

NACHFOLGEREGELUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

AUSGEWÄHLTE ASPEKTE UND
KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Dr. oec. Urs Frey, 19. November 2020



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, jeweils die weibliche und die männliche Bezeichnung zu verwenden. Soweit neutrale oder männliche Bezeichnungen verwendet werden, sind darunter jeweils auch weibliche Personen zu verstehen.

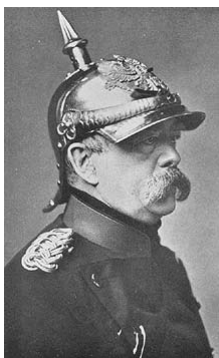


**Bewährtes
stärken.
Chancen
ergreifen.**

PARTNERS IN LEADING

Unternehmensnachfolge

Mythen und Geschichten rund um Familienunternehmen und Nachfolge



„Die 1. Generation verdient das Geld,
die 2. Generation verwaltet das Vermögen,
die 3. Generation studiert Kunstgeschichte,
die 4. Generation verkommt vollends.“

Otto Eduard Leopold von Bismarck-Schönhausen (1815 - 1898)

Ausgangslage des Familienunternehmers

Eckpunkte einer möglichen Unternehmenshistorie I (Baby-Boomer)

- **Einstieg**
Visionäre Gründung, unabsichtliche Übernahme, geplanter Einstieg
- Aufbau und Leben im und für sein Unternehmen
- **Credo 1: Gewinnthesaurierung**
Erarbeitete Mittel sind wieder ins Unternehmen zu investieren.
- **Credo 2: Gewinnminimierung und Steueroptimierung**
Abschreibungen, Rückstellungen etc. dienen dazu erzielte Gewinne zu minimieren und dadurch Steuern zu optimieren.
- Das Unternehmen wird über die Jahre angereichert mit nicht zwingend betriebsnotwendigen Mitteln. Ein geplanter Verkauf führt zu Steuerfolgen bzw. zu einem Abschlag auf dem Verkaufspreis wegen den latenten Steuern.

Ausgangslage des Familienunternehmers

Eckpunkte einer möglichen Unternehmenshistorie II (Baby-Boomer)

- Die alljährlich eingesparten Steuern werden zum Zeitpunkt der Nachfolgeregelung wieder aktuell. Dies verdrängen viele Unternehmer.
- **Privatvermögen und Altersvorsorge**
Mein Unternehmen ist mein Vermögen und meine Vorsorge für's Alter.
„Privatkapital“ wurde in den Jahren kaum angespart.
Die persönliche Altersvorsorge gar vernachlässigt.
- **Preis und Wert des Unternehmens**
Sobald diese Einsicht beim Übergeber gereift ist, erhält die Preisfindung eine starke emotionale Prägung. Der Preis drückt nicht nur den Wert des Unternehmens aus, sondern auch die Wertschätzung des „Unternehmerlebens“.

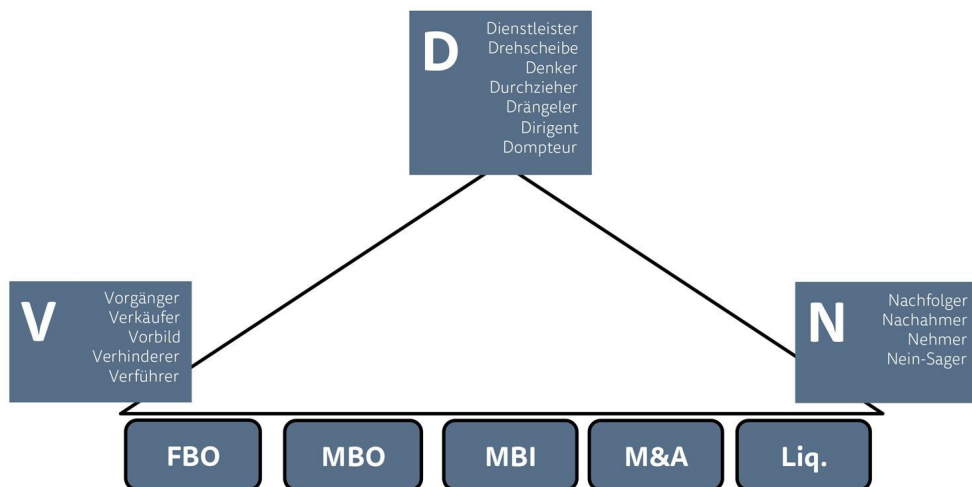
Ausgangslage des Familienunternehmers

Eckpunkte einer möglichen Unternehmenshistorie III (Baby-Boomer)

- Untersuchungen zeigen, z.B. auf das der Verkaufspreis bei glücklichen Übergebern in vergleichbaren Situationen um einiges tiefer liegt als bei eher unglücklichen Unternehmern
- Die „**darum soll sich dann mein Nachfolger kümmern-Mentalität**“ führt dazu, dass das Thema Steuern bis fast zum Schluss verdrängt wird oder am liebsten gleich dem Verkäufer überlassen wird.
- Die Steuern fallen beim Verkäufer an oder werden ihm am Übergabepreis angerechnet und sind dann sofort zur Zahlung fällig. Steuern schmälern somit die Altersvorsorge
- **asset melt-down (Preiszerfall der Vermögenswerte)**
dies wird - aus Sicht der Pensionskassen - noch verschärft durch die demografische Entwicklung (Angebot > Nachfrage).

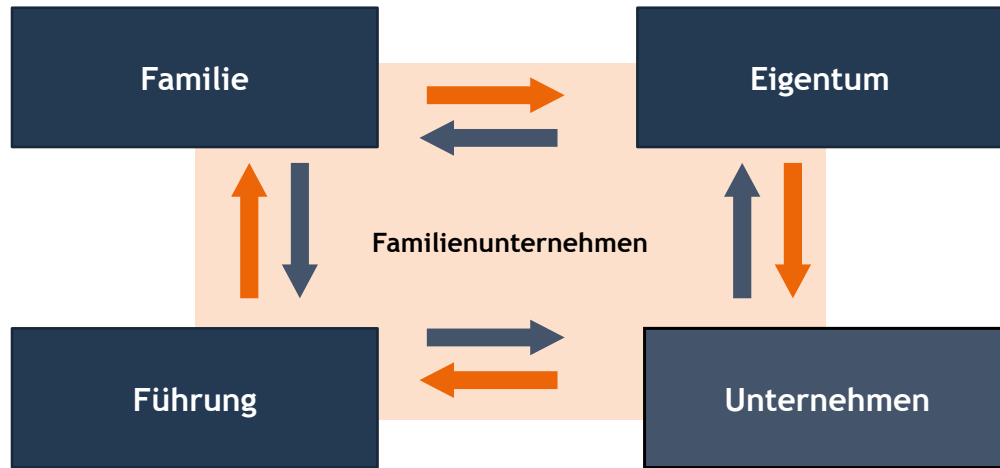
Unternehmensnachfolge

dargestellt als Markt mit drei Parteien



Dimensionen des Familienunternehmens

Bereiche und Abhängigkeiten



Dimensionen der Nachfolgeregelung (im Familienunternehmen)

Ein ganzheitlicher Ansatz ist gefordert

Aufgabenfelder

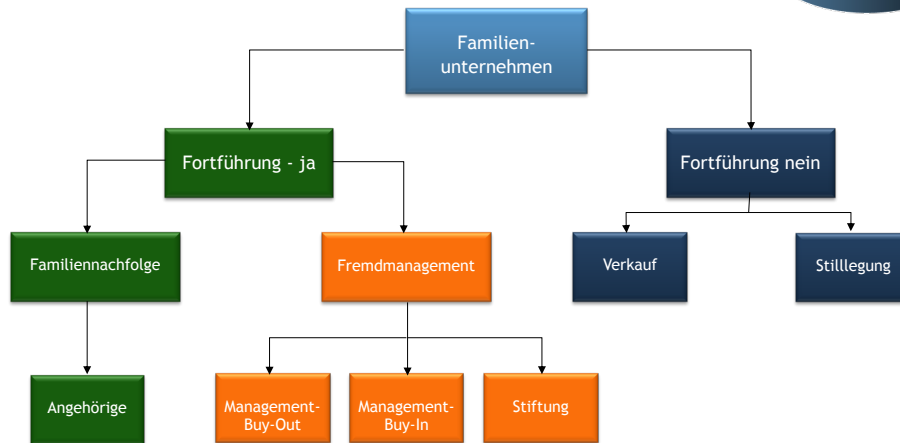
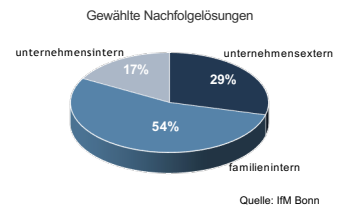
Unternehmer	Familie
Vermögen	Unternehmen

Leistungsangebote

Eignerstrategie & Coaching	Familienstrategie & Konfliktlösung
Aufbau/Sicherung & Entwicklung	Unternehmensstrategie & Finanzierung

Nachfolgeregelung

Entscheidung 1: Fortführung ja oder nein



Nachfolgeregelung

Entscheid 2: Varianten

Eigentümer-Nachfolge

		Familienintern	Familienextern
Führungs-Nachfolge	Familienintern	FBO Klassische Familiennachfolge	Übergangs- lösungen
	Familienextern	Fremd-Management Interimes-Management	Verkauf (Trade Sales) MBO / MBI IPO

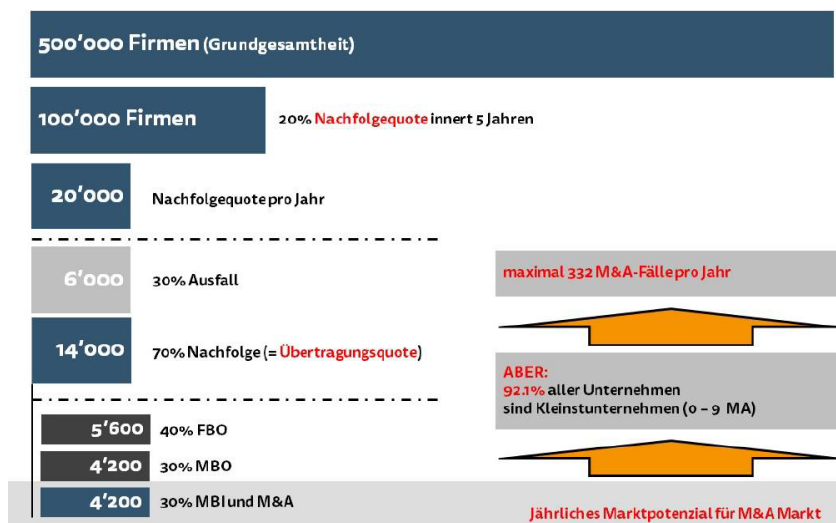
Nachfolgeregelung

Der M&A Markt in der Schweiz



Nachfolgeregelung

Überlegungen zum Marktpotenzial in der Schweiz

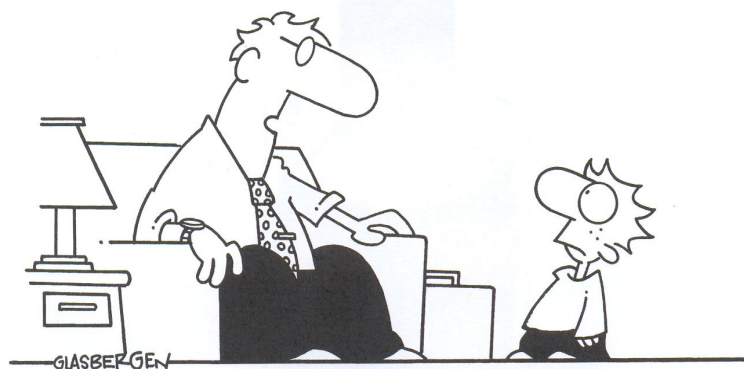


Spannungsfelder der Nachfolge 1

Die häufigsten Fehler

- Die Probleme werden unterschätzt
- Planungszeiträume sind zu kurz
- Der Übergeber kann nicht loslassen
- Das Unternehmen wird vernachlässigt
- Die Komplexität der Abwicklung wird unterschätzt
- Die Nachfolge wird als rein buchhalterisches Problem gesehen
- Unklare Vorstellung über den Wert des Unternehmens
- Die Finanzplanung ist ungenügend
- Die Komplexität und zeitliche Beanspruchung werden unterschätzt

Fazit: Ein Scheitern liegt mehr am Übergabeprozess selbst und weitaus weniger an der Qualifikation der Beteiligten



"Billy, you've been a fine son, but it's time for a change.
I found a child overseas who can do it cheaper."

Spannungsfelder der Nachfolge 2

Personenkreise

Eigner / Patron

- Kann nicht loslassen, keine Nachfolgeregelung möglich
- Abhängigkeit vom Patron
- Autonomie des Eigners (Fehlentscheidungen)

Familie

- Kontroverse Interessen innerhalb der Familie (Pattsituation)
- Kommunikation innerhalb der Familie gestört
- Interessen der Familie vs. Unternehmensinteressen

VR / Aufsichtsrat

- Zu wenig kritische und unabhängige VR-Mitglieder

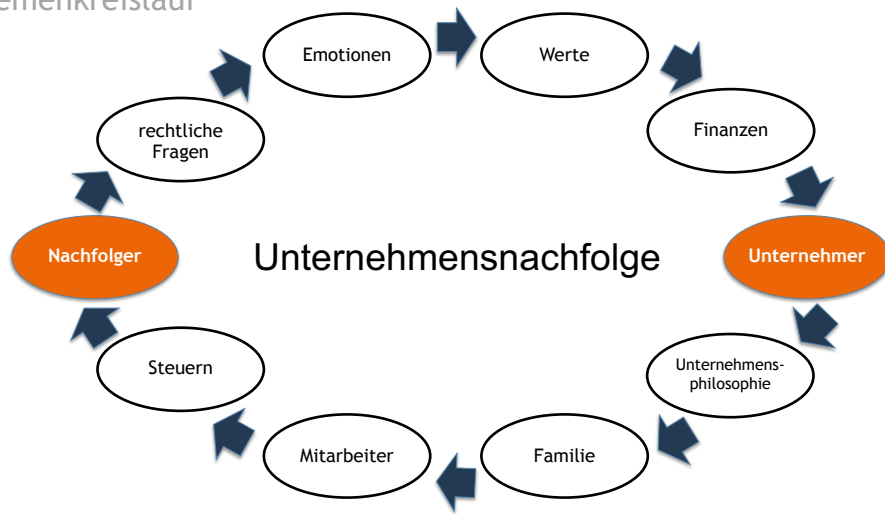
Spannungsfelder der Nachfolge 3

Diskrepanz zwischen Bewertung und Preis



Unternehmensnachfolge

Zwei Themenkreislauf



Unternehmensbewertung

Bedeutung

WANN?	WOFÜR?
• Teil von Regelung der Unternehmensnachfolge • Neuordnung der Gesellschafterstruktur • Aufnahme • Ausscheiden • Basis bei • Unternehmensverkäufen • Unternehmenszusammenschlüssen • im Zuge des Wechsels der Gesellschaftsform	• Ermittlung des Unternehmenswerts • Gestaltung der Verträge • Verhandlung mit Übergeber/Übernehmer • Erstellung des Fortführungskonzepts • Finanzierung der Übernahme • steuerliche Optimierung • Kosten der Übernahme/ Überleitung

Unternehmensbewertung

Wert und Preis



Unternehmensbewertung

Unternehmenswert vs. Kaufpreis

„Kaufpreis ist das, was man zahlt, Unternehmenswert ist das, was man bekommt!“

Unternehmenswert

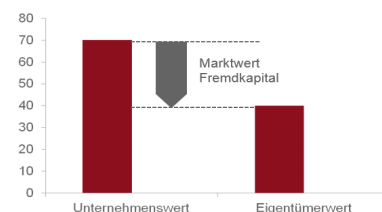
Anwendung eines Bewertungsverfahrens, das den Zukunftserfolgswert, d.h. den Marktwert des Eigenkapitals wiedergibt

Kaufpreis:

ergibt sich aus Angebot und Nachfrage, resultiert als subjektives Ergebnis aus dem Verhandlungsprozess der Beteiligten

eine Bewertung des Unternehmens hilft, eine Orientierung, Verhandlungs- und Argumentationsgrundlage für den Kaufpreis (Kaufpreisobergrenze/-untergrenze) zu erhalten

Unterschied zwischen Unternehmenswert und Eigentümerwert



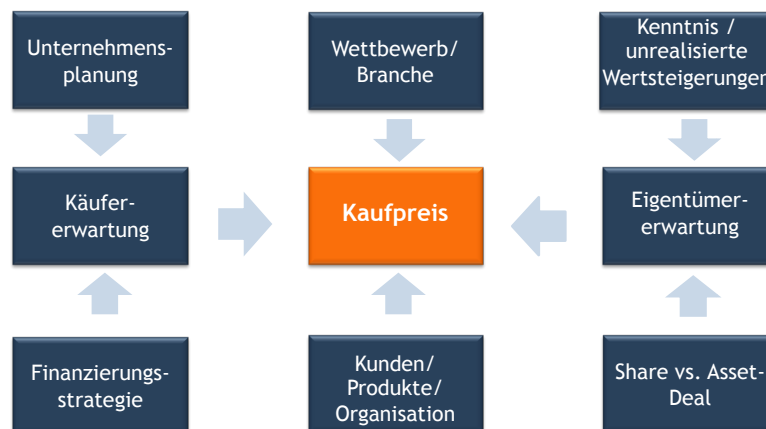
Methoden der Unternehmensbewertung

Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen

Kostenorientiert (Cost Approach)	Erfolgsorientiert (Income Approach)		Marktorientiert (Market Approach)
Substanzwert	Ertragswertverfahren	Discounted Cash Flows	Multiple-Verfahren
- Vermögen wird zum Wiederbeschaffungswert bewertet - Verbindlichkeiten und Rückstellungen werden abgezogen - Substanzwert = Vermögen - (Verbindlichkeiten + Rückstellungen)	- Vorlage einer Erfolgsplanung oder Projektion der Vergangenheit in die Zukunft - außerordentliche Ereignisse werden bereinigt - Kapitalisierung zu einem festzulegenden Zinssatz	- Ermittlung der zukünftigen Zahlungsüberschüsse - Abzinsung (Diskontierung) der Zahlungsüberschüsse auf einen Stichtag - detaillierte Unternehmensplanung erforderlich	- Bewertungsfaktor auf Umsatz, EBIT - Indikator zur Plausibilisierung individueller Ermittlungen - gängig im (größeren) Mittelstand und bestimmten Branchen

Ausgangssituation

Einflussfaktoren auf den Kaufpreis



Exkurs: Nachfolgeprozess und Sozialkapital

Der Generationenvergleich - Die Elterngeneration

Beziehungsmanagement im Vergleich (Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter)

Elterngeneration

- Langjähriges, vertrautes Beziehungsnetz
- Im Beziehungsnetz gemeinsam erlebte Erfolge/Misserfolge
- Übergang vom privaten ins „öffentliche“ teils fließend
- Gemeinsame Wertvorstellungen, verankerte Rituale, Normen und Sprache

Exkurs: Nachfolgeprozess und Sozialkapital

Generationen im Vergleich - Die Kindergeneration

Beziehungsmanagement im Vergleich (Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter)

Kindergeneration

- Eigenes, für das Unternehmen noch wenig relevantes Netzwerk
- Aufgewachsen mit Geschichten/Mythen/Fakten zu den Beziehungen der Eltern mit den firmenrelevanten Stakeholders
- Ausgestattet mit neuen „Wechselkursen“
- Aufgewachsen mit einer neuen Sprache

Fazit: Ganzheitliche Betrachtung führt zum Erfolg

Ein umfassendes Nachfolgemodell als Hilfestellung



Fazit: Beratung im Nachfolgeprozess

Verschiedene Beratungsansätze können helfen

Fachberatungsansatz -> Lösungsorientiert	Coachingansatz -> Prozess-/Moderationsansatz
- Wirtschaftsprüfer - Treuhänder - Rechtsanwalt - Notar - Finanzierungsberatung - Vermögensverwalter - Gutachter - Organisationsberater	- Projektmanagement - Coaching - Moderation - Mediation - Trainer - Supervision



Fazit: Zusammenfassung

Kernthesen

Sicht Übergeber

Der Übergabezeitpunkt wird zunehmend durch die finanziellen Möglichkeiten bestimmt.

Die Fitness im Alter kann für das Unternehmen oder für „die Zeit danach“ genutzt werden

Die drei Hauptfragen lauten:

1. Wie lange möchte ich arbeiten? (Selbstverwirklichung in Beruf und Freizeit)
2. Wie lange muss ich arbeiten (ökonomische Gründe)
3. Wie lange kann ich arbeiten (gesundheitliche Gründe)

Sicht Übernehmer

Die Verkäufer sind immer weniger über deren Jahrgang zu identifizieren

Die Übergeber können als vitale und gut vernetzte Ressource eingesetzt werden



© Urs Frey | 7impact AG



7impact AG

Sandgrube 29
CH-9050 Appenzell
Schweiz

T +41 71 788 23 77
www.7impact.com

Urs Frey
Dr. oec. HSG

T + 41 (0)71 788 23 77
M + 41 (0)76 568 12 21
Mail: urs.frey@7impact.com

**Bewährtes
stärken.
Chancen
ergreifen.**



PARTNERS IN LEADING

Buchtipp



Der KMU-Innovator:

So machen Sie Ihr Geschäftsmodell fit für das digitale Zeitalter

von
Urs Frey

Midas Verlag, Zürich, 2020

Mehr Unterlagen zum download unter
www.urs-frey.com/download