufer* kann es sich um einen Alleineigentümer handeln, der seine Einzelfirma in neue Hände übertragen will – oder um ein Mehrgenerationen-Unternehmen mit einer Vielzahl von Eigentümern, die ihre Nachfolge gestalten wollen. Gleichzeitig gibt es aber auch öffentlich kotierte Konzerne, welche beispielsweise einen Unternehmensbereich abspalten und veräussern wollen. Vorliegend fokussieren wir uns primär auf von Privatpersonen (unter Umständen über Holdinggesellschaften) gehaltene Unternehmen. Dabei kann es sich um eine Einzelperson oder um eine Personengruppe (z. B. Familie) handeln. Abhängig von der Fragestellung, werden wir auf die spezifischen Unterschiede der Verkäuferstruktur eingehen.

Beim *Nachfolger* ist die Diversität ähnlich, was im Wesentlichen auch abhängig ist von der angestrebten Nachfolgeoption (vgl. dazu auch Kapitel 4.1). Im Rahmen einer familieninternen Nachfolge (FBO = Family-Buy-out) wird die Nachfolge familienintern angestrebt. Dabei kann es um ein Kind, mehrere Kinder oder weitere Verwandte ausserhalb einer Kernfamilie gehen – dies ist von Fall zu Fall individuell anzuschauen. Auch beim Verkauf an Mitarbeitende (MBO = Management-Buy-out) oder an externe Führungskräfte (MBI = Management-Buy-in) kann es sich auch um eine Einzelperson oder um ein Team handeln. Im vorliegenden Buch verstehen wir M&A (= Merger and Acquisition) als den Verkauf eines Unternehmens an strategische Käufer – meist Unternehmen, die als Käufer auftreten – oder als Verkauf an Finanzinvestoren. Der Börsengang (IPO = Initial Public Offering) als Exit-Variante für Verkäufer sei an dieser Stelle der Vollständigkeit halber ebenfalls erwähnt – ist aber im KMU-Kontext äusserst selten anzutreffen und wird deshalb nachstehend nicht mehr weiter berücksichtigt. Schliesslich bleibt noch die ordentliche Geschäftsaufgabe und Liquidation: eine Nachfolge ohne Käufer. Dies ist eine wichtige Nachfolgeoption, auch in der Praxis, die jedoch oft zu wenig Beachtung findet, da tabuisiert und oft nicht als Lösung verstanden wird.

Im Zentrum steht das *Übertragungs-Objekt* (vgl. vertiefend Kapitel 4.2). Vordergründig handelt es sich dabei um ein Unternehmen, das juristisch in der Form einer Einzelfirma oder als Gesellschaft (als Personen- oder Kapitalgesellschaft) eine eigene Einheit darstellt. Wir sprechen gerne auch von Unternehmens-System. Die Praxis zeigt jedoch schnell, dass – so einfach dies hier formuliert ist – vor allem den Verkäufern wie

auch Käufern nicht immer klar ist, was nun wirklich zum Übertragungs-Objekt gehört. Entsprechende Klärungen und Vorbereitungsmaßnahmen sind deshalb notwendig.

2.2 Die volkswirtschaftliche Relevanz

Im vorliegenden Buch sprechen wir gerne von *familiengeführten KMU*, die ihre Nachfolge regeln wollen. Entsprechend gilt es, die volkswirtschaftliche Relevanz der wesentlichen Begriffe kurz festzuhalten. Gleichzeitig werfen wir einen Blick auf die wesentlichen quantitativen Trends des Nachfolgemarktes, um ein Gefühl für die Marktgrösse und Marktdynamik zu bekommen.

KMU steht für Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen. Als Ausgangspunkt stützen wir uns auf die Empfehlungen der Europäischen Kommission zur Definition von KMU.¹ Dabei wird dem Hauptkriterium der Mitarbeiteranzahl als Ergänzung ein weiteres, finanzielles Kriterium (Umsatz oder Bilanzsumme) hinzugefügt. Die Definition lautet: *«Die Grössenklasse der Kleinstunternehmen, sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.»* Wir nehmen im weiteren Verlauf die Mitarbeiterzahl als Unterscheidungsmerkmal, wobei wir bei einzelnen Fragestellungen zwischen Kleinst- (1-9 Mitarbeitende), Klein- (10-49 Mitarbeitende) und Mittelunternehmen (50-249 Mitarbeitenden) differenzieren.

Innerhalb der KMU-Kategorie können folgende, zusätzliche Abgrenzungen gemacht werden. Die KMU müssen eigenständig handeln können, nicht von anderen Unternehmen gehalten und kontrolliert werden. Der Schwellenwert bei Beteiligungen von anderen Unternehmen wird von der EU auf maximal 25 % beschränkt. Dieser kann allerdings im Falle von Risikokapitalgesellschaften überschritten werden, solange sie keine direkte Kontrolle über das Unternehmen ausüben. Die Qualität von KMU wird in der Regel damit umschrieben, dass Führung und Eigentum oft in denselben Personen zusammenfallen (= Personalunion). Damit werden KMU oft auch kürzere Kommunikationswege, schnellere Entscheidungen, persönliche Kultur, höhere Adaptionsgeschwindigkeit am Markt oder eher bedarfs- und anwendungsorientierte Forschung zugesprochen.² Die Bedeutung der KMU liegt in den meisten Volkswirtschaften bei 98 bis 99 Prozent in Bezug auf die Anzahl der Unternehmen. Dabei dominieren vor allem die Kleinstunternehmen mit einem Anteil von rund 90 Prozent, gefolgt von Kleinunter-

1 Europäische Kommission (2003); Fust, Fueglistaller, Brunner, Graf 2019.

2 vgl. z. B. Fueglistaller 2004 und Pfohl 2006.

nehmen (8 Prozent) und Mittelunternehmen (1 Prozent). In Bezug auf die Arbeitsplätze arbeiten in KMU zwischen 55 und 80 Prozent der Arbeitnehmer – die internationalen Unterschiede sind diesbezüglich grösser.³

Familienunternehmen sind in der Regel auch KMU – es gibt aber sehr wohl auch familienkontrollierte Grossunternehmen mit vielen Tausend Mitarbeitenden. Der Anteil an Familienunternehmen weltweit wird höchst unterschiedlich beziffert.⁴ Das liegt unter anderem daran, dass in primär national durchgeführten Studien unterschiedliche Definitionen zu ihrer Bestimmung herangezogen wurden. Weiter sind einige der verwendeten Stichproben zu klein oder betrachten nur eine bestimmte Gruppe von Unternehmen oder Branchen, was selbst national repräsentative Aussagen erschwert. Immerhin können einige Übersichtsarbeiten identifiziert werden, welche die weltweite Bedeutung von Familienunternehmen untersucht haben.⁵ Entsprechend dürften weltweit zwischen 60 und 90 Prozent der Unternehmen als Familienbetriebe bezeichnet werden. Im deutschsprachigen Raum gibt es einzelne vergleichbare Studien. Unter der Verwendung der etablierten SFI-Definition wird darin der Anteil der Familienunternehmen zwischen 78 und 88 Prozent angegeben (vgl. dazu auch Kapitel 2.3).⁶ Der von Familienunternehmen geleistete Anteil am Bruttosozialprodukt wird auf 50 bis 90 Prozent geschätzt; zwischen 40 und 80 Prozent aller Arbeitnehmer von Familienunternehmen beschäftigt.⁷

Als nächstes gehen wir auf die quantitative Bedeutung der Unternehmensnachfolge ein. Dabei unterscheiden wir die Nachfolgequote, die Übertragungsquote und die Überlebensquote. Die *Nachfolgequote* bringt zum Ausdruck, wie viele Unternehmen in den kommenden Jahren vor der Unternehmensnachfolge stehen, wobei in der Regel die Eigentumsnachfolge im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Für die Quantifizierung der Nachfolgequote gibt es Annäherungsversuche über die Konsultierung von Unternehmensverzeichnissen und über das Alter der Eigentümer. Gleichzeitig gibt es verschiedene Studien, die direkt die Eigentümer nach deren Nachfolgeplänen befragen. Diese direkte Ansprache der Eigentümer zu ihren Plänen ist unseres Erachtens zielführender als andere Methoden, denn es gibt sowohl Eigentümer, die Ihr Unternehmen bereits im 40-ten Lebensjahr verkaufen wollen und andere, die bewusst bis 75 weiter arbeiten wollen oder müssen. Im langfristigen Zeitraum darf davon ausgegangen werden, dass entlang

3 Fust, Fueglistaller, Brunner, Graf 2019.

4 Shanker, Astrachan 1996; Klein 2000a, S. 158.

5 Cappuyns, Astrachan, Klein 2003; Neubauer 1992, S. 8; Reid, Dunn, Cromie u. a. 1999b, S. 149; Astrachan, Zahra, Sharma u. a. 2003, S. 5.

6 SFI steht für «Substantieller Familien Einfluss». Klein 2003, S. 11 (Ersterhebung 2000 für Deutschland); Frey, Halter, Zellweger 2004a (Ersterhebung 2003 für die Schweiz); Andric, Bird, Christensen u. a. 2016; Fueglistaller, Zellweger 2007; Wallau, Haunschild 2007, S. VIII.

7 Shanker, Astrachan 1996, S. 107; Müller-Tiberini 2001, S. 10; Fueglistaller, Zellweger 2007, S. 32; Kayser, Wallau 2002; Klein 2000a, S. 160; Klein 2000b; von Moos 2002.

dieser Eigenangabe die Nachfolgequote bei ca. 20 Prozent liegt. Dies bedeutet, dass ein Fünftel aller Unternehmen jeweils in den kommenden fünf Jahren ihre Nachfolge regeln wollen oder müssen.⁸ Aus makroökonomischer Sicht kann deshalb festgehalten werden, dass es sich bei der Unternehmensnachfolge um ein sehr zahlreich, regelmässig auftretendes, und gleichzeitig sehr natürliches Phänomen handelt. Selbstredend ist die persönliche Betroffenheit, die Ausgangslage und die Lösungsfindung von Fall zu Fall verschieden. Die Nachfolgequote ist zudem kurzfristigen Schwankungen unterworfen. Veränderungen im wirtschaftlichen und politischen Umfeld wie beispielsweise in der Steuergesetzgebung, Wechselkursschwankungen oder hinsichtlich Konjunktur, haben in den meisten Fällen einen Einfluss auf die Bereitschaft der Verkäufer, wie auch Nachfolger, den Nachfolgeprozess zu beschleunigen oder zu verlangsamen.

Bei der *Übertragungsquote* geht es um die Frage, wie viele Unternehmen denn effektiv in neue Hände übertragen werden (Eigentumsnachfolge). Die Erfassung der Daten zu dieser Fragestellung ist empirisch schwierig, denn gescheiterte oder liquidierte Unternehmen sind in den entsprechenden Datenbanken oft nicht mehr geführt. Auf der Grundlage verschiedener internationaler Studien muss jedoch davon ausgegangen werden, dass lediglich 70 Prozent der Unternehmen tatsächlich auf neue Eigentümer übertragen werden. Vor allem viele Kleinst- und Kleinunternehmen, und insbesondere als Einzelfirma geführt, wählen oft notwendigerweise den Weg der ordentlichen Geschäftsaufgabe und werden aufgelöst oder liquidiert, wenn der Eigentümer sich zurückzieht.⁹ Beim Konkurs ist es noch schwieriger eine Aussage darüber zu machen, ob eine mangelhafte Regelung der Nachfolge (z. B. Fehlplanung) zum Scheitern geführt hat oder einfach andere betriebswirtschaftliche Gründe (z. B. finanzielle Defizite und Misswirtschaft). Die Übertragungsfähigkeit des Unternehmens kann in diesen Fällen derart eingeschränkt sein, dass kein Nachfolger zu finden ist.

Bei der *Überlebensquote* gilt es zu klären, wie viele Unternehmen nach vollzogener Unternehmensnachfolge am Markt überleben. Basierend auf Studien aus dem europäischen Raum darf davon ausgegangen werden, dass nach einem Wechsel des Eigentümers in den folgenden 5 Jahren lediglich 5 Prozent der übertragenen Unternehmen aufgelöst oder liquidiert werden – positiv bedeutet dies, dass die Überlebensquote bei 95 Prozent liegt.¹⁰ Im Vergleich dazu liegt die Überlebensquote von Neugründungen im gleichen Zeitraum bei rund 50 Prozent (von 5 Jahren ab der Gründung).

8 Für die Schweiz vergleiche Liebermann 2003, S. 1 und 5; Frey, Halter, Zellweger 2005; Halter, Baldegger, Schrettle 2009; Christen, Halter, Kammerlander u. a. 2013; Andric, Bird, Christensen u. a. 2016; für Deutschland: Kropfberger und Mödritscher 2002, S. 109; Freund, Kayser, Schröer 1995; Für Österreich vgl. Pichler, Bornert 2005, S. 146 f.; Kailer, Weiß 2005, S. 19.

9 Ausführlich in Halter 2009. Annäherungen für die EU vgl. Meijaard, Uhlander, Flören u. a. 2005, S. 5; Martin 2000, S. 1.

10 Ausführlich in Halter 2009, S. 12; Kailer, Weiß 2005, S. 19.