

wirtschafts magazin

N° 4 Familienunternehmen und deren Nachfolgeplanung



Wissenschaft	Langfristige Wertgenerierung im Nachfolgeprozess	4
	Frank A. Halter , Center for Family Business HSG (CFB-HSG)	
	Investieren: Eine Option für die Zukunft	6
	Dr. Peter Kohlhaas und Anita Sigg , ZHW, School of Management	
	Unternehmensnachfolge – The Sphere of Influence	9
	Prof. Jürg H. Arpagaus , PHW, Hochschule Wirtschaft	
Politik	Wer zu spät kommt, den bestraft der Fiskus	12
	Dr. Max Nägeli , kmuNEXT	
Praxis	Unternehmensübernahme: Strategie und Kommunikation	14
	Dr. Thomas Raible , Kubo Gruppe	
	Strategien und Unternehmensverkauf	16
	Stefan Fritz , FRITZ AG	
	Nachfolge: Eine Herausforderung für zwei Systeme	18
	Sabine Bellefeuille , Burri AG	
Seminar	Unternehmerseminar «Nachfolgeplanung» bei der Kubo Gruppe in Effretikon	21
Praxis	BUSS: Selbständig durch neuen Eigentümer	24
	Dr. Beat Sturzenegger , Buss AG	
	«Global Player» um jeden Preis?	26
	Hans Rudolf Schurter , Schurter Holding AG	
	Herausforderung in der Unternehmensnachfolge	28
	Dr. oec. HSG Leonhard Fopp , Continuum AG	
Dienstleistung	Partner im Spannungsfeld Familienunternehmung	30
	Hans Baumgartner und Simon Bühler , Credit Suisse	
	Familienunternehmen funktionieren anders	32
	Meike Bütikhofer , Bütikhofer AG	
	Nachfolgeregelung – strategische Herausforderung für den Eigentümer	34
	Heinz Hartmann und Dr. Danielle Villiger , PricewaterhouseCoopers AG	
	Nachfolgefinanzierung mit Eigenkapital	36
	Willy Michel und Daniel Kusio , BVgroup Private Equity	



Nachfolgeplanung in Familienunternehmen

Aus eigener Erfahrung kenne ich die Problematik der Nachfolgeplanung in Familienunternehmen. Jede Nachfolge ist irgendwann unausweichlich. Die wohl schwierigste Situation entsteht jedoch, wenn diese Frage nicht rechtzeitig oder überhaupt nicht angegangen wird. Nachfolgeplanungen sind oft schwierig, weil viele Emotionen damit verbunden sind. Im Extremfall führt dies sogar zum Aufbau künstlicher Hürden. Der Prozess sollte somit offen und systematisch gestaltet werden. Zuerst geht es darum, sich über die Zielsetzungen klar zu werden und die Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Anschliessend ist die konkrete Nachfolgeregelung zu entwerfen. Mögliche Zielsetzungen sind: Weiterentwicklung der Firma, Arbeitsplätze für die Familie, Arbeitsplätze generell, Ausbau des Familienvermögens. Mögliche Regelungen sind: interne Nachfolge, externe Nachfolge. In beiden Fällen kann es sinnvoll sein, die Besitzverhältnisse anzupassen. Der Prozess wird vereinfacht, wenn externe Fachleute beigezogen werden. Für spezifische Fragen wie Unternehmensbewertung, Steuern und Recht ist das entsprechende Fachwissen sogar unabdingbar.

Dr. Thomas Raible
CEO Kubo Gruppe, Effretikon



www.kubo.ch

Impressum

Verlegerin/Redaktionsleitung Manuela Stier, manuela.stier@stier.ch **Gestaltung/Inserate** Stier Communications AG, 8104 Weiningen, +41 44 752 52 52, stier@stier.ch, www.stier.ch **Korrektorat** Syntax Übersetzungen AG, Zürich, www.syntax.ch **Druck** Effingerhof AG, Brugg, www.effingerhof.ch **Auflage** 18000 Expl. deutsch **Zielgruppe** Unternehmerinnen und Unternehmer **Copyright** Weiterverwendung des Inhalts nur mit Genehmigung der Redaktion/Autoren gestattet.

Langfristige Wertgenerierung im Nachfolgeprozess

Nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ kommt der Unternehmensübertragung eine sehr hohe Bedeutung zu. Die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der Familie und des Unternehmens müssen dabei im Zentrum stehen. Nur wer langfristig aktiv und bewusst Optionen für die Übertragung entwickelt, kann auch nachhaltige Werte schaffen und sichern.

Frank A. Halter

Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business HSG (CFB-HSG) St. Gallen



Die jüngsten Zahlen haben bisherige Vermutungen bestätigt, dass der Unternehmensnachfolge auch in der Schweiz eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung zukommt. Konservative Hochrechnungen auf der Basis einer repräsentativen Studie des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) haben gezeigt, dass in den kommenden fünf Jahren mindestens 18,5 % aller Unternehmen ihre Unternehmensnachfolge zu regeln haben. Dies bedeutet, dass jährlich durchschnittlich mehr als 11 000 Unternehmen und über 90 000 Arbeitnehmer von einem Führungs- und oder Eigentumswechsel betroffen sind.

Rein quantitativ könnte man damit vermuten, dass die Unternehmensnachfolge «courant normal» ist. Die eigentliche Umsetzung und vor allem die entsprechende Vorbereitung lassen sich jedoch nur in seltenen Fällen innert Monatsfrist abhandeln. Grund dafür ist, dass es sich bei der Unternehmensnachfolge für jeden Unternehmer in der Regel um ein einmaliges Projekt handelt, wo kaum auf eigene Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Die jeweiligen Gegebenheiten aus wirtschaftlicher, familiärer, juristischer, finanzieller und vor allem auch aus kultureller Sicht sind sehr vielfältig und müssen den situativen und individuellen Anforderungen angepasst werden. Die Unternehmensnachfolge ist deshalb auf verschiedensten Ebenen ein hochkomplexes und anspruchsvolles Vorhaben, das nur mit genügend Weitsicht gut bewältigt werden kann.

Übertragungsformen

Falls ein Unternehmen es bis zur eigentlichen Übertragung schafft, kann bezüglich den möglichen Übertragungsformen festgestellt werden, dass der familieninternen Nachfolge zurzeit noch die grösste Bedeutung zugemessen wird (55,7 % der Fälle), die Bedeutung jedoch über die vergangenen Jahre merklich abgenommen hat. Von zunehmender Bedeutung sind Verkaufsoptionen wie beispielsweise ein Management-Buy-out (MBO=15 %), Management-Buy-in (MBI=3 %) und vor allem der klassische Verkauf an Dritte (Verkauf=25,3 %). Zwischenlösungen sind seltener zu beobachten.

Die Bedeutung von Wert in der Nachfolge

Bei den Repräsentanten von Familienunternehmen handelt es sich keinesfalls um Heuschrecken, die rein Shareholderorientiert verkaufspreismaximierende Entscheidungen treffen. Betrachtet man die wichtigsten Erwartungen, die an eine Unternehmensübertragung gestellt werden, so wird hauptsächlich die langfristige Sicherung des Fortbestandes sowie die Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens angestrebt. Solche Ziele können nur erreicht werden, wenn der Unternehmer oder die Unternehmerin auf eine kurzfristige Wertmaximierung verzichtet, ein Verhalten, das in anderen Untersuchungen bereits mehrfach hat nachgewiesen werden können.

Die Erfahrung zeigt, dass zwei Momente im gesamten Nachfolgeprozess prägend sind und über Erfolg oder Misserfolg der Prozess-



Center for Family Business (CFB-HSG)

Das CFB-HSG fokussiert sich voll und ganz auf Familienunternehmen. Durch die enge Verbindung von Familie und Unternehmen darf davon ausgegangen werden, dass die Entscheidungsfindung, das Verhalten, die Strategien oder die Prozesse in Familienunternehmen eigenen Gesetzen folgen. Die Erkenntnisse aus zahlreichen Forschungsprojekten werden im Rahmen von Publikationen, Weiterbildungsveranstaltungen, Erfahrungsaustauschgruppen für Interessierte aufbereitet und zugänglich gemacht.

www.cfb.unisg.ch

gestaltung entscheiden. Der erste Moment ist das Setzen der Unterschrift unter einem Verkaufsvertrag, der unwiderruflich ein Lebenswerk einem neuen Eigner überträgt. Dieser Moment stellt entsprechend einen Kulminationspunkt dar. Verschiedene Beispiele haben gezeigt, dass während des Prozesses zu wenig berücksichtigte emotionale Beziehungen und Verbindungen mit dem Unternehmen und der Familie an diesem Wendepunkt zur Nichtunterzeichnung der Verträge führen kann und damit viel investierte Zeit, Geld und Müsse auf beiden Seiten verschwendet werden. Handlungsorientiert bedeutet dies, dass der Vorbereitung auf kultureller und damit auf normativer Ebene vorrangig die notwendige Aufmerksamkeit zugemessen werden muss. Ohne die tiefe Bereitschaft und Überzeugung der Unternehmerin und des Unternehmers, das Unternehmen in eine neue Generation zu überführen, kann jeder Nachfolgeprozess scheitern.

Den zweiten Moment – der Unterschrift vorgelegt – stellt der Zeitpunkt dar, an dem der Verkaufspreis und die Unternehmensbewertung einander gegenüber gestellt werden. Der Preis setzt sich dabei neben der eigentlichen Unternehmensbewertung beispielsweise aus dem Marktpotential des Unternehmens, die im Unternehmen während der Due Diligence festgestellten Risiken oder strategischen Überlegungen des Käufers zusammen. Der Preis wird dabei in der Regel wesentlich von der Käuferseite mitbestimmt. Für die Unternehmensbewertung im engeren Sinn stehen für die Bewertung verschiedene Methoden zur Verfügung. Die Ergebnisse stellen wichtige Anhaltspunkte für die Verkaufspreisverhandlung dar. Die Differenz zwischen dem unternehmensinternen berech-

neten Unternehmenswert und dem tatsächlichen Preis am Ende einer Verkaufsverhandlung kann relativ gross sein und für Irritation bei der Unternehmerin und beim Unternehmer sorgen.

Für die Ausgestaltung und Begleitung eines Nachfolgeprozesses stellt diese Irritation eine besondere Herausforderung dar. Neben den finanzwirtschaftlichen Grössen geht es wesentlich um emotionale Werte – die jedoch bis dato nicht buchhalterisch abgebildet werden. Diese emotionalen Werte können positiv oder negativ ausfallen. Die daraus abgeleiteten Handlungsmotive wiederum können nochmals unterschiedlich gelagert sein. Verbindet die abtretende Generation primär Frustration, Erschöpfung und andere negative und belastende Gefühle mit dem Unternehmen, sind zwei Optionen denkbar. Zum einen kann es sein, dass der Unternehmer oder die Unternehmerin diese negativen Gefühle kompensiert haben möchte. Die Erwartungen an den Verkaufspreis fallen in der Folge höher aus, als eine klassische Unternehmensbewertung ergibt. Andererseits ist gut denkbar, dass in derselben Situation das Unternehmen auch einfach so rasch wie möglich übertragen werden soll und der Verkaufserlös daher eine untergeordnete Rolle spielt.

Umgekehrt kann der emotionale Wert gegenüber dem Unternehmen höchst positiv bewertet werden. Auch hier können verschiedene Handlungsmuster identifiziert werden. Merkt beispielsweise die zurücktretende Generation, dass ihr Lebenswerk mit der gleichen oder ähnlichen Wertschätzung und Freude fortgeführt werden soll, gibt es viele Unternehmer oder Unternehmerinnen, die

beim Verkaufspreis wesentlich entgegenkommen. Gleichzeitig ist aber auch denkbar, dass der emotionale Wert intuitiv höher ist, als der berechnete Werte in der Unternehmensbewertung und damit die Preiserwartung wesentlich höher ausfällt, als der Markt überhaupt bereit ist, für das Unternehmen zu bezahlen.

Langfristige Vorbereitung

Um aus der Stärke heraus den Nachfolgeprozess zu gestalten, sollte langfristig versucht werden, den Handlungsspielraum möglichst gross zu halten. Dies bedeutet zum einen, dass im Idealfall verschiedene Übertragungsformen als Option angestrebt werden, denn im Zeitverlauf können sich verschiedene Konstellationen auch unverhofft ändern. Ein Markt kann einbrechen, ein vorgesehene Familienmitglied hat plötzlich keine Lust oder bringt die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen nicht mit. Mögliche Mitarbeitende verlassen unverhofft das Unternehmen oder können aus finanziellen, gesundheitlichen oder anderen Gründen die Herausforderung nicht annehmen. Es lohnt sich deshalb, in Szenarien zu denken und die Vorbereitungen zu treffen. Zum anderen kann nur ein Unternehmen mit Potential übertragen werden. Der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens ist deshalb grosse Aufmerksamkeit zu schenken. Wenn schliesslich parallel dazu frühzeitig die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten auf individueller und familiärer Ebene stattfindet, kann einer nachhaltigen Nachfolgelösung kaum mehr etwas im Weg stehen.

Investieren: Eine Option für die Zukunft

Wer in eine Unternehmensnachfolge investiert, sollte sich nicht auf einen Blindflug einlassen. Unternehmerische Tätigkeit, ob als Eigentümer oder Investor, ist eine Entdeckungsreise. Aber bitte mit Instrumenten! Die sorgfältige (Selbst-)Evaluation während Gründung und Aufbau sollte zur «Hygiene» jedes Investors gehören.

Dr. Peter Kohlhaas und Anita Sigg, lic.oec.publ.
ZHW, School of Management, Winterthur



Die wichtigsten drei Punkte:

- Jede Nachfolge, also auch die im familieneigenen Unternehmen, sollte als Investition betrachtet und daher umfassend analysiert werden.
- Unternehmerisch investieren geht über Risikoeingrenzung hinaus – die Anlage muss emotionale, kreative und persönliche Potentiale freisetzen können, um das Wagnis zu rechtfertigen.
- Wer als family, fool oder friend in eine Unternehmerin/einen Unternehmer investiert, sollte das auf der Grundlage eines geregelten, Vertrauen stiftenden Informationsaustauschs tun.

www.zhwin.ch



Früher: Druck der Verantwortung

Für frühere Generationen hiess Nachfolge im eigenen, also im Familienunternehmen bildlich gesprochen: Einspannen ins Geschirr, Mitziehen, bis den Patriarchen die Kräfte verliessen, dann Übernahme des Jochs... Die – nicht ganz übertriebene – Drastik dieses Bildes macht auch einen unverkennbaren Vorteil sichtbar: Der so geschulte (meist männliche) Nachfolger kannte aus seiner strengen Lehrzeit zugleich den Markt, die Kunden und die Lieferanten. Vor Überraschungen durfte er sich weitgehend sicher fühlen. Auch wer einen fremden Betrieb erwarb oder dort investierte, konnte den Wert des Unternehmens hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Ertragskraft einigermaßen realistisch einschätzen, einige Erfahrung mit dem jeweiligen Gewerbe und solide kaufmännische Kenntnisse vorausgesetzt.

Heute: Ungewisse Aussichten

Diese Ausgangslage hat sich bekanntlich verändert: Märkte und Kunden sind in den meisten Branchen mittlerweile so dynamisch, dass auf das alte Tandem von Substanz- und Ertragswert nur noch wenig Verlass ist. Welchen Reiz hätte für eine junge Unternehmerin der Einkauf in ein Unternehmen, dessen Markt zukünftig nur noch schrumpft oder einem preisabhängigen Verdrängungswettbewerb ausgesetzt ist? Was sagt ein lehrbuchgemäss errechneter Ertragswert dem externen Investor in einer Dienstleistungsbranche, die grossen Schwankungen der Auftragslage und wachsendem Druck ausländischer Anbieter unterliegt?

Rating versichert Risiken

Das Problem ist natürlich nicht neu und hat für viele auch einen (abschreckenden) Namen: Basel II. Heute wird kein Betriebskredit mehr gesprochen, ohne dass die Unternehmung das Rating der Bank durchlaufen hat. Je nach Branche und individuellen Voraussetzungen profitieren «gute» Risiken von einer Prämie, «schlechte» Risiken zahlen einen Risikozuschlag. Ist das Problem damit behoben? Aus Sicht der Bank weitgehend. Für sie ist nicht der spezifisch unternehmerische Erfolg ausschlaggebend, sondern der Ausschluss des Verlustrisikos. Sie ist zufrieden, solange die Kreditzinsen regelmässig bedient und der Kredit pünktlich zurückgezahlt werden.

Unternehmer: Risiken als Kapital

Der Investor, der aus einem unternehmerischen Impuls ins familieneigene oder in ein fremdes Unternehmen investieren will, hat eine andere Perspektive. Natürlich will auch er – wie die Hausbank – das Verlustrisiko minimieren. Aber die unternehmerische Optik richtet sich über die langfristige Verzinsung des Eigenkapitals hinaus. Der Unternehmer, die Unternehmerin wollen mehr wissen: Lohnt es sich, in diese Unternehmung zu investieren? Ist der Markt attraktiv, sich zehn Jahre und mehr an dessen Auf- und Ausbau zu binden? Bieten die Produkte und das Umfeld die richtigen Herausforderungen, damit sich das persönliche, fachliche und kreative Potential des Unternehmers entfalten kann? Hat das Unternehmen Mitarbeitende, die den neuen Elan mitbringen, die Herausforderungen annehmen? Haben Lieferanten schon einmal mitgeholfen, flauere Zeiten partnerschaftlich zu überbrücken?

Asymmetrie der Information

Zwischen dem Vorbesitzer und dem potentiellen Nachfolger, ebenso zwischen einem Neuunternehmer und einer Investorin herrscht aber eine grundsätzliche Asymmetrie der Information: Der Vorbesitzer hat die Neigung, die Aussichten seiner Unternehmung gegenüber dem Nachfolger besser darzustellen, als sie sind; der Neuunternehmer wird tendenziell einem Investor gegenüber mögliche Risiken herunterspielen. Zwar lässt sich diese Asymmetrie – von den Ökonomen auch als Prinzipal-Agent-Konflikt bezeichnet – durch Einsatz zusätzlicher externer Beratungsangebote verringern. Diese können jedoch wie im Fall der Banken grundsätzlich nur die Einschätzung der Risiken verbessern, sie erhöhen jedoch nicht Attraktivität der unternehmerischen Investition selbst! Es ist letzten Endes immer die Person, die investiert, die sich über ihre sachlichen und emotionalen Motive klar werden und dann überprüfen muss, in welchem Umfang die Unternehmung ihrer Wahl beide Motive erfüllt.

Signale des Vertrauens

Typisch für heutige Übernahmen und Investitionen im KMU-Umfeld ist das Bedürfnis aller Beteiligten, durch ein geregeltes, systematisches Vorgehen und Konstanz in ihrer Kommunikation wechselseitig Vertrauen

aufzubauen. Das gilt für die familieninterne Nachfolge ebenso wie für externe Übernehmende. Wer das Vertrauen in eine Unternehmung erwerben und erhalten will, muss zunächst selbst das Geschäftsmodell, dessen Stärken und Schwächen verstanden haben. Anschliessend leitet er die Konsequenzen daraus für die zukünftigen Chancen (und Bedrohungen) des Betriebs ab. Wer selbst als Unternehmer Investoren der 3-F-Kategorie (family, fools, and friends) sucht, tut gut daran, eine solche SWOT-Analyse in regelmässigen Abständen zu machen. «Kreditwürdigkeit» bedeutet für Investoren immer auch Transparenz.

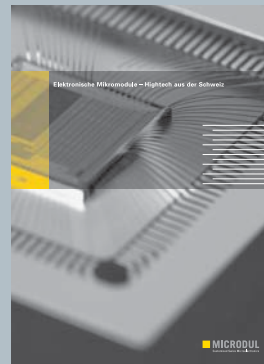
Vertrauenswürdigkeit ist messbar!

Die Grundhaltung, als Unternehmer/in trotz des alltäglichen Ergebnisdrucks das eigene Tun immer wieder auf seine Richtigkeit zu prüfen, erfordert Disziplin. Und das ist eine gute Nachricht für Investoren, denn diese Disziplin ist ein wichtiges Messkriterium für die gelebte Führungskompetenz! Sie geht über das naturgemäss defensive Rating hinaus und ist nichts anderes als die regelmässige Selbstevaluation der Managementfähigkeiten: Nehme ich als Unternehmerin bzw. Unternehmer strategische Fragen oder Marktforschung ebenso ernst wie das operative Alltagsgeschäft? Betrachte ich die regelmässige, strukturierte Information familiärer oder externer Investoren als lästige Pflicht, oder erkenne ich die Chance, mein Umfeld zu pflegen? Habe ich die Details im Blick, die meinen Kunden nützen, aber zugleich den Sinn fürs Ganze? Solche Fragen sind aus Sicht des Investors Kennzeichen der unternehmerischen Hygiene. Aus Liquiditätsgründen muss ein Unternehmer heute seine finanziellen Kennzahlen im Kopf – und im Griff – haben. Wer aber seine Investition langfristig rechtfertigen will, frage auch komplexere Fähigkeiten ab, wie die Vertrautheit des Unternehmers mit der Kundenperspektive oder das Geschick der Unternehmerin, matchentscheidende Mitarbeiter zu finden und zu binden!

Forschung und Entwicklung an Hochschulen hat die Zeichen der Zeit erkannt. So arbeiten die Teams der Autoren an leicht anwendbaren Verfahren, die investitionswilligen Nachfolgern, Unternehmern/Unternehmerinnen und Investoren in KMU die Selbst- und Fremdevaluation in (ihrer) Zukunft erleichtern sollen.



Design by Stier Communications AG



Ihr Druckpartner, der Sie entlastet ...

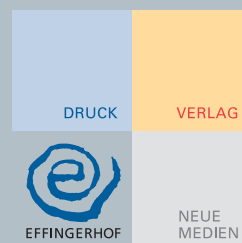
Wer kennt die Situation nicht, dass Visitenkarten, Imageprospekt und Produkteprospekte wie aus einem Guss wirken müssen, damit die Qualität Ihres Unternehmens sichtbar gemacht wird? Unsere gelebte Philosophie ist es, Ihnen als Unternehmensleiter mit all unserem Fachwissen tatkräftig zur Seite zu stehen. Wir sind gerne für Sie da. Sparen Sie Kosten durch eine Vergabe all Ihrer Geschäftsdrucksachen an einen kompetenten und zuverlässigen Partner. Ihr Nutzen: Qualität, Geschwindigkeit und Kostenersparnisse dank systematischem Vorgehen.

Effingerhof AG

Druck – Verlag – Neue Medien
Storchengasse 15
5201 Brugg

T +41 56 460 77 77
F +41 56 460 77 70
ISDN +41 56 450 25 62

info@effingerhof.ch
www.effingerhof.ch
www.printshop-kmu.ch



Unternehmensnachfolge – The Sphere of Influence

Wer beeinflusst den Unternehmer bei der Entscheidung über seine Nachfolge? Um eine Unternehmensübertragung zu verstehen, ist es wichtig, das persönliche und unternehmerische Umfeld eines «Patrons» zu kennen. Mit Hilfe der Netzwerkanalyse hat die PHW Hochschule Wirtschaft, Teil der Kalaidos Fachhochschule Schweiz, die Einflussosphäre bei zwei sich in Transition befindenden Unternehmen untersucht.

Prof. Jürg H. Arpagaus
Forschungsleiter PHW, Hochschule Wirtschaft,
Teil der Kalaidos Fachhochschule Schweiz



Die Nachfolgeregelung bei Unternehmungen (bei welchen der Gründer die Unternehmung verlässt und einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin einsetzt) wird zunehmend zu einem Thema in der Wirtschaftspresse. Immer wieder ist zu lesen, dass auch einst erfolgreiche Unternehmungen den Wechsel der Führung nur schlecht überstanden haben. Die Problematik der Unternehmensübertragung akzentuiert sich bei den Familienunternehmungen, in denen der Gründer und Inhaber sein Lebenswerk übertragen muss. Es ist unbestritten, dass die Planungsphase vor der Unternehmensübertragung von grosser Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmung ist. In diesem Prozess spielen soziale und emotionale Komponenten eine ebenso grosse Rolle wie harte Fakten und Zahlen. Um den Planungs- und Entscheidungsprozess bei einer Unternehmensnachfolge zu verstehen, muss auch das soziale Umfeld des Unternehmers betrachtet werden. Aufgrund der Schwierigkeiten, dieses systematisch zu erfassen, wird diesem Aspekt in der gängigen Diskussion um eine Unternehmensnachfolge kaum Beachtung geschenkt. Die PHW Hochschule Wirtschaft, Teil der Kalaidos Fachhochschule Schweiz, hat im Rahmen des Executive-MBA-Programms gemeinsam mit den Studierenden die Einflussosphäre von zwei sich in Transition befindenden Unternehmen mit Hilfe der Netzwerkanalyse untersucht.

Weshalb ist das soziale Umfeld bei der Entscheidungsfindung einer Nachfolgeregelung so wichtig? Es ist weitgehend als Tatsache akzeptiert, dass der soziale Kontext einer Person Einfluss auf Entscheidungen hat. Ein Unternehmer sucht während der Planung seiner Nachfolge den Austausch mit

Familie, Freunden, Beratern, Treuhändern, langjährigen Kunden und Lieferanten oder einzelnen Mitarbeitenden. Dabei geht es erstens um das Sammeln von wichtigen Entscheidungsgrundlagen, denn eine Entscheidung dieser Tragweite bedarf einer Fülle von Informationen bezüglich betriebswirtschaftlicher, finanzieller oder erb- und steuerrechtlicher Fragen. Es sind zweitens aber auch Fragen bezüglich der Zukunft von mehr oder weniger formellen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Freunden und Bekannten, die geklärt werden müssen. Für den abtretenden Unternehmer ist es daher wichtig, in der Phase der Unternehmensübertragung als Beziehungsmanager zu agieren und seine geschäftlichen und (halb-)privaten Kontakte zum Nachfolger, dem Kader, den Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten neu zu formieren. Schliesslich werden während des Prozesses der Unternehmensübertragung Kontakte vom Unternehmer gesucht – oder gemieden – um der psychologischen oder emotionalen Belastung standzuhalten. Dass die Trennung von der Unternehmung und das Einsetzen eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin auch psychisch und emotional schwierig ist, zeigen die vielen Praxisbeispiele, die von «nicht loslassen können», «unvernünftigem Handeln» oder «im Trotz gehandelt» berichten.

Um nun die Situation eines Unternehmers, der sich im Prozess der Unternehmensübertragung befindet, besser zu verstehen, bietet es sich an, ein Soziogramm des Unternehmers zu erstellen und zu analysieren. Dabei werden die sozialen Beziehungen des Patrons und von den von ihm genannten Personen (Alteris) systematisch erfasst. Je nach Fragestellung können unterschiedliche

Marketing und Werbeauftritte für innovative
Weinproduzenten und Weinhändler

Kein Weinproduzent und kein Weinhändler ist zu klein, um professionelles Marketing in Anspruch zu nehmen. Jeder besitzt eine unverwechselbare Identität, die er bei seinen Zielgruppen verankern muss.

Wir möchten Sie unterstützen, Ihre Werte, Ihre Persönlichkeit und Ihre Produkte prägnant und langfristig erfolgreich im Markt zu positionieren.

Die wichtigsten drei Punkte:

- Die Planung einer Unternehmensübertragung muss soziale Beziehungen berücksichtigen.
- Mit Hilfe eines Soziogramms lassen sich visuell Risiken identifizieren.
- Bei der Nachfolge sollten auch Beziehungen aktiv neu formiert werden.

www.phw.info



soziale Beziehungen betrachtet werden. Beispiele sind formelle, informelle, private, geschäftliche oder sehr themenspezifische Beziehungen. Mit der Darstellung verschiedener Beziehungsnetzwerke werden strukturelle Möglichkeiten und Begrenzungen visualisiert, womit sich eine neue Sichtweise auf die Frage der Unternehmensübertragung eröffnet.

Bei den zwei untersuchten Unternehmen – ein Handwerksunternehmen mit neun Mitarbeitenden sowie eine Unternehmung in der Baubranche mit gut 120 Beschäftigten – wurden u. a. auch nachfolgespezifische Beziehungen betrachtet. Abbildung 1 zeigt das Netzwerk des ersten Unternehmers. Die Knoten entsprechen Personen, und die Linien zeigen an, dass die zwei Personen, welche durch die Linie verbunden sind, über die Unternehmensnachfolge gesprochen haben. Das relativ kleine Netzwerk in Abbildung 1 mit acht Alteris ist sehr dicht und umfasst neben dem Unternehmer (Knoten A) den designierten Nachfolger (Knoten E), Kollegen aus dem beruflichen Umfeld, insbesondere aus dem Berufsverband (Knoten B, F, G, H, J), einen Finanzberater und Treuhänder (Knoten D) sowie die geschiedene Ehefrau (Knoten B), die früher auch in der Unternehmung tätig war. Werden zusätzlich die Netzwerke der privaten und geschäftlichen Beziehungen betrachtet (hier nicht gezeigt), dann wird deutlich, wie stark das private und geschäftliche Umfeld in diesem Handwerksbetrieb verknüpft ist.

Das zweite unternehmensnachfolgespezifische Netzwerk in Abbildung 2 weist eine fundamental unterschiedliche Struktur auf. Das Netzwerk ist mit 17 Alteris nicht nur wesentlich grösser, es weist auch mehrere Subnetzwerke auf, die einzig über den Unternehmer

(Knoten A1) verbunden sind. Zudem wird deutlich, dass auch die Alteris wiederum mit bis zu acht weiteren Personen über die Unternehmensnachfolge gesprochen haben. Das Gesamtnetzwerk umfasst Familienmitglieder des Unternehmers (rote Knoten), Mitarbeitende (blaue Knoten), Berater der Unternehmung (grüne Knoten), persönliche Berater des Unternehmers (hellgrüne Knoten) und den designierten Nachfolger (hellblauer Knoten). Die verschiedenen sozialen Kreise überlappen sich in diesem Netzwerk nicht. Auffallend ist, dass der potentielle

Nachfolger auch noch kurz vor seiner Ernennung in keinem der bestehenden Netzwerke integriert war. Im kleinen Handwerksbetrieb ist beinahe jede involvierte Person mit jeder anderen Person verbunden.

Was kann nun aus diesen Netzwerken gelesen werden? Allem voran wird deutlich, dass die Unternehmer ihre Situation mit einer Vielzahl von Personen aus unterschiedlichen sozialen Kreisen besprechen und die Einflussphäre sehr heterogen ist. Ferner zeigt sich, dass die Strukturen des sozialen Umfeldes der Unternehmer kurz vor ihrer Unternehmensübertragung kaum vergleichbar sind. Welche Art von sozialer Einbettung zu einer erfolgreicherer Unternehmensübertragung führt, ist eine empirische Frage. Hierzu sind weitere, vor allem quantitative Untersuchungen notwendig. Obwohl heute aus der Netzwerkperspektive noch keine gesicherten Umsetzungsrezepte erstellt werden konnten, eröffnet sie dennoch die Möglichkeit, Themen wie beispielsweise das Beziehungsmanagement zu Kunden und Lieferanten oder allfällige Kommunikationskonflikte oder gar die soziale Integration des Nachfolgers systematisch zu betrachten.

Abbildung 1:
Nachfolgespezifisches Netzwerk
eines Handwerksbetriebs

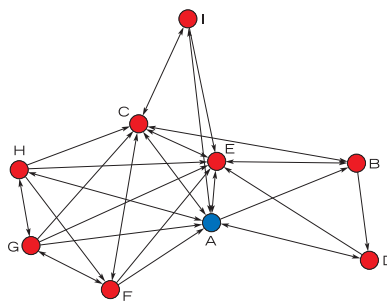
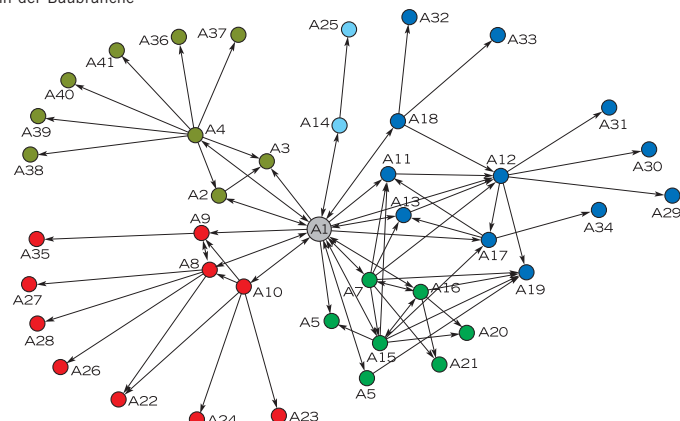


Abbildung 2:
Nachfolgespezifisches Netzwerk einer
Unternehmung in der Baubranche



Wer zu spät kommt, den bestraft der Fiskus

Wie können Familienunternehmen steuerlich optimiert übertragen werden?
Wer sich erst im Übertragungszeitpunkt mit den steuerlichen Aspekten beschäftigt,
kommt meistens zu spät. Steueroptimierungen benötigen vor allem eins:
genügend Zeit für die Planung und Umsetzung.

Dr. Max Nägeli
Geschäftsführer kmuNEXT, Winterthur

kmuNEXT



«Nichts in dieser Welt ist sicher
ausser dem Tod und den Steuern.»

Orig. a.d.Engl. von Benjamin Franklin
(1706–1790)

www.kmunext.ch

Beim Generationenwechsel von inhabergeführten Unternehmen geht es im Grunde um zwei simple Fragen: «Wer übernimmt die Führung?» und «Wie werden die Eigentumsverhältnisse geregelt?» Sowohl der Wechsel in der Leitungsfunktion als auch beim Eigentum ist mit zivilrechtlichen Änderungen verbunden. An diese knüpft das Steuerrecht an. Je nach Nachfolgevariante ergeben sich unterschiedliche Steuerfolgen. Eine Optimierung dieser kann sich sowohl auf die Gestaltung, die Gesellschaftsform als auch auf das zivilrechtliche Übertragungsmodell auswirken. Meistens ist dabei die nächstliegende Übertragungsvariante aus steuerlicher Sicht die teuerste.

Übertragung von Einzel- und Personenunternehmen

Die Einzelunternehmung stellt keine rechtlich selbständige Person dar, weshalb bei einer Nachfolgeregelung einzelne Aktiven und Passiven übertragen werden. Da sämtliche Rechte und Pflichten durch den Einzelunternehmer als natürliche Person wahrgenommen werden, treten die Steuerfolgen bei ihm und nicht beim Unternehmen ein.

Bei einer unentgeltlichen Übertragung (Schenkung, Erbvorbezug oder Erbschaft) ist für den bisherigen Inhaber mit keinen Steuerfolgen oder AHV-Belastungen zu rechnen. Anders beim übernehmenden Nachfolger. Hier kann auf den steuerlich relevanten Verkehrswerten eine Erbschafts- oder Schenkungssteuer erhoben werden, wobei allerdings die meisten Kantone eine solche gegenüber Ehegatten und Nachkommen abgeschafft haben. Sind die Begünstigten jedoch entfernte Verwandte (Geschwister, Nichte oder Neffe) oder Dritte, so ist in fast allen Kantonen mit einer Besteuerung zu rechnen. Vorsicht ist daher geboten, wenn das Unternehmen an den geschäftsführenden Schwiegersohn oder -tochter übertragen werden soll. Speziell gilt zu beachten, dass der Wohnsitz des Schenkers oder Erblassers und bei Liegenschaften der Standort für den Steuerbezug massgebend sind. Erfolgt zudem mit der Übertragung eine Aufwertung des Buchwertes, entstehen noch zusätzliche Einkommensteuern beim Übernehmer. Generell ist in steuerlicher Hinsicht die unentgeltliche Übergabe einer Einzelfirma für den bisherigen Inhaber unproblematisch. Grenzen sind jedoch bei den Pflichtteils- und Ausgleichsansprüchen von anderen Nachkommen oder im Vorsorgebedürfnis der abtretenden Unternehmergeneration gesetzt. Völlig anders bei der entgeltlichen Übertragung. Diese löst beim abtretenden Inhaber

bzw. Verkäufer den Liquidationstatbestand und damit die Besteuerung des Liquidationsgewinnes aus. Besteuert wird die Differenz zwischen dem buchmässigen Substanzwert und dem Verkaufspreis. Der bezahlte Goodwill und die stillen Reserven unterliegen beim abtretenden Inhaber der Einkommensbesteuerung und einer AHV-Sonderabgabe. Keine direkten Steuerfolgen ergeben sich dagegen für den Nachfolger. Viele Inhaber von Einzelfirmen wandeln daher im Hinblick auf einen Verkauf ihre Einzelfirma in eine Kapitalgesellschaft um, bei der sie alsdann einen steuerfreien Kapitalgewinn realisieren können. Zu beachten ist allerdings eine steuerliche Veräusserungssperrfrist von fünf Jahren nach erfolgter Umwandlung.

Auch Personenunternehmen wie Kollektiv- und Kommanditunternehmen besitzen keine eigene Rechtspersönlichkeit. Sowohl bei der unentgeltlichen als auch bei der entgeltlichen Übertragung (z. B. beim Ausscheiden aus einer Personengesellschaft) gilt im Prinzip dasselbe wie beim Einzelunternehmen. So sind auch hier bei einem Austritt gegen Entgelt auf dem Kapitalgewinn die Einkommensteuer und die AHV zu bezahlen.

Übertragung von Kapitalgesellschaften

Aktiengesellschaften, GmbHs oder Genossenschaften haben eine eigene Rechtspersönlichkeit und sind daher selber Eigentümer ihrer Vermögenswerte. Der Inhaber oder die Beteiligten sind mit der Gesellschaft durch Anteilsrechte (z. B. Aktien) verbunden. Bei dieser Konstellation wird während der Haltedauer der an die Gesellschafter ausgeschüttete Gewinn zweifach besteuert: zuerst bei der Gesellschaft als Gewinn und anschliessend beim Gesellschafter als Einkommen (sog. wirtschaftliche Doppelbesteuerung). Weil diese Doppelbelastung in der Schweiz mit ca. 57 % sehr hoch ist, werden die Gewinne bei den inhabergeführten Kapitalgesellschaften oftmals im Unternehmen einbehalten. In der Folge ergeben sich substanzschwere Gebilde mit hohen, nichtbetriebsnotwendigen Mitteln, was einerseits die Nachfolgeregelung erschwert und andererseits spezielle steuerliche Probleme mit sich bringt.

Bei der unentgeltlichen Übertragung treten beim bisherigen Anteilseigner keine direkten Steuerfolgen ein, sofern er die Anteilsrechte in seinem Privatvermögen hält. Anders, wenn sich diese im Geschäftsvermögen befinden. Hier wird steuerlich zuerst eine sog. Privatentnahme und danach die Schenkung zugrunde gelegt. Als Folge der Privatentnahme werden die stillen Reserven besteuert, obwohl der bisherige Inhaber bei der Schen-

kung gar kein Entgelt bekommt. Beim Übernehmer kann je nach Verwandtschaftsgrad eine Schenkungs- oder Erbschaftssteuer erhoben werden. Zuständig hierfür ist ausschliesslich der Wohnsitz des Schenkers oder Erblassers.

Die entgeltliche Übertragung ist für den Erwerber unproblematisch, weil in der Regel keine direkten Steuerfolgen eintreten. Beim Veräusserer ist zu differenzieren. Hält er die Anteilsrechte in seinem Privatvermögen, so realisiert er unter gewissen Voraussetzungen einen steuerfreien Kapitalgewinn. Befinden sich die Anteile im Geschäftsvermögen, so löst der Verkauf eine Einkommens- oder Ertragsbesteuerung und allenfalls auch die AHV-Pflicht aus. Ebenfalls besteuert wird die Übertragung einer Anteilsmehrheit an einer Immobiliengesellschaft, selbst wenn sich die Anteile im Privatvermögen befinden.

Zwecks Vermeidung der bereits erwähnten wirtschaftlichen Doppelbesteuerung ist das Dazwischenschalten einer sog. Käufer-Holding, insbesondere beim Erwerb durch das Management (Management-Buy-out), zu einer beliebigen Konstruktion geworden. Diese nimmt für den Kauf die Fremdfinanzierung auf und erwirbt die Anteile. Die Gewinne der übernommenen Gesellschaft werden alsdann steuerfrei an die Holding ausgeschüttet und für die Amortisation und Verzinsung der Fremdmittel verwendet. Dadurch lässt sich die wirtschaftliche Doppelbelastung vermeiden, und die Investition kann schneller zurückbezahlt werden. Diesem Vorgehen werden durch den Steuertatbestand der sog. indirekten Teilliquidation enge Grenzen gesetzt. Klarheit darüber schafft nun das «Bundesgesetz über dringende Anpassungen bei der Unternehmensbesteuerung» (Inkrafttreten voraussichtlich 1.1.2007). Neben der indirekten Teilliquidation wird darin auch die sog. Transponierung, d. h. die Steuerfolgen bei Einbringung einer Beteiligung in eine eigene Kapitalgesellschaft, geregelt.

Ausblick

Mit der kommenden Unternehmenssteuerreform II sollen neben einer Reduktion der wirtschaftlichen Doppelbesteuerung auch steuerliche Entlastungen bei der Übertragung von Personenunternehmen gesetzlich verankert werden. Dennoch wird auch in Zukunft die steueroptimale Gestaltung von Unternehmensübertragungen das Resultat einer sorgfältig und langjährig betriebenen Nachfolge-, Umstrukturierungs- und Steuerplanung sein.

Unternehmensübernahme – Erste Massnahmen bei Stra- tegie und Kommunikation

Nach zahlreichen Jahren als Mitarbeiter in Industrieunternehmen sowie als Verwaltungsrat im eigenen Familienunternehmen habe ich den Entschluss gefasst, selbst eine Firma zu übernehmen und diese anschliessend zu führen. Dieses Vorhaben konnte Mitte 2005 mit der Übernahme der Kubo Tech Gruppe umgesetzt werden.

Dr. Thomas Raible, CEO Kubo Gruppe, Effretikon

KUBO

Investoren

Dr. Georges Bindschedler, Jurist, Bern
Bis 2002 CEO der Berner Von Graffenried Gruppe
Heute Wirtschaftsmandate und öffentliche Funktionen

Christa Gebert, Pädagogin, Jona
Wirtschaftsmandate und regionale Funktionen in Kultur und Sport

Dr. Thomas Raible, Ingenieur, Jona
Bis 2004 Konzernleitungsmittglied von Geberit
Heute CEO Kubo Tech Gruppe

Beratung

Helbling Corporate Finance, Zürich
Unternehmensbewertung, Letter of Intention, Due Diligence,
Finanzierung

PricewaterhouseCoopers, Zürich
Steuern, Recht, Verträge

Credit Suisse Firmenkunden-KMU, Zürich
Finanzierung, Durchführung Signing und Closing

Kubo Tech Gruppe

Kubo Tech AG, Effretikon
Kubo Form AG, Effretikon
Kubo Immo AG, Effretikon
Kubo Tech GmbH, Linz (Österreich)

Dichtungen, Federn, Gummiformteile

Umsatz 26 Mio. CHF
Mitarbeiter 100

www.kubo.ch



Studium und Doktorat an der ETH Zürich sowie einige kürzere Anstellungen führten mich im Jahr 1985 in einen mittelgrossen, schweizerischen Konzern. Dort konnte ich während 20 Jahren ausserordentlich viele Funktionen ausüben. Diese reichten von F+E über Produktion bis zum Vertrieb und umfassten am Anfang mittlere Kaderstellen, später diverse Geschäftsführerstellen und die letzten sieben Jahre schliesslich Funktionen in der Konzernleitung. In der familien-eigenen Firmengruppe bin ich seit vielen Jahren im Verwaltungsrat und damit beteiligt an allen wichtigen Entscheidungen.

Vor dem Einstieg in konkrete Übernahme-projekte habe ich Ende 2004 einen Kollegen gebeten, mir bei der Evaluation einer geeigneten Firma zu helfen. Dieser hat sich im Verlauf der Arbeiten entschlossen, gemeinsam mit mir ebenfalls eigene Mittel zu investieren.

Unternehmensübernahme

Die Unternehmensübernahme ist in fünf Phasen abgelaufen, die sich zeitlich teilweise überschneiden haben.

1. Suche nach geeigneten Unternehmen

Zuerst ging es darum, das Volumen der eigenen Investition festzulegen und die gesuchte Firma zu definieren. Mit diesen Vorgaben sind wir danach an Organisationen herangetreten, die im Bereich der Firmenverkäufe tätig sind und die uns von früher bekannt waren. Darunter befanden sich eine schweizerische Grossbank sowie einige bekannte Beratungsunternehmen. Aus diesen Kontakten ergaben sich schnell die ersten Projekte. Vorwiegend handelte es sich um Familienunternehmen, deren Eigentümer im Zug der Nachfolgeregelung den Verkauf der Firma an Externe ins Auge fassten. Insgesamt prüften wir 15 Projekte.

2. Erste Gespräche und Evaluation

In den ersten Gesprächen mit den Verkäufern ging es darum, die gegenseitigen Interessen offen zu legen. Dazu gehörte vor allem die Motivation der beiden Parteien und der Zeitrahmen für die Übernahme. Verliefen die ersten Gespräche positiv, war der nächste Schritt die erste Beurteilung der Firma hinsichtlich Zustand und Wert. Dazu wurden Besichtigungen vorgenommen und Firmenunterlagen analysiert. Danach er-

folgte die entscheidende Weichenstellung. Gingen die Vorstellungen allzu weit auseinander, wurde der Prozess abgebrochen. Bei guter Übereinstimmung wurden die Verhandlungen bis zum Abschluss eines Letter of Intention (LOI) weitergeführt. Insgesamt haben wir diesen Punkt mit zwei Projekten erreicht. Bis zu diesem Zeitpunkt sind keine nennenswerten Kosten entstanden.

3. Due Diligence und definitive Bewertung

In Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen wurde nach der Unterzeichnung des LOI die Due Diligence durchgeführt. Sie umfasste die Bereiche Unternehmensstrategie, Wettbewerbsposition, Marktattraktivität, Betriebswirtschaft, Steuern und Recht. Die Ergebnisse wurden in einem Bericht festgehalten. Für diese Arbeiten fielen erhebliche Kosten an. Anschliessend konnte die Unternehmung unsererseits definitiv bewertet werden. Darauf folgten weitere Verhandlungen mit den Verkäufern. Dabei wurde nochmals eine kritische Phase durchlaufen, indem der Preis nun definitiv festgelegt werden musste. Dies gelingt nur, wenn auf beiden Seiten der Wille zum Abschluss gross genug ist, um diesem Ziel alles unterzuordnen und dabei auch Kompromisse einzugehen. Dieses Stadium haben wir nur mit einem Projekt erreicht. Es handelt sich um die schweizerische Firmengruppe Kubo Tech in Effretikon, die von drei Familien gehalten wurde.

4. Vertragsverhandlungen

Vor der Vertragsverhandlung gilt es, die Finanzierung zu regeln und die Übernahmestruktur festzulegen. Dabei sind auch die steuerlichen Aspekte der Transaktion zu berücksichtigen. Besondere Schwierigkeiten bereitete die kürzlich durch ein Bundesgerichtsurteil verschärfte Definition der Teilliquidation, die zu einer hohen Steuerbelastung der Verkäufer führen kann (Kreisschreiben Nr. 7 der eidgenössischen Steuerverwaltung). Hier gelang es in Zusammenarbeit mit Steuerexperten und Steuerverwaltungen, eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden, die in einem Ruling festgehalten wurde. Dieses Ruling wurde denn auch vollständig in den Vertrag übernommen. Die Verträge selbst wurden durch die Fachjuristen der beiden Parteien gestaltet. Für die Finanzierung der Übernahme wurde schliesslich eng mit einer Bank zusammengearbeitet. Da der Eigenmittelbedarf in unserem Fall zu gross wurde, haben

wir einen weiteren Investor angesprochen und ihn von unserem Vorhaben überzeugt.

5. Signing und Closing

Signing und Closing wurden in unserem Fall zusammengelegt und in den Räumen der Bank durchgeführt. Beide Parteien waren mit ihren Beratern anwesend, sodass Zug um Zug die erforderlichen Beschlüsse gefasst, die Dokumente erstellt, die Aktien übergeben und die Zahlungen ausgeführt werden konnten. Dank der guten Vorbereitung dauerte der ganze Vorgang nur drei Stunden.

Im Anschluss daran wurde die gesamte Belegschaft der übernommenen Firmengruppe zusammengerufen und über die Übernahme informiert. Dabei waren die alten und die neuen Aktionäre anwesend.

Erste Massnahmen bei Strategie und Kommunikation

Nach der Übernahme wurden schnell Strategien für die Einzelunternehmen erarbeitet. Daraus liess sich anschliessend die Gruppenstrategie ableiten. Ein Kernelement bestand dabei in der Zuordnung der Geschäftsaktivitäten zu den einzelnen Firmen. Diese war bis dahin nicht befriedigend gelöst und hatte in der Vergangenheit oft zu Problemen geführt. Die Firmen waren ungenügend fokussiert. Dies führte intern zu ineffizienten Abläufen und extern gegenüber Kunden und Lieferanten zu einer verwirrenden Kommunikation. Ausserdem war die Kommunikation wenig geregelt und teilweise veraltet. Daraus entstand für einen externen Betrachter ein unscharfes Bild der Kubo Tech Gruppe. Die Corporate Identity (CI) war somit nicht erkennbar. Deshalb wurde beschlossen, die CI komplett zu überarbeiten. Für diese Aufgabe haben wir uns nach einer systematischen Evaluation für Stier Communications entschieden. Gemeinsam wurde das komplette CI-Konzept erstellt. Dazu gehörte das Branding, das Logo, der Name der einzelnen Firmen, verschiedene Broschüren und Kataloge, der Internetauftritt, der Messeauftritt, usw.

Ziel war es, trotz vieler Neuerungen möglichst viele alte Elemente beizubehalten, um die Wiedererkennbarkeit sicherzustellen. Zurzeit befinden wir uns in der Umsetzung. Dabei gehen wir schrittweise nach einer Prioritätenliste vor, um die Kosten im Griff zu haben.

Ereignisse folgen den Gedanken

Nur wer wirklich weiss, was er will, die Situation richtig einschätzt und eine klare Strategie verfolgt, setzt einen erfolgreichen Generationenwechsel oder Firmenverkauf um. Wer aber die Augen vor Schwierigkeiten verschliesst und nach dem Zufallsprinzip handelt, landet irgendwann irgendwo – oder nirgendwo.

Stefan Fritz, Inhaber Fritz AG Strategie- und Führungsberatung, Zürich

FRITZ AG Strategieberatung ●

Generell braucht es drei Strategien. Die Unternehmensstrategie, die Unternehmerstrategie und die Familienstrategie.

Ein Unternehmen mit einer Strategie ist erfolgreicher und besser zu bewerten. Dass auch der/die Unternehmer/in eine persönliche Strategie verfolgt, ist leider viel zu selten. In der Familienstrategie müssen die Ansprüche von weiteren Familienmitgliedern geklärt werden. In der Regel fehlen die Familien- und Unternehmerstrategien. Unter diesen Voraussetzungen geraten Unternehmer/innen und ihre Firmen vor Generationenwechsel meist unter Druck. Sie können auf viele Probleme nur noch reagieren. Dann sind die Trümpfe für einen erfolgreichen Firmenverkauf verspielt.

Anerkennen, was ist

Peter besass verschiedene Firmen. Vor Jahren, als er im Rentenalter war, kam es dazu, dass er mir seine Gartenbaufirma verkaufte. Ich fragte ihn einmal, was sein wichtigster Ratschlag an einen jüngeren Unternehmer sei. Er prägte mir ein: «Das Wichtigste ist, dass man sich selbst nie belügt!» Mit diesem Grundprinzip und seinem unternehmerischen Können hatte er langfristig immer Erfolg. Sich selbst nicht zu belügen, klingt selbstverständlich. Aber offenbar fällt es vielen Menschen leichter, wegzuschauen, wenn sie vor Schwierigkeiten stehen. Dazu kann ich Ihnen von einem Baumeister erzählen, den ich kannte.

Mehr als 25 Jahre lang führte er seine eigene Baufirma, die in guten Zeiten über 30 Leute zählte. Im Alter von 67 Jahren beschäftigte er noch zehn Mitarbeiter. Ein Nachfolger war nicht in Sicht. Aufgrund verschiedener Probleme hatte er sich spontan entschlossen, seine Firma zu verkaufen.

Die ersten Kaufangebote lagen etwa bei CHF 200 000. Er war aber der Überzeugung, dass seine Firma noch mindestens CHF 500 000 Wert sei. Es kam zu keiner Einigung. Aufgrund der aktuellen Auftragslage konnte er ein Jahr später nur noch fünf Mitarbeiter beschäftigen. Nun war er bereit, seine Firma für CHF 200 000 zu verkaufen. Neue Angebote lagen nur noch bei CHF 70 000. Das akzeptierte er nicht. Er konnte die Realität nicht anerkennen. Er schüttete weiter, versuchte noch vergebens, einen ehemaligen Mitarbeiter zu mobilisieren, der vor fünf Jahren sein Nachfolger hatte werden wollen. Schliesslich wurde seine Firma von einem Liquidator aufgelöst.

Hätte dieser Baumeister immer wieder Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken ehrlich beurteilt, wäre seine Firma Jahre zuvor bestimmt für über CHF 500 000 verkauft worden.

Wissen, was man will – die Unternehmerstrategie

Mir war schon als Kind klar, die elterliche Firma «E. FRITZ AG Gartenbau», die ursprünglich meine Grosseltern 1910 in Zürich gegründet hatten, zu übernehmen. Nach verschiedenen Ausbildungen trat ich mit 27 Jahren als «Landschaftsarchitekt HTL» in die Firma ein. Die Arbeit mit den Menschen, der Natur sowie die unternehmerische Herausforderung machten mir Freude. Ich gab mich den Aufgaben hin. Die Arbeit vereinnahmte mich immer mehr, und die Zeit verging im Flug. Zusehends verlief mein Leben nicht mehr nach meinen Vorstellungen. Ich wurde unzufrieden und analysierte die Situation. Allein die berufliche Aufgabe war in mein Zentrum gerückt, mein eigenes Zentrum spürte ich kaum noch. Ich beschloss, mein Leben zu ändern.



Die wichtigsten drei Punkte:

- Nur wer sich nie belügt und frühzeitig die drei Strategien definiert, kann einen Generationenwechsel erfolgreich vollziehen.
- Die Geschichte eines Unternehmens muss berücksichtigt werden, um die Situation zu verstehen. Entscheide aber müssen aufgrund der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken gefällt werden.
- Man muss sich bewusst sein, in welchem Lebenszyklus sich eine Firma befindet. Jeder Zyklus verlangt andere Strukturen und Kompetenzen. Die Wachstumsphase eignet sich am besten, eine Firma zu verkaufen. Für einen neuen Besitzer ist es ideal, die angestrebte Reifephase selber zu prägen.

www.hoeschgasse.ch

Ich setzte mir neue Ziele und erarbeitete eine persönliche Strategie. Es gab zunächst zwei Varianten. Erstens verschiedene Formen von Partnerschaften, zweitens der Firmenverkauf. Nachdem ich mich sorgfältig damit auseinandergesetzt hatte, beschloss ich, die Variante zwei zu bevorzugen. Nun war ich fest entschlossen, die Firma erfolgreich zu verkaufen und verinnerlichte mir diese Lösung vor dem geistigen Auge, denn Ereignisse folgen den Gedanken.

Irgendwann erhielt ich einen Brief von einer international führenden, börsenkotierten Firma, die eine Gartenbaufirma in der Schweiz kaufen wollte. Der Brief kam über eine ERFA-Gruppe, der ca. 20 namhafte Gartenbauer angehörten. Ich war der einzige, der auf diesen Brief geantwortet hatte. Ohne meine Strategie hätte ich diesen Brief und seine Bedeutung im Alltagsdruck nicht wahrgenommen und auch nicht beantwortet. Ich beantwortete ihn aber. Und nach einem Jahr aufwändiger Verhandlungen kam es schliesslich zum Verkauf, der meinen Vorstellungen und Wünschen in den wesentlichen Punkten entsprach.

Klarheit unter den Familienmitgliedern – die Familienstrategie

Bereits während meiner beruflichen Ausbildung wurden die Ansprüche meiner beiden Geschwister geklärt. Mit der Unterstützung eines Beraters regelten wir meine Aktienübernahme. In verschiedenen Schritten während ca. 20 Jahren wurde diese Regelung umgesetzt. Noch heute fühlen sich alle Geschwister gerecht behandelt. Später, für die Entscheidungsfindung des Firmenverkaufs, besprach ich mich eingehend mit meiner Frau und meinem Sohn. Auch mit meinen Geschwistern, die nie selber Aktien besessen hatten, teilte ich meine

Überlegungen. Mein Vater war zu diesem Zeitpunkt leider schon gestorben. Aus früheren Diskussionen aber wusste ich, dass er eine solche Lösung auch unterstützt hätte.

Positionierung der Firma – die Unternehmensstrategie

Da mein Vater 50 Jahre älter war als ich, beendete er bei meinem Firmeneintritt seine operativen Tätigkeiten. Sein Partner, der an der Firma wesentlich beteiligt war und das Geschäft führte, wurde zu meinem Partner. Dieser verkörperte einen patriarchalischen Pioniergeist, war aber nicht risikofreudig. Das führte dazu, dass die Firma trotz stattlichen Alters in einer Art Pionierphase stagnierte. Konzepte und entsprechende Strukturen fehlten. Es wäre längst an der Zeit gewesen, in eine Wachstumsphase überzugehen. Bald nach meinem Firmeneintritt analysierte ich die Situation und wollte gemeinsam eine Firmenstrategie entwickeln. Mein Partner aber boykottierte meine Absichten in informellem Rahmen. Das hatte dazu geführt, dass ich mich von ihm getrennt und seine Anteile unter schwierigen Bedingungen übernommen hatte. Die Firma tätigte damals mit 60 Personen einen Jahresumsatz von etwa CHF 7 Mio. Dies ist eine ungeeignete Firmengrösse. Sie verlangt bereits nach Strukturen, die man sich noch nicht leisten kann. Es gab zwei mögliche Szenarien. Erstens eine Verkleinerung auf ca. 20 Personen, zweitens eine Vergrösserung auf über 150 Personen. Aufgrund meiner persönlichen Strategie und spezifischen Rahmenbedingungen entschied ich mich für Variante zwei. Mit einer gezielten Wachstumsstrategie entwickelte sich die Firma mit organischem Wachstum und Firmenzukäufen innerhalb von vier Jahren zu einer klar strukturierten Unternehmung. Mit ca. 185 Angestellten wurden knapp CHF 25 Mio.

Jahresumsatz generiert. Es gab die Abteilungen Landschaftsarchitektur, Gartenbau, Sportplatzbau und Gartenunterhalt mit sechs verschiedenen Standorten in den Kantonen Zürich, Aargau und Zug. Dies gelang dank der Unterstützung der neuen Führungscrew, der loyalen Mitarbeitenden, der ehemaligen Besitzern, der übernommenen Firmen, meiner Familie, meiner engsten Freunde sowie der klaren Strategie, die ich mit Arbeit und Konsequenz verfolgt hatte.

Dann entsprach meine Firma offenbar den damaligen Vorstellungen der erwähnten Unternehmung, die mit dieser Firmenakquisition in den Schweizer Markt für Gartenbau und Gartenunterhalt eindringen wollte.

Heute

Ich bin glücklich über meine heutige Situation und genauso über meine Zeit als Landschaftsarchitekt und Gartenbauunternehmer. Diese reichhaltige Zeit möchte ich keinesfalls missen.

Seit über zwei Jahren arbeite ich als Strategie- und Führungsberater für Familienunternehmer/innen und ihre Firmen. Nebst den Weiterbildungen u. a. am Institut für Familienunternehmen der Universität St. Gallen hilft mir meine praktische Erfahrung insbesondere bei der effektiven und effizienten Umsetzung von Strategien.

Nachfolge: Eine Herausforderung für zwei Systeme

Jahrzehnte lang sind Unternehmen und Familie miteinander in gegenseitiger Abhängigkeit einen Weg gegangen. Im Rahmen des Nachfolgeprozesses müssen Familie und Unternehmen sich wieder als zwei voneinander getrennte Systeme verstehen, die aus unterschiedlichen Perspektiven Vergangenes loslassen und neue Visionen für Familie und Unternehmen finden müssen.

Sabine Bellefeuille-Burri
Mitinhaberin Burri AG, Public Elements,
Glattbrugg

BURRI
public elements

Zwei Systeme: Familie und Unternehmen

Die Familie: Ort von Geborgenheit und Zugehörigkeit für alle Beteiligten mit dem Ziel, Kinder aufzuziehen und auf ein selbständiges Leben vorzubereiten. Mit Eltern als Autorität, deren Lohn für ihr Bemühen die Liebe und der Respekt der Kinder ist. Mit Kindern, für welche die Anerkennung der Eltern das oberste Ziel und deren Liebe das grösste Gut ist. Mit Geschwistern, die in Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Eltern stehen, die sich gerne miteinander messen und um den Rang in der Geschwisterreihe kämpfen. Das Unternehmen: ein System von Mitarbeitern, Kapitalgebern, Kunden und Lieferanten, das versucht, unter wechselnden Rahmenbedingungen im Markt seine unverwechselbare Position zu finden, indem es seine Vision umsetzt. Eine Vision, deren Rahmen von den Kapitalgebern vorgegeben und durch den optimalen Einsatz von Arbeitskraft, Finanzen, Know-how, Material und Maschinen umgesetzt wird.

Aus zwei mach eins

Das Familienunternehmen sichert das materielle Überleben der Familie. Ausserdem prägt es das Verhältnis der Familie zur Umwelt. Die Verantwortung für das Unternehmen, aber auch der Grad der Exponiertheit, der damit einhergeht, prägen den Familienalltag.

Die Familie andererseits stellt dem Unternehmen das Management und das Kapital zur Verfügung. Die Kapitalgeber und die Vision zur Unternehmensführung bleiben jahrelang berechenbar und sind auf langfristiges

Überleben ausgerichtet. So ist das Unternehmen ein Hauptfokus der Familie und die Familie ein zentrales Element in der Firma. Aus zwei Systemen wird eines: das FAMILIENunternehmen.

Das Familienunternehmen: Ein Vertrag zwischen Familie und Unternehmen

Zuweilen wird die Firma zur erweiterten Familie, sie wird als gemeinsames Projekt gesehen. Die Firma ist die erweiterte Familie, auch die Mitarbeiter verstehen sich in diesem Sinne. In andern Fällen wird die Familie ohne ihr Einverständnis den Forderungen der Firma verpflichtet. Die Firma wird als notwendiges Übel, als ewige Konkurrentin im Kampf um das Engagement des Unternehmers betrachtet. Der Ehepartner sieht sich in seiner Lebensplanung bevormundet, die Kinder in der Entwicklung eigener Lebensperspektiven beschnitten. In vielen Fällen zeigen sich beide Tendenzen. Dabei gehen die einzelnen Familienmitglieder sehr unterschiedlich mit dem Konzept «Familienunternehmen» um.

Die Nachfolge: Auflösung des Vertrages

In der Nachfolge wird der Vertrag, der die Einheit von Familie und Unternehmen besiegelt, für alle Nichtnachfolger aufgelöst. So wird der Abschnitt der Nachfolge zur Zeit des Aufrechnens und Abrechnens zwischen Firma und Familie.

Der Ehepartner oder der Unternehmer möchte für jahrzehntelangen Verzicht entschädigt werden. Die Kinder, die zu wenig

Anerkennung bekommen haben, messen ihren Wert an der Grösse ihres Erbanteils. Der Erlös aus der Nachfolge soll als Allerheilmittel gegen Verlust von Träumen, fehlende Anerkennung und verpasste Chancen wirken. Egal wie viel Geld vorhanden ist, es wird diesen Zweck nie erfüllen können.

Auch in der Firma wird die Nachfolge oft als guter Zeitpunkt gesehen, sich Gehör zu verschaffen. Die zweite Führungsebene, deren Input zu wenig Gehör fand, meldet sich mit Forderungen, Mitarbeiter versuchen durch Lohnforderungen an den Nachfolger, fehlende Anerkennung auszugleichen. Kunden und Lieferanten, die mit dem alten Unternehmer noch eine Rechnung offen haben, nützen die Unsicherheiten im Zeitpunkt der Nachfolge.

Herausforderung: Überkreuzung der Systeme

Beim täglichen Gang ins Unternehmen hat der Vater jeweils den Hut des Vaters gegen den Hut des Unternehmers eingetauscht. Nach Beginn der Nachfolge gelingt dieser Rollenwechsel nicht mehr. Im Geschäft sieht er sich nun gegenüber den Nachfolgern als Vater. Von der Familie wird er als Vertreter des Unternehmens gesehen, der die Familie für ihr Mittragen genügend zu entschädigen

hat. Die Nachfolger werden in der Familie nicht mehr primär als Kinder oder Geschwister, sondern als Konkurrenten mit anderen Zielsetzungen gesehen. Umgekehrt werden sie im Unternehmen aber nur als Söhne und Töchter des Seniors wahrgenommen.

Diese Konfusion der Rollen stiftet schon genug Verwirrung. Zusätzlich wird vom abgehenden Patron gefordert, für sich selber ein neues Lebenskonzept zu entwickeln, ohne dass er wirklich weiss, wie die Familie in Zukunft zu ihm stehen wird. Die Nachfolger ihrerseits sollten mit ihrer jungen Familie einen neuen mentalen Vertrag abschliessen, der das Verhältnis der Familie zur Unternehmung regelt, ohne dass ihre Stellung in der Firma genügend geklärt ist.

Lösung: Die bewusste Trennung der zwei Systeme

Die Unternehmerfamilie muss sich gerade in der Zeit dieser schwierigen Prozesse wieder verstärkt als Familie erleben. Dem Vater und auch den Nachfolgern muss ihr angestammter Platz erhalten bleiben. Familienfeste, gemeinsame Ausflüge oder Sonntagsbrunches sind Gelegenheiten, mit Erinnerungen das Familiengefühl unabhängig von der Firma zu stärken. So kann fehlende Anerkennung

nachgeholt, die Stellung des Unternehmers als Vater und Ehemann aufgefrischt, die Arbeit der Mutter gebührend anerkannt, die Nachfolger gewürdigt und allen Geschwistern für ihre Leistungen Anerkennung gezollt werden.

Damit sich die Beteiligten bewusst werden, welchen Hut sie zu tragen haben, sollten Fragen zu Geschäft und Nachfolge nur in der Firma besprochen werden. Die Nachfolger sind in ihrer Position bewusst zu stärken, indem ihr Handlungsspielraum gross genug definiert und jederzeit vom Senior respektiert wird. Denn kein einzelner Fehlentscheid der Nachfolger ist für die Firma so schädlich, wie eine unklare Führung und unverlässliche Entscheide. Der Vater muss sich bewusst sein, dass seine väterlichen Ratschläge als indirekte Kritik verstanden werden. Väterliche Ermunterungen indessen beflügeln die Nachfolger. Egal wie alt wir werden, die Anerkennung durch unsere Eltern gibt uns den Mut, Grenzen zu sprengen. Von diesem Mut können die Nachfolger in der heutigen Zeit nie genug haben. Durch die so freigesetzten Energien gelingt es den Familienunternehmen immer wieder, auch in schwierigsten Umständen, Grossartiges zu schaffen.



Die wichtigsten drei Punkte:

- Familie und Unternehmen haben unterschiedliche Strukturen und Bedürfnisse, auch wenn diese über lange Zeit miteinander koordiniert werden.
- Alle Familienmitglieder brauchen ihren Platz in der Familie, wo sie gewürdigt und für ihre Leistungen anerkannt werden, sonst versucht jeder, sich Defizite in der Nachfolge durch Geld entschädigen zu lassen.
- In der Nachfolge müssen Familie und Unternehmen bewusst als separate Systeme wahrgenommen werden. Der Unternehmer kann die Firma nur loslassen, wenn er in der Familie seinen Platz hat. Die Nachfolger können nur erfolgreich übernehmen, wenn sie die Zustimmung der Familie haben.

Sie denken an
zwei Generationen.

**Wir auch an
Nachfolge-
regelung.**

Investment Banking • Private Banking • Asset Management

Seit 1856 machen wir es uns zur Aufgabe, unseren Kunden neue Perspektiven zu eröffnen. Perspektiven, die auf der Vergangenheit basieren und auf die Zukunft gerichtet sind. Erst mit dieser Sichtweise lassen sich die Chancen und Herausforderungen von morgen erkennen – denn die Zukunft passiert nicht einfach so. Sie will geplant sein.
www.credit-suisse.com

Neue Perspektiven. Für Sie.

CREDIT SUISSE 

Erfahrungsaustausch zum Thema Nachfolgeplanung?

Jede Nachfolge ist irgendwann unausweichlich. Die wohl schwierigste Situation entsteht jedoch, wenn diese Frage nicht rechtzeitig oder überhaupt nicht angegangen wird. Unternehmer und Dienstleister zeigen Ihnen auf, wie Sie diese Hürden mit Freude und Begeisterung nehmen können. Erfahren Sie, wie diese dabei vorgegangen sind.



Gastgeber

KUBO 

Dr. Thomas Raible,
CEO der Kubo Gruppe Effretikon

Veranstalter

wirtschafts
magazin

Kontakt

Wirtschaftsmagazin
c/o Stier Communications AG
Grosssäckerstrasse 21
8104 Weiningen
+41 44 752 52 52
www.stier.ch
manuela.stier@stier.ch

Wir freuen uns, Sie an diesem spannenden Unternehmerseminar bei der Kubo Gruppe in Effretikon einladen zu dürfen. Freuen Sie sich auf spannende, praxisnahe und bewegende Referate aus der Unternehmerpraxis.

Seminarablauf vom 15. Februar 2007

15.00	Kaffee und Kuchen
15.30	Begrüssung durch Manuela Stier, Stier Communications AG, und Dr. Thomas Raible, CEO der Kubo Gruppe Effretikon
15.50	Betriebsbesichtigung Kubo
17.00	Kaffeepause
17.15	Frank A. Halter, Center for Family Center HSG St. Gallen « Langfristige Wertgenerierung im Nachfolgeprozess »
17.45	Dr. Thomas Raible, CEO der Kubo Gruppe Effretikon « Unternehmensübernahme – Erste Massnahmen bei Strategie und Kommunikation »
18.15	Kaffeepause
18.30	Dr. Max Nägeli, kmuNEXT « Wer zu spät kommt, den bestraft der Fiskus »
19.00	Meike Bütikofer, Bütikofer AG « Familienunternehmen funktionieren anders »
19.30	Heinz Hartmann, PricewaterhouseCoopers AG « Nachfolgeregelung – strategische Herausforderung »
20.00	Kleine Häppchen und Weindegustation Stocker Weine, MuttENZ und Bargähr Weinmarketing GmbH
Datum	15. Februar 2007, 15.00 bis ca. 21.00 Uhr
Kosten	CHF 450.– plus MwSt.
Teilnehmer	Unternehmerinnen und Unternehmer
Ort	Kubo Tech AG, Im Langhag 5, CH-8307 Effretikon, T +41 (0)52 354 18 18
Anmeldung	Bis 30. Januar 2007 per E-Mail an: manuela.stier@stier.ch oder Antwortkarte Seite 22

Praxis und Wissenschaft vereint

Weltweit kommt den Familienunternehmen eine sehr grosse Bedeutung zu. In der Schweiz können 88,4 % aller Unternehmen als Familienbetriebe betrachtet werden.

Frank A. Halter

Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business HSG (CFB-HSG) St. Gallen



Center for Family Business

Universität St. Gallen

Das Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG) hat sich diesem Forschungsgebiet verschrieben, um Familienunternehmen langfristig zu unterstützen. Zu diesem Zweck will sich das CFB-HSG als führender international und national aktiver Family-Business-Experte in Forschung, Lehre und Weiterbildung auf universitärer Ebene langfristig etablieren.

Ziele, Aufgaben und Leistungen des CFB-HSG

Das Ziel des Center for Family Business HSG ist, Wissen aus den verschiedenen Forschungsrichtungen und Instituten der Universität St. Gallen zusammenzutragen und den interessierten Kreisen zur Verfügung zu stellen. Zu den Hauptaufgaben des Center for

Family Business gehören deshalb die Initiierung, Steuerung, Förderung und Durchführung von:

- Weiterbildungsprogrammen
- Forschungsprojekten
- Lehrveranstaltungen

Kontakt:

Center for Family Business
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Tel. +41 (0)71 224 71 00
Fax. +41 (0)71 224 71 01

www.cfb.unisg.ch

Ja, ich nehme gerne am Seminar vom 15.2.2007 teil

Ja, ich will das Wirtschaftsmagazin regelmässig kostenlos erhalten

Firma

Vorname / Name

Funktion

Strasse / Nr.

PLZ / Ort

Telefon

E-Mail

Unterschrift



bitte frankieren

Wirtschaftsmagazin
Stier Communications AG
Grossächerstrasse 21
8104 Weiningen/Switzerland

CORPORATE IDENTITY

UNTERNEHMENSWANDEL KOMMUNIKATIV BEGLEITEN

Professionelle Unternehmenskommunikation baut ein starkes, klares Vorstellungsbild in den Köpfen und Herzen von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Geldgebern und anderen wichtigen internen und externen Bezugsgruppen auf. Dieses Vorstellungsbild wirkt stark unbewusst, emotional und es beeinflusst unser Verhalten. Dieses Vorstellungsbild, auch Image genannt, besteht aus allem, was die Bezugsgruppen über das Unternehmen wissen, was sie über das Unternehmen meinen und was das Unternehmen in ihnen auslöst, zum Beispiel das Gefühl von Sicherheit, Überlegenheit, Pioniergeist usw.



BUSS: Selbständig durch neuen Eigentümer

Fundierte Vorbereitung führt zum Erfolg: Mit einer aussagekräftigen Firmenpräsentation hat BUSS sich potentiellen Investoren vorgestellt und so seinen eigenen Verkauf aktiv mitgestaltet. Innerhalb von einem halben Jahr war der Wechsel zu Fabrel Lotos vollzogen. BUSS hat dabei Handlungsfreiheit und Zukunftssicherheit gewonnen.

Dr. Beat Sturzenegger, CEO Buss AG, Pratteln



Kernpunkte

- Eine Divergenz bei strategischen Zielen machte es erforderlich, BUSS aus dem Coperion-Verbund auszugliedern.
- Mit dem Erwerb durch Fabrel Lotos hat BUSS seine Eigenständigkeit langfristig zurückgewonnen und kann nun die verfahrenstechnischen Stärken und Vorteile seiner Ko-Kneter ohne Einschränkungen vermarkten.
- BUSS erhält ein solides finanzielles Fundament, und es besteht die Möglichkeit, bei Zukunftsinvestitionen weitere Eigenmittel von Fabrel Lotos einzusetzen.

Der Autor dieses Beitrags

Dr. Beat Sturzenegger ist seit 2003 CEO von BUSS. Er hat eine Restrukturierung eingeleitet und erfolgreich abgeschlossen sowie die Entwicklung des Hochleistungskneters quantec® vorangetrieben. An dem Eigentümerwechsel von Coperion zu Fabrel Lotos war er massgeblich beteiligt.

www.busscorp.com

Bei Familienunternehmen ist der Grund für einen Verkauf meist der Wunsch, mehr oder weniger rechtzeitig eine Regelung zur Nachfolge und Weiterführung des Unternehmens zu finden. Die Gründe für einen Eigentümerwechsel bei einem industriell geführten Unternehmen sind weit vielfältiger und zahlreicher. Anders als bei inhabergeführten Unternehmen sind in der Regel kaum Emotionen und keine familiären Rücksichtnahmen im Spiel. Vielmehr sind Motivation und Ablauf eines Verkaufs von wirtschaftlicher Vernunft, Unternehmensstrategie und Markteinschätzungen geprägt. Daher hat ein solcher Eigentümerwechsel modellhaften Charakter für den Verkauf eines Familienunternehmens.

Die Buss AG, Pratteln, ist ein hoch spezialisierter Maschinenhersteller mit über 100-jähriger Geschichte. Aktuell beschäftigt das weltweit aktive Unternehmen 210 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von CHF 60 Mio. Seit rund 60 Jahren stellt BUSS den so genannten Ko-Kneter in unterschiedlichen Ausführungen her. Diese Spezialmaschinen für Misch- und Knetaufgaben werden in der Kunststoff- und Chemieindustrie, beim Veredeln von Nahrungsmitteln und bei der Aluminiumherzeugung eingesetzt. Das Alleinstellungsmerkmal der kontinuierlich weiterentwickelten Ko-Kneter-Technologie ist ihre effiziente und gleichzeitig schonende Arbeitsweise.

Im Falle von BUSS gab es zwei Gründe für einen Eigentümerwechsel:

Der bisherige Inhaber, die Coperion-Gruppe, hat sich in seiner strategischen Ausrichtung bei Maschinen für die Kunststoff-Aufbereitung auf die Doppelschnecken-Technologie und die Herstellung entsprechender Maschinen in mittlerer bis grösserer Stückzahl konzentriert. Dazu haben die Spezialmaschinen von BUSS nicht mehr gepasst.

Das Management von BUSS war und ist der Überzeugung, dass die Unabhängigkeit dem Unternehmen wesentlich bessere Chancen der Entwicklung und Marktausschöpfung bietet, zumal damit auch eine Rücksichtnahme auf die in der Coperion-Gruppe angesiedelte Wettbewerbstechnologie entfällt.

Aussagekräftige Firmenpräsentation weckt Interesse bei Investoren

Ausgehend von diesem Sachverhalt hat BUSS im letzten Quartal 2005 eine Unternehmenspräsentation erarbeitet, welche die Situation des Unternehmens für Interessen-

ten und potentielle Käufer eingängig und nachvollziehbar darstellt. Dem Überblick über die Unternehmensgeschichte und die Einbindung in die Coperion-Gruppe folgt eine fundierte Darstellung der Ko-Kneter-Technologie. Das daraus abgeleitete Produkt-Portfolio umfasst heute vier Maschinenbaureihen für die unterschiedlichen Einsatzgebiete.

Ein Kernpunkt der Präsentation behandelt das Ergebnis des unternehmerischen Handelns von BUSS: Weltweit sind bei 1200 Kunden mehr als 3400 Maschinen installiert. BUSS bietet seinen Kunden umfassende Service-Dienstleistungen, die einen erheblichen und gegen konjunkturelle Schwankungen weitgehend stabilen Umsatzanteil darstellen.

Ein zweiter Kernpunkt ist die Marktbetrachtung mit einer Eingrenzung des Gesamtmarkts auf die Segmente, in denen die Ko-Kneter-Technologie verfahrenstechnische, Qualitäts- und/oder Kostenvorteile bietet. Gerade diese Segmente zeichnen sich durch überdurchschnittliches Wachstum aus und eröffnen BUSS eine solide Wachstumsperspektive.

Als weiterer Punkt kommt hinzu, dass BUSS ein Restrukturierungsprogramm erfolgreich durchlaufen hat. Besonders bemerkenswert: Die Mitarbeiter gingen daraus mit höherer Motivation und grösserem Vertrauen in ihre Fähigkeiten einerseits und in die Zukunft des Unternehmens andererseits hervor. Die strukturelle Aufteilung der Mitarbeiter zeigt ein Unternehmen mit schlanker Administration und besonderen Stärken in der Entwicklung, in Produktion und Montage, beim Vertrieb und Service sowie Kundenberatung und -betreuung. Und ausserdem verfügt BUSS an seinem Stammsitz über eine moderne, gut ausgerüstete Produktion mit fundiertem Fertigungs-Know-how bei den Schlüsselbauteilen der Ko-Kneter – das sind vor allem die produktberührenden Prozessteile. Für Investoren besonders relevant sind die in der Präsentation vorgestellten strategischen Ziele unter dem Unternehmensmotto «Excellence in Compounding».

Neben der Positionierung als Problemlöser für den Kunden hat die Wiederbelebung der globalen Marketing- und Vertriebsaktivitäten hohen Stellenwert. Konkrete «Handlungsanleitungen» in der Präsentation zeigen Wege auf, um das nicht ausgeschöpfte Marktpotential für BUSS zu aktivieren.

Fabrel Lotos als langfristig engagierter Wunsch-Investor

Mit seiner Präsentation hatte BUSS das Interesse mehrerer Investoren geweckt. Zudem war das Unternehmen in der glücklichen Lage, gemeinsam mit dem Coperion-Vorstand bei der Auswahl und Entscheidung über den neuen Eigentümer mitwirken zu können. Schlüsselargumente für den Kreis potentieller Investoren waren die Position von BUSS als Weltmarkt- und Technologieführer in seinen relevanten Spezialmärkten. Die wirtschaftlichen Eckdaten haben BUSS als gesundes und finanziell stabiles Unternehmen ausgewiesen, das die Kosten einer Restrukturierung im Jahr 2003 bereits verkraftet hat. Dazu kamen Wachstumsraten, die über dem Marktwachstum liegen. Die Präferenzen aus Sicht von BUSS hatten Investoren mit Industrieerfahrung und mit Interesse an einem langfristigen Engagement. In einem schrittweise ablaufenden Entscheidungsprozess haben mehrere Investoren und BUSS sich gegenseitig kennen gelernt. Am Ende haben sich im April 2006, also nach einem nur sechs Monate dauernden Ablauf, Coperion und der in Zürich ansässige Investor Fabrel Lotos geeinigt – und BUSS ist dadurch in den Besitz seines «Wunsch-Investors» übergegangen.

Fabrel Lotos engagiert sich langfristig mit Eigenkapital und unternehmerischem Know-how an mittelgrossen Unternehmen und strebt keinen Weiterverkauf an. Massgeblich für den Erwerb von BUSS waren die herausragende Erfahrung, die das Unternehmen in seinen speziellen Marktsegmenten besitzt, das grosse Engagement von Management und Mitarbeitern, die bedeutenden Fortschritte der letzten Jahre, allen voran die Entwicklung des Hochleistungs-Ko-Kneters quantec® sowie die hervorragende Zukunftsperspektive, die sich aus der Innovationskraft und der ausgeprägten Kundenorientierung ableitet.

Schliesslich ist das Führungsteam von BUSS am Unternehmen mitbeteiligt; dies ist ein zusätzlicher Garant für einen langfristigen Erfolg. Nach der Trennung von Coperion ist BUSS heute wieder eigenständig, aber nicht alleine. Das Unternehmen hat mit Fabrel Lotos einen starken Partner im Rücken. Dieser Partner beteiligt sich – wo sinnvoll und notwendig – mit Eigenmitteln an Zukunftsinvestitionen und trägt durch aktive unternehmerische Mitarbeit im Verwaltungsrat zur Weiterentwicklung von BUSS bei.

«Global Player» um jeden Preis?

Viele Familienunternehmen (auch) in der Schweiz haben heute eine Grösse erreicht, in der sie wachsen können und auch dafür das Potential vorhanden ist. Da viele Branchen in der Schweiz stagnierend bis rückläufig sind, orientieren sich Unternehmen immer öfter an ausländischen Märkten, um Wachstum zu generieren. Zudem kommt man nicht umhin, immer wieder zu lesen und zu hören, dass vor allem in asiatischen Märkten «die Post abgeht». Und wer nicht dabei ist, hat langfristig das Nachsehen – dies wird uns jedenfalls von den Medien suggeriert.

Hans Rudolf Schurter, Miteigentümer und
VR-Präsident des Familienunternehmens
Schurter Holding AG, Luzern

 **SCHURTER**

Die Internationalisierung ist mit vielen Mythen und Erfolgsgeschichten verbunden, aber auch die andere Seite offenbart sich immer mehr. Eine gewisse Ernüchterung ist eingetreten, und wir Unternehmer müssen zur Kenntnis nehmen, dass der Eintritt in ausländische Märkte mit vielen Hürden verbunden ist, mit denen wir nicht gerechnet haben. Die Schurter-Gruppe ist ein fast 75 Jahre altes, Schweizer Familienunternehmen, weltweit tätig als Komponentenhersteller

für die Elektronik, mit einem Umsatz von 186 Mio. CHF und ca. 1120 Mitarbeitern. Schurter hat sich bereits in den 50er Jahren entschlossen, sich vom lokalen Produzenten zum «Global Player» zu entwickeln. Dieser Beitrag zeigt auf, welche Faktoren in diesem Prozess der Internationalisierung entscheidend sind, um Erfolg zu haben, welche positiven und negativen Erfahrungen gewonnen wurden und wie Schurter im Markt weiter agieren wird.



Wann hat sich Schurter entschlossen, sich zum Global Player zu entwickeln?

Schurter hat bereits in den 50er Jahren beschlossen, im Ausland Standorte aufzubauen. 1970 wurde unsere erste Tochtergesellschaft im Ausland gegründet. Das Wort Global Player kannte man damals noch nicht. Der Entscheid, ein Global Player zu werden, wurde von uns in den 90er Jahren getroffen. Trotz dass wir bis heute einen Auslandsanteil von 83,5 % (= Umsatz, der im Ausland produziert wird und im Ausland bleibt sowie der Exportanteil) haben, sind wir noch kein Global Player.

Wie definieren Sie Global Player?

Global Player heisst für uns, in allen drei Kontinenten Europa, USA und Asien je mindestens 25 % vom Gesamtumsatz zu erwirtschaften. Dieses Ziel haben wir noch nicht erreicht.

Warum haben Sie sich in den 90er Jahren entschieden, ein Global Player zu werden? Welche Motivation und Zielsetzung standen im Vordergrund?

Unsere Grundmotivation war und ist, profitabel zu wachsen, um den Wert unserer Familienunternehmung langfristig und nachhaltig zu steigern und Arbeitsplätze in der Schweiz zu sichern. Der Schweizer Markt war «abgegrast», und wir hatten damals bereits einen Marktanteil von 70 %. Daher haben wir in unseren Leistungen diversifiziert und neue Geschäftseinheiten aufgebaut. Gleichzeitig sind wir ins Ausland gegangen.

Hatten Sie ein konkretes Konzept, um den Markteintritt in ausländische Märkte erfolgreich zu gestalten.

In unserer Strategie haben wir dafür eine Regel festgelegt, die vielleicht für einige Unternehmer Fragen auslöst. Wenn wir min. 1 Mio. CHF Umsatz in einem Markt erreicht haben, kann es sinnvoll sein, eine eigene Tochtergesellschaft aufzubauen. Das heisst noch nicht, dass wir es dann tun müssen, sondern wir wollen mit dieser Aussage vor allem alle Chancen nutzen. Von grösster Bedeutung für uns (und was wir natürlich beurteilen) ist das Marktvolumen, das Marktwachstum und die Chance, interessante Akquisitionen zu tätigen.

In welchen Märkten sind Sie heute etabliert?

Wir führen neben den beiden Schweizer Produktionsstandorten weitere Produktionsgesellschaften in Deutschland, Tschechien, Indien, China und der Slowakei. Tochtergesellschaften haben wir in den grossen EU-Ländern Frankreich, England, Deutschland und Italien, aber auch in den USA und Japan.

Welche waren für Sie die grössten Herausforderungen, sich in ausländischen Märkten zu etablieren?

Wie es immer ist im Leben: Erstens kommt es anders und zweitens, als man denkt. Trotz klarer Strategien und Business-Pläne trifft man in der Realität immer etwas anderes an. Gewisse Entwicklungen sind unberechenbar. Wir haben zunächst die Kosten total unterschätzt. In der Zwischenzeit wissen wir, dass es meist fast doppelt so teuer kommt, als was wir ursprünglich budgetiert haben. Wir interpretieren oft die Kultur der Leute falsch oder haben die Erwartungshaltung, dass sie ähnlich denken wie wir – ein Trugschluss! Die Gesetzgebungen sind anders und lassen oft (für beide Seiten) zu viel Spielraum für Interpretationen. Die Sprachbarrieren sind ein weiterer Killerfaktor. Deswegen hatten wir uns z. B. auch entschlossen, zuerst nach Indien zu gehen und erst später nach China. In Indien ist Englisch eine offizielle Landessprache, während China sich damit immer noch schwertut.

Wovon hängt der Erfolg der ausländischen Gesellschaften ab?

Dafür gibt es keine klare Regel, aber aus unserer Sicht ist der wichtigste Erfolgsfaktor nach wie vor der Mensch. Unabhängig davon, ob ein Schweizer oder ein Landesvertreter für die Führungsposition eingesetzt wird – die Begleitung und Führung vor Ort ist entscheidend. Weiterhin muss die Crew im Ausland spüren, dass das Mutterhaus – und insbesondere die oberste Führung – sich 100 % für die ausländische Gesellschaft einsetzt und die entsprechenden finanziellen Mittel zur Verfügung stellt. Ich nehme mir persönlich sehr viel Zeit, die Kollegen im Ausland zu unterstützen.

Welche waren Ihre grössten Erfolgserlebnisse?

Wir haben mit unseren Töchtern in den USA, in Deutschland und in Japan bereits das 20-, ja sogar 25-jährige Jubiläum feiern dürfen. Darauf sind wir stolz, weil es vor allem Konstanz und Nachhaltigkeit aufzeigt.

Durchhaltevermögen scheint einer der wesentlichen Faktoren zu sein, um Erfolg im Ausland zu haben.

Absolut: Wir haben heute alle ein Problem: Wir überschätzen uns kurzfristig und unterschätzen, was langfristig möglich ist. Neben dem notwendigen Betriebskapital geben wir den ausländischen Gesellschaften genügend Zeit, um sich zu etablieren. Je nach interner Kraft und den Marktchancen können das sogar sieben bis acht Jahre sein. Und wir vergessen oft, dass das investierte Kapital in ausländische Märkte Risikokapital ist.

Mit welchen weiteren Risiken muss ein Unternehmen dabei rechnen?

Die grössten Risiken, neben fehlendem Durchhaltevermögen, sind der nicht berücksichtigte oder falsch eingeschätzte Finanzierungs- und Personalbedarf. Besonders bezüglich Personal haben wir bereits die eine oder andere Enttäuschung erleben müssen, nämlich wenn das gegebene Vertrauen enttäuscht wurde – aber das kann auch in der Schweiz passieren.

Wie geht es mit dem Global Player Schurter AG weiter?

Im Jahr 2008 werden wir eine Neubeurteilung unserer Strategie vornehmen. Wir verfolgen nach wie vor unser Ziel, als Global Player zu wachsen und werden daher die Strategie und unsere Aktionen auf dieses Ziel ausrichten. Einer der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in Asien. Im Vordergrund steht jedoch die Steigerung der Profitabilität, um die Zukunft unserer Firma zu sichern und die Unabhängigkeit als Familienunternehmen zu bewahren.

Herausforderungen in der Unternehmensnachfolge

Die Schnittstellen zwischen Unternehmer, Familie und Firma sind vielfältig und recht anspruchsvoll. Dies spürt jeder, welcher Veränderungen innerhalb dieses Beziehungsdreiecks aktiv gestalten darf oder muss. Über den Einsatz von Psychologie und Instrumenten kann eine Koordination der Erwartungen aller Betroffenen gesichert werden.

Dr. oec. HSG Leonhard Fopp
Inhaber Continuum AG, Zürich



Ausgangspunkt bleibt stets der Unternehmer

Es ist ein Bewusstsein zu schaffen für die Notwendigkeit, die Unternehmensnachfolge rechtzeitig und systematisch vorzubereiten und umzusetzen. Eigner und Mitglieder von Unternehmerfamilien müssen vorerst informiert sein über die Handlungsalternativen und die relevanten Verknüpfungen zwischen den Akteuren.

Der Inhaber hat es in der Hand. Er kann bestimmen, wann er persönlich seinen Zenit erreicht hat und wie er den Generationenwechsel gestalten will. Er hat die Verantwortung gegenüber seinem Lebenswerk. Ihr gerecht zu werden, heisst rechtzeitig planen und allenfalls phasenweise loslassen.

Aus diesem Grund gelten die Überlegungen als erstes der Persönlichkeit des Unternehmers. Im Kern geht es dabei um die Frage, was den Unternehmer antreibt und ihn letztlich in vielen Fällen daran hindert, rechtzeitig loszulassen.

Psycho: Das Alpha-Syndrom

Der Unternehmer ist auf die Rolle des Leittiers, bekannt auch als «Alphatier», konditioniert. Seit über 50 000 Jahren sind Körper und Gehirn des Menschen biologisch nahezu unverändert geblieben. Zwar haben sich Verstand und Gefühl massiv entwickelt, dennoch wird unser Verhalten stark von archaischen Prägungen beeinflusst. Der Urmensch lebt in uns weiter.

Die Frage der Nachfolge ist in der Natur klar geregelt. Das Alphatier wird, sofern es nicht vorher überraschend stirbt, irgendwann durch (stärkere) Dritte zum Rücktritt gezwungen und «verstossen». Deshalb hält das Leittier so lange wie möglich an seiner Rolle fest.

Für den Unternehmer ist die Situation weit aus komplexer und dennoch sehr ähnlich. Zusammen mit den Begründungen, die er sich hierfür zurechtlegt, wird dieses vielschichtige Vermeidungsverhalten bezeichnet als das Alpha-Syndrom: «Der Leitwolf will einfach nicht gehen.»

Das Alpha-Syndrom beruht beim Unternehmer auf primär sieben psychologischen Hemmfaktoren. Diese treten zumeist kombiniert auf. Ihr Zusammenspiel blockiert die proaktive Gestaltung eines Generationenwechsels im Unternehmen. Im Detail handelt es sich um:

- Dominanzstreben
- Erfolgskonditionierung
- Selbstüberschätzung
- Flucht in die Hektik
- Angst vor dem Verhungern
- Furcht vor dem schwarzen Loch
- Vertrauen auf eine höhere Macht

Zunächst ist die Dominanz des Unternehmers über Jahre die treibende und schöpferische Kraft. Sein Unternehmen verdankt ihr Vieles, wenn nicht alles. Dominanz hat somit auch dunkle Seiten. Die prägende Persönlichkeit des Unternehmers gilt als eine der Hauptursachen der Verschleppung von Nachfolgeregelungen.



Die Psychologie des Unternehmers:

Es ist ein emotionales Bewusstsein zu schaffen für die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Unternehmensnachfolge.

Die instrumentelle Vernetzung:

Der Wandel findet auf zwei Dimensionen statt: auf der persönlichen/familiären sowie auf der unternehmerischen. Beide müssen fit sein.

Der Psycho-öko-Spezialist:

Der externe Ratgeber sollte ein betriebswirtschaftlicher Spezialist für Familienunternehmen sein mit viel Empathie für den Firmenchef und sein Umfeld.

www.continuum.ch

Öko: Die Instrumente der Nachfolgeregelung

Der Prozess der Nachfolgeregelung findet auf zwei Dimensionen statt: auf der persönlichen und familiären auf der einen Seite und der unternehmerischen auf der anderen Seite.

Jeder Nachfolgefall ist ein Einzelfall. Wichtig ist, einen Orientierungsleitfaden an der Hand zu haben, mit dem der Inhaber (oder sein Vertrauter) sicherstellen kann, dass er alle Aspekte der Unternehmensnachfolge berücksichtigt und in der richtigen Reihenfolge die richtigen Fragen stellt.

Achtung, bitte beachten!

Das Thema Unternehmensnachfolge darf nicht unterschätzt werden. Nicht allein der gekonnte Einsatz des Instrumentariums, sondern die Persönlichkeit des Unternehmers selbst ist entscheidend: sein Wille, sein persönliches Engagement, seine Ehrlichkeit sich selbst und anderen gegenüber. Die Qualität eines Chirurgen wird auch nicht über die Schärfe seines Skalpells beurteilt.

Ein auf kurzfristige Erfolge ausgerichteter, technokratischer Approach nach der amerikanischen Maxime eines «try it – do it – fix it» ist dabei nicht anzuraten. Wer immer nur schnell aus der Hüfte schießt, dem geht auch rasch mal die Munition aus. Der Schlüssel zum erfolgreichen Generationenwechsel liegt im Ansatz «Reflexion – Konzeption – Aktion», der auf Langfristigkeit und Kontinuität angelegt ist.

13 Instrumente zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge

	Persönlich und familiär	Unternehmerisch
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> • Work-Life-Balance-Assessment 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens-Audit • Eckwerte-Analyse
Idee	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftsszenario 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerische Vision
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> • Lebenskonzept • Family Governance 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskonzept • Corporate Governance
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkte und Jahresprioritäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfolgeplanung
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Fortschritts-Check 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentelle Führung

Die Ausgestaltung der Unternehmensnachfolge ist stark abhängig vom jeweiligen Alter des Firmeninhabers. Noch in den 40er Jahren steht die Work-Life-Balance im Vordergrund. Ab 50 Jahren gewinnt der Einstieg über eine Eignerstrategie an Bedeutung, während in der Vorphase des möglichen Rückzugs ein Familienrat und eine aktive Governance (starke externe Verwaltungsräte) ideale Einstiegswege zur Regelung des Generationenwechsels darstellen.

Die Wahl des externen Ratgebers bei der Verwirklichung der Unternehmensnachfolge ist nicht unwichtig. Der Vertraute des Unternehmers sollte ein Spezialist für Familienunternehmen sein mit viel Empathie für den Firmenchef und sein Umfeld (inkl. Ehepartner). Er müsste konzeptionell stark sein und praktisch handeln können. Zudem sollte er die persönlichen und betrieblichen Herausforderungen des Unternehmers erfassen und strukturieren können. Nicht zuletzt ist es extrem wichtig, dass er eine hohe Kommunikationsfähigkeit mitbringt. Also braucht er eine aktive Mischung von Psycho-öko-Fähigkeiten.

Partner im Spannungsfeld Familienunternehmung

Von den gut 300 000 Unternehmen in der Schweiz werden fast 90% von Familien geführt. In diesen Unternehmen unterhalten Funktionsträger sowohl berufliche als auch private Beziehungen zueinander. Professionelle externe Partner können dazu beitragen, das positive Potential dieses Modells zu realisieren.

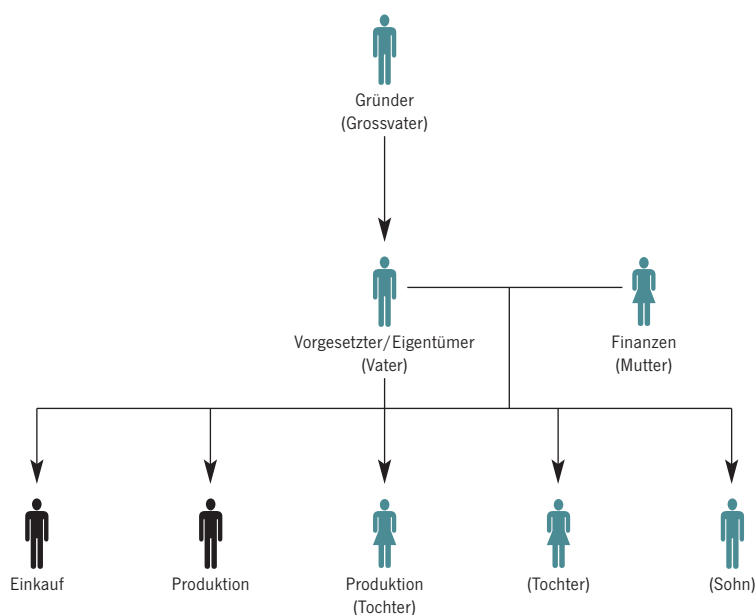
Hans Baumgartner, Leiter Firmenkunden Schweiz – KMU und **Simon Bühler**, Betriebsökonom/Unternehmensentwickler FH, Credit Suisse, Bern



Das Modell «Familienunternehmung» bietet durch solche Strukturen erwiesenermassen hohe Potentiale und Vorteile gegenüber anderen Modellen:

- Hohes Engagement der Beteiligten für die Firma
- Nachhaltigkeit der Handlungen
- Flexibilität/Handlungsfreiheit

Organigramme unserer Kunden präsentieren sich exemplarisch wie folgt:



Die Verknüpfung von Familie und Unternehmung kann aber auch zu Fragestellungen führen, welche auf unterschiedliche Regeln in den beiden Systemen zurückzuführen sind. Beispiele (vgl. Grafik):

- Die Tochter, die als Verkaufsleiterin im Familienunternehmen arbeitet, bringt ihre Leistung nicht. Der Vater/Unternehmer drückt beide Augen zu und versucht erfolglos, sie zu unterstützen. Die mit der Tochter gleichgestellten Kadermitglieder sind nicht bereit, diese Ungleichstellung zu akzeptieren.
- Die Tochter arbeitet sehr hart und erfolgreich im Familienunternehmen. Trotzdem wird sie schlechter als andere entlohnt, da die Finanzchefin und Mutter der Meinung ist, sie solle eine Familie gründen, anstatt Karriere zu machen.
- Der Vater musste seine Tochter wegen ihrer impulsiven Art in den Kinderjahren oft korrigieren. Heute ist die Tochter Verkaufsleiterin im Familienunternehmen. Unbewusst spricht der Vater in der Kadersitzung in einem härteren Ton mit ihr als mit ihren Kollegen.

Dies nur einige Beispiele – die Liste liesse sich beliebig verlängern. Aus solchen Situationen können Gefahren für Familienunternehmen entstehen.

Massnahmen, welche eine produktive, zukunftsgerichtete Koexistenz von Familie und Unternehmung ermöglichen:



Familienunternehmen

Das Familienunternehmen ist eine Struktur mit hohen Potentialen und Vorteilen. Durch unterschiedliche Regeln in der Familie und im Unternehmen ergibt sich aber auch Konfliktpotential. Diesem kann mit folgenden Punkten begegnet werden:

- Trennung der Finanzen von Familie und Unternehmung
- Laufender Dialog über Führung und Eigentum
- Offenheit für externes Feedback

www.credit-suisse.com/firmenkunden

Trennung der Finanzen von Familie und Unternehmung

Finanzielle Aspekte können in der Familienunternehmung vom Traktandum in der Geschäftsleitungssitzung zum Trennungsgrund in der Familie werden. Es ist schade und mit vorausschauender Planung vermeidbar, den Familienfrieden wegen finanziellen Fragen zu gefährden. Besser ist, die finanzielle Situation mit kompetenten Partnern offen zu besprechen und Massnahmen frühzeitig umzusetzen. Dazu kann zum Beispiel die Überführung von Kapital von der Firma ins Privatvermögen gehören: Aus steuerlichen und sicherheitstechnischen Überlegungen haben viele Familienunternehmen unverhältnismässig viel Kapital in der Firma. Dieses Kapital unterliegt den Interessen der Firma – welche nicht immer jenen der Familie entsprechen.

Laufender Dialog über Führung und Eigentum

Unternehmen und Unternehmerfamilien verändern sich im Verlauf der Zeit, manchmal sprunghaft, oft auch in kleinen, kaum wahrnehmbaren Schritten. Es kann sein, dass dadurch Anpassungen in Führung und Eigentum nötig sind:

- Bei einem starken Wachstum und einer Erhöhung von familienexternen Unternehmensmitgliedern muss in der Regel der Formalisierungsgrad erhöht werden: Geeignete Führungsinstrumente werden eingeführt, Ziele und Strategien schrift-

lich festgehalten sowie Regeln für die Zusammenarbeit formell festgelegt

- Vor einem sich abzeichnenden Generationenwechsel müssen intensive Gespräche mit allen Anspruchsgruppen geführt werden, und es sind Lösungen zu treffen, welche sowohl dem Unternehmen gerecht werden, (z. B. Führungs-/Eigentumsstruktur, welche die Handlungsfähigkeit erhält) als auch die Bedürfnisse der Familie berücksichtigen (z. B. gerechte Aufteilung des Erbes auf alle Kinder)
- Die aktuellen Eigentümer und Führungskräfte müssen laufend im konstruktiven Dialog über die wichtigsten Kernwerte sein, und ihre Einstellungen müssen miteinander vereinbar sein: Welchen Stellenwert hat der finanzielle Output aus dem Unternehmen? Wie wollen wir mit unseren Mitarbeitern umgehen? Welche Rolle wollen wir in unserer Region spielen?

Offenheit für externes Feedback

Die enge Verknüpfung der Beteiligten in einem Familienunternehmen kann dazu führen, dass die eigene Situation nicht mehr objektiv reflektiert werden kann. Viel steht auf dem Spiel, man orientiert sich nach innen und konzentriert sich auf das Problem – wobei die Sicht für das Ganze verloren gehen kann. Partner, welche die Unternehmung und ihre Anspruchsgruppen kennen, aber nicht unmittelbar beteiligt sind, können

diese Situation deblockieren. Solche «strategischen Partner» zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Erfahrung in anderen, vergleichbaren Situationen
- Initiative und Mut, auch heikle Fragen offen anzusprechen
- Fähigkeit, akzeptierbares und konstruktives Feedback zu geben
- Kreativität, Optionen für das weitere Vorgehen vorzuschlagen
- Vertrauenswürdigkeit

Ein strategischer Partner mit diesen Eigenschaften kann

- allen Beteiligten klare, aber nie angesprochene Fragen auf den Tisch bringen
- Widersprüche und Unklarheiten als solche aufdecken
- Gespräche zwischen Beteiligten anregen und allenfalls moderieren
- Denkanstösse geben und Vorgehensvorschläge machen

Eine so verstandene strategische Partnerschaft nutzt allen Beteiligten und kann sinnvolle Kontinuität über Generationen sicherstellen: Sie hilft, Konflikte zu lösen und Unternehmen weiterzuentwickeln. Verlangen Sie diese Partnerschaft von Ihrem Finanzdienstleister!

Familienunternehmen funktionieren anders

Wertsteigernde Unternehmensführung beruht auf dem erfolgreichen Management des Dreiklangs Strategie – Führung – Finanzierung. Die Strategie definiert die Ziele und den Weg, wie das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich im Markt bestehen kann. Die Führung ordnet die Mannschaft und schafft eine Struktur, die geeignet ist, die Strategie zu tragen und umzusetzen. Die beste Organisation und Strategie würde jedoch nicht funktionieren, wenn das Kapital fehlt. Geld ist das Blut, das durch die Adern des Unternehmens fließt. Familienunternehmen unterscheiden sich diesbezüglich fundamental von Publikumsgesellschaften.

Meike Bütikofer

Inhaberin Bütikofer AG, Wertorientierte Unternehmensentwicklung, Zürich



Das konstituierende Element eines Familienunternehmens ist die Einflussmöglichkeit der Eigentümer auf das Unternehmen. Während bei Publikumsgesellschaften in der Regel «schwache», oft wechselnde und schlecht organisierte Aktionäre einem «starken» Management gegenüberstehen, ist es bei Familienunternehmen genau umgekehrt. Die Besitzer haben das letzte Wort. Über die Geschäftsführung und den Verwaltungsrat übt die Familie die Macht im Unternehmen aus. Weil Unternehmen in Familienhand dieser Logik folgen, müssen sie sich auch in den drei Schlüsseldisziplinen Strategie, Führung und Finanzierung entsprechend aufstellen. Zu den Besonderheiten von Familienunternehmen gehört dabei ein limitierter Zugang zu Kapital. Weil die Eigentümerfamilie in der Regel den Wunsch hat, das Unternehmen langfristig im Besitz zu halten, ist sie weitgehend auf eigene Ressourcen angewiesen. Es besteht der Widerspruch zwischen dem «Herr im Hause bleiben» und dem Wunsch, notwendiges Kapital für eine rasche Expansion zu beschaffen. Wer also nur begrenzt von aussen schöpfen kann und will, muss diese Begrenzungen bei Strategie, Führung und Finanzierung stets im Auge behalten.

Die Unternehmensstrategie in Familienunternehmen

Strategisch müssen Familienunternehmen grundsätzlich auf ein hohes Mass an Stabilität achten. Führungskennziffern in Familienunternehmen beschränken sich nicht nur

auf Wachstum und Rentabilität, sondern auch auf stabilitätssichernde Kriterien wie Eigenkapitalquote, Anlagendeckung oder Banken-Unabhängigkeit. Erfolgreiche Familienunternehmen ruhen bisweilen auf Eigenkapitalquoten von 35 %, nicht selten sogar auf Quoten von über 50 %. Die konservative Haltung vieler Familienunternehmen gegenüber neuen Märkten, teuren Akquisitionen und expansiven Strategien ist also kein Zufall, sondern folgt einer strategischen Maxime. Familienunternehmen stellen sich so auf, dass sie notfalls auch in Krisenzeiten nicht weggefegt werden. Erfolgreiche Familienunternehmen streben demnach ein ausgewogenes Verhältnis von Wachstums-, Rentabilitäts- und Stabilitätskriterien an.

Eine begrenzte Kapitalverfügbarkeit bei dem gleichzeitigen Streben nach Rentabilität und Stabilität legen es Familienunternehmen nahe, in stagnierenden oder rückläufigen Märkten zu agieren. Nischenstrategien bieten sich an und werden von vielen erfolgreichen Familienunternehmen praktiziert. Mit der Nischenstrategie einher geht in Familienunternehmen ein hohes Mass an Beharrlichkeit, Stetigkeit und Sicherheit. Familienunternehmen gehen zudem – öfter als Publikumsgesellschaften – attraktive Kooperationen und Partnerschaften ein, mit denen sie – wenn das Konkurrenzdenken einmal «über Bord geworfen» ist – profitabel wachsen können. Für gewöhnlich gibt die Eigentümerfamilie langfristige Ziele vor, und es wird in Jahrzehnten und Generationen gedacht, nicht in Jahren und Quartalen. Das Festhalten an langfristigen Zielen hat im



Übrigen einen überaus positiven Nebeneffekt: Es fördert die Berechenbarkeit für die Stakeholder.

Die Führung (Corporate Governance) in Familienunternehmen

Viele anonyme Kapitalgesellschaften leiden derzeit unter Entgleisungen und Exzessen einzelner Manager. Bei Familienunternehmen verhält es sich genau umgekehrt. Das Unternehmen muss nicht vor Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten geschützt werden, die sich möglicherweise nur selbst und ihre Gehälter optimieren, sondern vor unfähigen, willkürlichen und egoistischen Eigentümern. Erfolgreiche Familienunternehmen haben deshalb im Feld der Corporate Governance eine Reihe von Regeln entwickelt, um der potentiellen Gefährdung des Unternehmens durch die Familie vorzubeugen.

1. Transparenz: Familienunternehmen tendieren wegen ihrer Zurückhaltung gegenüber der Öffentlichkeit, ihrem Versuch zur Steueroptimierung und dem Wunsch, Wettbewerbern den Einblick in die Finanz- und Ertragslage möglichst zu erschweren, dazu, ihre Geschäftstätigkeit «undurchschaubar» zu machen. Transparenz heisst deshalb, dass Führungs- und Kontrollorgane, Eigentümer und Finanziers durch ein aussagekräftiges Berichtswesen jederzeit in der Lage sein müssen, die strategische Position sowie Finanz- und Ertragssituation zutreffend zu beurteilen.

2. Qualifizierte Führung: Die Führung von Familienunternehmen muss dem verständlichen Willen widerstehen, die eigenen Familienmitglieder im Unternehmen zu installieren, falls diese die dafür nötige Qualifikation nicht besitzen. Für den Zugang zur Geschäftsführung eines Familienunternehmens darf allein die fachliche und persönliche Qualifikation des Einzelnen und nicht seine Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie massgeblich sein.

3. Balance zwischen den Organen: Für Familienunternehmen mit Fremdkapital gilt: Wer das Geld anderer Leute verwaltet, muss

sich bei der Ausübung seiner Tätigkeit kontrollieren lassen. Neben der operativen Geschäftsführung sollten deshalb Familienunternehmen einen Verwaltungsrat einsetzen, der familienfremden Sachverstand integriert, bei der Auswahl der Mitglieder Interessenkonflikte vermeidet und sicherstellt, dass die einzelnen Personen die zur Ausübung des Amtes notwendige Zeit mitbringen.

4. Family Governance: Diese Regeln sorgen dafür, dass die Gesellschafter ein klares Bekenntnis zum Unternehmen abgeben, ein gemeinsames und verbindliches Werte- und Zielsystem definieren, der Umgang miteinander Spielregeln unterworfen ist und gemeinsame Aktivitäten den Zusammenhalt der Eigentümerfamilie stärken.

Finanzierung in Familienunternehmen

Der Umgang mit Kapital ist in Familienunternehmen von der grundsätzlichen Limitierung der Ressourcen geprägt. Weil erfolgreiche Familienunternehmen wissen, dass investives Kapital nicht im Überfluss vorhanden ist (und zwar unabhängig von der Frage, wie «reich» die Unternehmerfamilie jenseits ihrer Unternehmensbeteiligung ist), folgen sie bestimmten haushälterischen Prinzipien. Dazu gehört die Sparsamkeit vieler Unternehmer. Dieses «Auf-den-Rappen-achten» ist legendär und oft Mythos. Die Unternehmer kennen ihre Vorbildfunktion. Sie wissen, wenn sie von Mitarbeitern einen sparsamen Ressourcenumgang einfordern, um Kosten im Griff zu behalten, müssen sie persönlich diese Maxime vorleben. Sparsamkeit in Familienunternehmen ist also Finanzprinzip, nicht Knusrigkeit.

Familienunternehmen droht durch bestimmte Ereignisse ein erhöhter Kapitalentzug. Gegen diesen Mittelabfluss müssen sie Vorkehrungen treffen. Zum einen können Eigentümer auf hohe Gewinnentnahmen drängen, zum anderen gefährden Abfindungen für austrittswillige Gesellschafter oder die Folgen von Scheidungen die Kapitalreserven. Erfolgreiche Familienunternehmen haben deshalb immer nach dem Grundsatz gehan-

delt «Die Firma geht vor!» und deshalb eine gezügelte Dividendenpolitik betrieben, relevante Eheverträge mit Güterstandsklauseln versehen und die Abfindungshöhen bei Austritt limitiert. Für solche Eventualitäten muss rechtzeitig finanzielle Vorsorge getroffen werden. All dies dient dem Bestreben, das Unternehmen langfristig in Familienhand zu halten.

Familienunternehmen stehen vor steuerlichen Sonderbelastungen, die Publikums-gesellschaften nicht zu tragen haben. Neben den üblichen Einkommens- und Körperschaftssteuern, die Familienunternehmen ähnlich optimieren können wie andere Firmen auch, kommt vor allem die Erbschaftsteuer hinzu. Bei Steuern muss gespart werden, jedoch mit System. Eine kluge Gestaltung der Erbschaftsteuer ohne abstruse rechtliche Konstrukte schliesst beispielsweise eine vorweggenommene Erbfolge ein.

Zur konsequenten Begrenzung des Finanzbedarfs müssen Familienunternehmen stärker als bisher darauf achten, nicht betriebsnotwendiges Vermögen aus der Bilanz zu eliminieren. Der Gedanke, man muss nicht alles besitzen, man kann es auch mieten, ist Unternehmern noch zu oft fremd. Sales-and-Leaseback-Verfahren gehören beispielsweise verstärkt angewendet. Finanzkünstler unter den Familienunternehmen haben es zudem geschafft, den Kapitaleinsatz immer möglichst gering zu halten.

Familienunternehmen müssen eine klare Strategie gegenüber den Finanzmärkten entwickeln. Wer jenseits von Bankkrediten den Kapitalmarkt zur Finanzierung heranzieht, hat heute eine grosse Bandbreite an Optionen. Zu intelligenten Möglichkeiten der Fremdfinanzierung zählen Anleihen und Genuss-Scheine. Asset Backed Securities und Mezzanine sind ebenfalls relativ neue Instrumente des Kapitalmarkts für Familienunternehmen. Als Optionen stehen auch IPO und Beteiligungsgesellschaften offen.

Weitere und vertiefte Informationen dazu erhalten Sie an unserer Veranstaltung am 15. Februar 2007 (Seite 22).

Nachfolgeregelung – strategische Herausforderung für den Eigentümer

Eine hohe Anzahl von Familienunternehmen wird in den nächsten Jahren die Nachfolge lösen und neue Eigentümer suchen müssen. Die erfolgreiche Nachfolgeregelung ist für die weitere Existenz und Entwicklung der Unternehmen entscheidend. Sie stellt eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen des Unternehmers dar.

Heinz Hartmann, Partner, und Dr. Danielle Villiger, Director Corporate Finance, PricewaterhouseCoopers AG, Zürich



Strategische Grundsatzfragen klären

Die Regelung der Nachfolge ist für den Eigentümer zumeist eine einmalige und einzigartige Aufgabe geprägt von Unsicherheiten. Die hohe emotionale Bindung des Eigentümers und seiner Familie zum Unternehmen kann eine objektive Abwägung der Ziele und Interessen erschweren. Bei der Planung und der Umsetzung der Nachfolge sind dabei nicht nur die Ziele und Interessen der Eigentümerfamilie, sondern auch die Ziele und Interessen des Unternehmens zu berücksichtigen.

Das höchste Ziel des Eigentümers liegt laut Studie des HSG Business Centers in der langfristigen Sicherung des Unternehmensfortbestands unter Aufrechterhaltung der Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens.

Handlungsoptionen für Nachfolgeregelung

Basierend auf den Grundsatzfragen der Eigentüternachfolge und der Führungsnachfolge sind nachfolgende Optionen denkbar:

Familieninterne Nachfolge

Besteht der Wille und die Fähigkeit der Nachkommen, das unternehmerische Risiko in der Rolle des Eigentümers zu tragen und die Bereitschaft, einen wesentlichen Teil des Vermögens in das Unternehmen zu investieren, sind die Voraussetzungen für eine interne Nachfolge, die Übergabe des Unternehmens an die Nachkommen, gegeben. Die Erkenntnisse obiger Studie zeigen, dass diese Option von der Mehrzahl der Eigentümer (58 %) angestrebt wird. Die Übertragung soll zumeist

durch Verkauf (43 %) erfolgen, gefolgt durch Erbfolge (35 %), Beteiligung durch Erwerb von Anteilen (23 %) und Schenkung (22 %).

Familienexterne Nachfolge

Die familienexterne Nachfolge – insbesondere der Verkauf an Dritte oder das Management-Buy-out – wird zumeist dann angestrebt, wenn die Voraussetzungen für eine familieninterne Nachfolge nicht erfüllt sind, der Eigentümer die Optimierung des Familienvermögens einer familieninternen Lösung bevorzugt oder das Unternehmen sich in einer wirtschaftlichen Schieflage befindet. Börsengänge (IPO) von Familienunternehmen sind dagegen selten.

Damit eine familienexterne Nachfolge in Betracht gezogen werden kann, muss das zu verkaufende Unternehmen für den geplanten Verkauf vorbereitet werden. Unternehmen mit nichtbetriebsnotwendigen Vermögensbestandteilen, die sich über Jahre durch Diversifikation (z. B. Immobilien) und/oder Gewinnthesaurierung angehäuft haben, sind heute kaum zu übergeben. Entsprechend muss das Unternehmen für eine leichtere Nachfolgelösung «fit» gemacht werden, indem es sich vom nichtbetriebsnotwendigen Vermögen befreit. Eine Ent-Personifizierung des Unternehmens vom Unternehmer ist ebenso wichtig.

		Eigentüternachfolge	
		Familienintern	Familienextern
Führungsnachfolge	Familienintern	<ul style="list-style-type: none"> Klassische Familiennachfolge 	<ul style="list-style-type: none"> Übergangslösungen
	Familienextern	<ul style="list-style-type: none"> Fremdmanagement Interimsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Verkauf (Trade Sale) MBO/MBI IPO



Fazit

Steht der Entscheid des Eigentümers fest, sein Unternehmen zu verkaufen, ist es wichtig, dass der Verkaufsprozess professionell aufgesetzt wird. Dehnt sich der Prozess zeitlich in die Länge, muss er womöglich mehrfach aufgesetzt und neu gestartet werden. Dies führt zu hohem Frustrationspotential und Unsicherheit, nicht nur beim Eigentümer, sondern auch bei den Mitarbeitern und schadet letztlich dem Unternehmen (Image- und Wertverlust). Tatsache ist, dass immer mehr Familienunternehmen von ausländischen transaktionserfahrenen Unternehmen gekauft werden. Da diese mit den Schweizerischen Gegebenheiten (Rechnungslegung / Steuerrecht / Pensionskassen) häufig wenig vertraut sind, ist die richtige Positionierung und Beratung des Eigentümers im Verkaufsprozess für den Erfolg der Transaktion entscheidend.

www.pwc.ch

Verkaufsprozess bei Familienunternehmen

Der Verkaufsprozess soll ein strukturierter und disziplinierter Ablauf darstellen. Er beginnt nach dem Entscheid des Eigentümers, sich vom Unternehmen zu trennen und nachdem das Unternehmen optimal auf den Verkauf vorbereitet wurde.

Nachfolgend werden ausgesuchte Herausforderungen diskutiert, welche der Eigentümer im Verkaufsprozess beachten sollte:

Exklusive Ansprache vs. Auktionsverfahren

Der Verkäufer muss sich entscheiden, ob er einen einzelnen potentiellen Käufer exklusiv ansprechen will oder das Unternehmen in einem Auktionsverfahren einer vorselektierten Gruppe von potentiellen Interessenten angeboten werden soll. Die exklusive Ansprache kann sinnvoll sein, wenn:

- tatsächlich nur ein potentieller Käufer die Anforderungen des Verkäufers erfüllt;
- der Verkäufer beabsichtigt, das Unternehmen an das Management zu verkaufen (MBO);
- der Verkäufer die grösstmögliche Diskretion im Verkaufsprozess erlangen will;
- der Verkäufer nicht die Maximierung des Verkaufserlöses anstrebt.

Das Auktionsverfahren sollte dann angewendet werden, wenn:

- mehrere mögliche Kaufinteressenten bestehen;
- eine hohe Transaktionssicherheit erzielt werden soll;
- der Verkäufer den Verkaufspreis maximieren bzw. aus mehreren Kaufofferten die beste auswählen möchte.

Mit dem Auktionsverfahren baut der Verkäufer einen kompetitiven Prozess auf. Seine Verhandlungsposition wird dadurch gestärkt und die Wahrscheinlichkeit, dass eine Transaktion zustande kommt, signifikant erhöht. Zudem sind Preisunterschiede von bis zu 50 % keine Seltenheit.

Bewertung des Unternehmens vs. Kaufpreiserwartungen

Oft basiert die klare Wertvorstellung des Verkäufers nicht auf einer sorgfältigen, objektiven Unternehmensbewertung. Die Bewertung mittels Discounted-Cash-Flow-Methode gehört zum Standard. Multiples von Erfolgsgrössen werden zur Plausibilisierung herangezogen und häufig in Vertragsverhandlungen benutzt (einfachere Wertkommunikation).

Geschickte Käufer halten dem Verkäufer vor allem die negativen Feststellungen aus der Due Diligence vor, um den Kaufpreis zu drücken. Dabei entstehen für einen (industriellen) Käufer oft materielle Synergien aus der Akquisition, die er dem Verkäufer nicht abgelten will, von diesem jedoch als Gegenargument eingebracht werden kann. Der Kaufpreis muss zudem immer im Zusammenhang mit dem Kaufvertrag gesehen werden, der weitere materielle Bestimmungen enthält.

Weitere materielle Bestimmungen des Kaufvertrages

Damit im Unternehmen Kontinuität und Stabilität gewahrt und ein Know-how-Verlust vermieden werden kann, verlangt der (industrielle und vor allem finanzielle) Käufer, dass der Unternehmer in einer Übergangsphase von 6 bis 18 Monaten das Unternehmen

weiterführt. Diese Forderung kann mit einer teilweisen Anpassung des Kaufpreises verbunden werden, falls sich gewisse preisrelevante Kerngrössen (z. B. zukünftiger Gewinn, Eigenkapital etc.) wesentlich verändern. Hier liegt oft ein erhebliches Preisoptimierungspotential vor, das jedoch detaillierte Kenntnisse der «Feinmechanik» und Grenzen von Earn-out-Klauseln voraussetzt.

Ein weiterer Bestandteil des Kaufvertrages sind die Garantien und Zusicherungen des Verkäufers. Da die Vermögenslage des Unternehmers als Privatperson für den Käufer weder zu überprüfen noch in Zukunft antizipierbar ist, verlangen Käufer häufig einen Kaufpreiserückbehalt (Escrow), der erst bei Ablauf der Garantiefristen ausbezahlt bzw. für die Bezahlung von Garantieverletzungen verwendet wird.

Im Vorfeld zu klären sind die steuerlichen Konsequenzen der Nachfolgeregelung für den Eigentümer. Der verkaufende Unternehmer sollte von den Steuerbehörden einen Vorabentscheid einholen, der im konkreten Fall bestätigt, dass die Nachfolgeregelung steuerfrei ist.

Obige Erläuterungen sind vereinfacht und nicht abschliessend. Sie zeigen die Komplexität auf, die der Unternehmer in einem Verkaufsprozess zu bewältigen hat. Der Beizug von erfahrenen Beratern drängt sich auf.

Nachfolgefinanzierung mit Eigenkapital

Jeder Unternehmer muss sich im Laufe der Zeit mit der Frage beschäftigen, wie er seine Nachfolge am besten sicherstellen kann. Für Familienunternehmen und langfristig orientierte Unternehmen ist eine Nachfolgefinanzierung mit Eigenkapital eine interessante Möglichkeit, welche zahlreiche Vorteile bietet.

Willy Michel und Daniel Kusio
BVgroup, Bern



Langfristige Nachfolgefinanzierung mit Eigenkapital:

- Unternehmen bewahren mit Eigenkapital ihre Unabhängigkeit und Flexibilität.
- Die Nachfolge kann schrittweise – von einer Minderheitsbeteiligung hin zu einer späteren Mehrheit – umgesetzt werden.
- Wachstumschancen – organisch oder durch Akquisitionen – können mit Eigenkapital gezielt genutzt werden.
- Die Firmenstrategie kann mit unternehmerisch und langfristig orientierten Partnern nachhaltig weiterverfolgt werden.

www.bvgroup.ch



In der Schweiz stehen gemäss einer aktuellen Studie bei über 55 000 Unternehmen in den nächsten fünf Jahren Nachfolgeregelungen an. Nur etwa die Hälfte davon hat bereits eine Nachfolgelösung gefunden, viele sehen sich mit einer ungewissen Zukunft konfrontiert.

Willy Michel: Aufgrund des Bundesgerichtsentscheids vom 11. Juni 2004 im Erbenholdingfall wurde in der Schweiz die Finanzierung von Unternehmensnachfolgen in den letzten Jahren stark erschwert. Eine Vielzahl von Nachfolgeregelungen wurde durch diesen fatalen Entscheid verschoben, was weder im Interesse der Unternehmer, noch im Interesse der Firmen und deren Mitarbeiter war. Erfreulich ist, dass im Rahmen der Unternehmenssteuerreform II ab 2007 wieder vernünftige Rahmenbedingungen definiert werden und eine steuerliche Rechtssicherheit geschaffen wird.

Als Gründer der Disetronic und später der Ypsomed hatten Sie persönlich das Glück, zwei erfolgreiche Medizinaltechnikunternehmen aufbauen zu können. Das rasche Wachstum hat enorme Investitionen verlangt und so den Weg für die Börsengänge der Disetronic im Jahr 1996 und denjenigen der Ypsomed im Jahr 2004 eröffnet. Welche Anforderungen sollte ein Unternehmer an einen Finanzpartner stellen?

Willy Michel: Nicht alle erfolgreichen Unternehmer können Ihre Nachfolge durch einen Börsengang sicherstellen und sind deshalb bei der Finanzierung auf Alternativen angewiesen. Als Unternehmer sollte man eine solide Finanzierung anstreben und mit Hilfe eines vertrauenswürdigen Partners die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens sicherstellen. Nachfolgefinaanzierungen mit Eigenkapital erlauben sowohl Minderheits- als auch Mehrheitsbeteiligungen. Sie stärken die Eigenkapitalbasis des Unternehmens und geben den Aktionären, dem Unternehmen und dem Management mehr Unabhängigkeit und Flexibilität. Dies ist wichtig, denn nicht immer entwickelt sich das Geschäft wie geplant. In solchen Situationen sind Reserven z. B. in Form von Eigenkapital sinnvoll.

Welche sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei einer Nachfolgeregelung, und welche Fehler sollte ein Unternehmer dabei unbedingt vermeiden?

Daniel Kusio: Die Erarbeitung einer geeigneten Lösung erfordert in jedem Fall eine individuelle Herangehensweise. Die häufigsten Gründe für ein Scheitern der Nachfolge sind eine zu späte Einleitung der Nachfolgeplanung, Uneinigkeit im Aktionariat, fehlender Wille oder unzureichendes Know-how der potentiellen Nachfolger aus dem eigenen Familienkreis, mangelnde Abgrenzung zwischen Geschäfts- und Privatvermögen, die Komplexität der Finanzierungsfragen und nicht zuletzt unrealistische Preisvorstellungen der verschiedenen Parteien. Die Nachfolgeregelung setzt eine gewisse Kompromissbereitschaft aller am Prozess beteiligten Parteien und eine möglichst realistische Einschätzung der eigenen Vorstellungen und Ziele voraus.

Wenn eine familieninterne Nachfolge nicht möglich ist, kann die Nachfolgefinaanzierung mit einem Finanzinvestor sichergestellt werden. Was sind Ihre Empfehlungen?

Willy Michel: Die Anforderungen an einen Finanzpartner können erst gestellt werden, wenn sich der Unternehmer über seine Prioritäten und Ziele im Klaren ist und diese auch mit seiner Familie oder seinen Partnern und Mitaktionären besprochen hat. Unternehmer haben – nicht zu unrecht – oft Bedenken bei der Übergabe ihres Lebenswerkes an einen Finanzinvestor. Wichtig ist, zu wissen, was nach dem Verkauf mit der Firma geschieht. Für Unternehmer und Investoren ist der gemeinsame Wille zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Aktionären und dem Management eine entscheidende Voraussetzung. Speziell Familienunternehmen sollten langfristige und unternehmerisch orientierte Partner suchen, die sich mit persönlichem Engagement einbringen und auch bereit sind, als Miteigentümer Risiken mit zu tragen.

Daniel Kusio: Unsere Erfahrung sowie auch verschiedene Studien zeigen, dass die Sicherung des Fortbestands und die Unabhängigkeit der Unternehmung in vielen Fällen als wichtigstes Kriterium erachtet werden. Auch die Erhaltung der Arbeitsplätze und die Fortführung der Unternehmenskultur mit den damit verbundenen Ansprüchen an kontinuierliche Innovation sowie die hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen stellen für viele Unternehmer entscheidende Faktoren im Prozess einer

Nachfolgeregelung dar. Deshalb steht nicht alleine die Maximierung des Verkaufspreises im Vordergrund, sondern auch nichtmonetäre Werte. Dem muss ein Finanzpartner Rechnung tragen und auf die Bedürfnisse und Vorstellungen eines Unternehmers eingehen. Jeder Unternehmer sollte sich deshalb unbedingt in Gesprächen über die Absichten eines Finanzpartners erkundigen. Die Zielsetzungen sollten gemeinsam besprochen werden und sich möglichst gut decken.

Was sind die konkreten Vorteile einer Eigenkapital-Finanzierung?

Willy Michel: Vorausgesetzt man hat einen geeigneten Partner, bietet eine Eigenkapital-Finanzierung Unternehmern, deren Aktionären und den Unternehmen selber entscheidende Vorteile. Dazu gehört die schrittweise Umsetzung der Nachfolge in Form von Minderheitsbeteiligungen. Unterschiedliche Interessen bei Aktionären können beseitigt werden, und die Strategie der Unternehmung kann mit einem unternehmerisch orientierten Partner nachhaltig weiterverfolgt werden. Dank der Finanzierung durch Eigenkapital bestehen für den Verkäufer weniger Steuerrisiken. Gleichzeitig wird die Eigenkapitalbasis der Unternehmung gestärkt und eine (zu) hohe Schuldenlast vermieden. Wachstumschancen können gezielt und rasch genutzt werden, zum Beispiel durch die Kombination einer Nachfolge- und Wachstumsfinanzierung. Das Unternehmen bewahrt sich mit Eigenkapital seine Flexibilität, Unabhängigkeit und Eigenständigkeit.

Für welche Unternehmen eignet sich eine Nachfolgefinaanzierung mit Eigenkapital?

Daniel Kusio: Für die Finanzierung mit Eigenkapital ist eine gewisse Mindestgrösse der Firma bezüglich Umsatz und Gewinn der Unternehmung erforderlich. Firmen mit weniger als CHF 10 Millionen Umsatz und einer starken Abhängigkeit von der Unternehmerpersönlichkeit und dessen Beziehungsnetzwerk haben es generell schwieriger als Unternehmen mit einem Umsatz zwischen CHF 15 und 100 Millionen, die relativ profitabel sind und über nachvollziehbare positive Cashflows verfügen. Gerade in diesem Bereich des Marktes gibt es in der Schweiz sehr wenige aktive Finanzierungspartner, die primär mit Eigenkapital investieren und sich als unternehmerischer und langfristig orientierter Partner engagieren wollen.

Plattform für den Erfahrungsaustausch

Die dritte Ausgabe der neuen Zeitschrift «Wirtschaftsmagazin» ist beim Zielpublikum – den Unternehmensführern – gut angekommen. Die Nachfrage nach dem qualitativ hochwertigen Produkt steigt stetig.

Manuela Stier, Verlegerin und Chefredaktorin Wirtschaftsmagazin



manuela.stier@stier.ch

wirtschafts
magazin

Wo liegen die Bedürfnisse von Unternehmerinnen und Unternehmern? Welche Informationen sind relevant? Was wollen CEOs wirklich wissen? Auf diese Fragen hat Manuela Stier, Geschäftsführerin von Stier Communications AG in Weiningen, konkrete Antworten gesucht, ehe sie sich an die Publikation des neuen Produktes mit der schlichten Bezeichnung «Wirtschaftsmagazin» gemacht hat. Das sorgfältige Abtasten des Marktes hat sich gelohnt, die Antwort auf die Grundsatzfrage war unmissverständlich: Was von Bedeutung ist, ist der Erfahrungsaustausch. «Unternehmensleiter – auch von KMU-Betrieben – möchten wissen, wie es andere machen», verweist Manuela Stier auf den Kerngedanken des Magazins. Zahlreiche Themen, Situationen oder Problematiken beschäftigen Unternehmer aller Branchen gleichsam. Das Wirtschaftsmagazin bietet ihnen eine interessante Plattform zum Austausch von Wissen und Erfahrung zu aktuellen Themen, liefert Inputs und zeigt Lösungsmöglichkeiten auf.

Hochwertiges Nachschlagewerk

Das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben: Ein Thema unter vielen. Ausgebrannte Führungskräfte oder der Trend zu immer mehr Teilzeitarbeit sind klare Zeichen, die auf die Bedeutung der Ausgewogenheit dieser beiden Komponenten hinweisen. Das Wirtschaftsmagazin behandelte eben dieses Thema und lieferte CEOs einen aufschlussreichen Mix an Artikeln über wissenschaftliche und praxisorientierte Aspekte. Der Bezug zum Tagesgeschäft wird durch verschiedene Erfahrungsberichte und handfeste Ratschläge von Fachleuten hergestellt. «Wir haben mit dem Wirtschaftsmagazin ein hochwertiges Instrument geschaffen, welches den Charakter eines Nachschlagewerkes inne hat», freut sich Manuela Stier. In der Tat präsentieren sich die Beiträge fachlich fundiert und mit breit abgestütztem Inhalt; eingebettet in ein modernes, stilvolles Layout. Das Niveau ist hoch, die Adaptierbarkeit in den Unternehmensalltag einfach. Menschen sprechen Menschen an.

Der Konkurrenzgedanke weicht der Idee, gemeinsam an einer gesunden und starken Wirtschaft sowie einem stabilen Netzwerk zu arbeiten.

Steigende Auflagezahl

Dass Manuela Stier mit ihrem Produkt auf ein brachliegendes Feld gestossen ist, beweist nicht zuletzt auch die Auflagezahl. Diese ist seit der Ersterscheinung (Februar 2006) von anfänglich 10000 auf heute 18000 Exemplare gestiegen. Der Bezug des Magazins, dessen Vertrieb über verschiedene Partner wie kmuNEXT, die Wirtschaftsförderung Baden oder swiss export läuft, ist für Unternehmer in der Schweiz kostenlos. «Das Schwergewicht des Magazins soll stets auf qualitativ hochwertigem Inhalt, den wir notabene selber bestimmen – liegen», macht die Initiantin deutlich.

Brugg Media
Patricia Andrightetto

Ansprechpartner

Asco

Der Verband ist das Sprachrohr für qualitativ hochstehende Unternehmensberatungen in der Schweiz. Dort zu finden sind auch die aktuellen Mitgliederlisten.

www.asco.ch

Familienunternehmen

Frau Müller-Tiberini fokussiert mit ihrer Firma auf Einzelpersonen und Familien aus Familienunternehmen. Sie coacht und ist aktiver Verwaltungsrat.

www.familienunternehmen.ch

Family Business Network

Family Business Network Deutsche Schweiz wurde aufgrund der grossen Bedeutung von Familienunternehmen für die Volkswirtschaft der Schweiz 1994 gegründet. Die Schweizer Branche des oben erwähnten Netzwerkes fördert den Erfahrungsaustausch zu spezifischen Fragen der Führung von Familienunternehmen und bietet seinen Mitgliedern verschiedene Dienstleistungen an.

www.fbn.ch

Lombard Odier Darier Hentsch & Cie

Lombard Odier Darier Hentsch & Cie ist es als über 200-jähriger Privatbank ein Anliegen, Werte, die Familienunternehmen eigen sind, zu wahren und diese mit Innovation und Flexibilität zu verbinden. Zudem ist LODH eine der ersten Schweizer Privatbanken, die neben den traditionellen Dienstleistungen auch über eine umfassende Corporate-Finance-Expertise verfügt. Die Unabhängigkeit des Unternehmens garantiert eine Beratung ohne Interessenskonflikte. Das Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden ermöglicht LODH, Lösungen zu erarbeiten, die bezüglich Qualität, Kompetenz und Ethik höchsten Ansprüchen genügen.

www.lodh.com

Economie Suisse

Der Link liefert die Empfehlungen für Schweizer Unternehmen, wie die Corporate Governance auszugestaltet ist. Dort ist auch der «Swiss Code of Best Practice» zu finden.

www.economiesuisse.ch

Seca

Bei diesem Link finden sich alle Mitglieder der schweizerischen Vereinigung für Unternehmensfinanzierung.

www.seca.ch

UBS

Dieses Dienstleistungsangebot der UBS bietet wertvolles Material zur praxisnahen Vertiefung der unternehmerischen Herausforderungen bei der Nachfolgeplanung.

www.ubs.com/outlook

ZfU International Business School

Der Link zur ZfU International Business School führt zur VR-Akademie und zeigt einen Schlüssel zur erfolgreichen Corporate Governance mit einem zertifizierten Lehrgang für den Verwaltungsrat.

www.zfu.ch

ZKB

Der Partner der mittelständischen Familiengesellschaft in allen Fragen rund um die Unternehmensnachfolge.

www.zkb.ch

Center for Family Business HSG (CFB-HSG)

Bietet für Unternehmer verschiedene Studien, die als interessante Informationsquellen dienen können.

www.cfb.unisg.ch

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG)

Das St. Galler Management-Seminar für KMU und das Intensivstudium KMU sind ideale KMU-spezifische Weiterbildungslehrgänge, die Nachfolgerinnen und Nachfolger das notwendige Rüstzeug vermitteln.

www.kmu.unisg.ch/wb

kmuNEXT

Plattform der Schweizerischen Vereinigung für Unternehmensnachfolge mit Informationen, Checklisten und einer KMU-Börse.

www.kmunext.ch

Seco

Plattform des seco über verschiedene Themen von Gründungshilfen bis zu Unternehmensnachfolge.

www.kmu.admin.ch/themen

Next Business Generation

Plattform eines europäischen Projektes zur Unternehmensnachfolge, an dem auch die Schweiz beteiligt ist.

www.next-business-generation.net

Fokus

Wirtschaftsmagazin Nr. 5
«Unternehmensidentität
als Orientierung»



«Durch das klare Bild und infolge das positivere Verhalten tragen die internen und externen Bezugsgruppen entscheidend zum Unternehmenswert und damit zum Unternehmenserfolg bei. Mehr noch: Je stärker und einzigartiger das Image ist und je mehr das Unternehmen die Kunden ins Herz trifft, desto mehr Geld sind die Kunden bereit, für diese Leistungen auszugeben, so das Ergebnis zahlreicher Marktstudien: für eine Harley das Doppelte einer Yamaha und für den MP3-Player von Apple mehr als für andere MP3-Player.»

Prof. Dr. Dieter Herbst, Hauptdozent für strategisches Kommunikationsmanagement im Executive MBE der Universität St. Gallen

Das nächste Wirtschaftsmagazin erscheint im April 2007.

Damit Ihre Ambitionen zu Erfolgen werden.

Mit uns als Partner können Sie ruhig grosse Ambitionen haben. Denn so einzigartig wie Ihre Ambitionen sind, so massgeschneidert und wirkungsvoll ist unsere Unterstützung. Wir können Ihr Unternehmen während seines gesamten Lebenszyklus begleiten. Denn wie Menschen oder Produkte durchläuft auch Ihr Unternehmen verschiedene Lebensphasen. Und in jedem Zyklus stehen für Sie andere Entscheidungen an.

