

Nachfolge als strategische Aufgabe des Verwaltungsrats

In der Schweiz steht eine grosse Zahl an Unternehmen vor einem Generationenwechsel. Gemäss der Studie «KMU Nachfolge Schweiz 2025» sind rund 14% aller Schweizer KMU aktuell mit einer offenen Nachfolgeregelung konfrontiert. Trotz dieser Entwicklung wird die Nachfolge in vielen KMU-Verwaltungsräten noch zu selten strategisch behandelt. Da es um die Fortführung der Unternehmung geht, gehört dies aber zur strategischen Führungsverantwortung und somit auch zwingend zu den Aufgaben des Verwaltungsrats.

Von André Egli und Rafael Lucio

Die KMU-Landschaft in der Schweiz zeigt seit nunmehr zehn Jahren ein ähnliches Bild. Viele KMU befinden sich im Nachfolgeprozess (siehe Abbildung 1). Kleinere KMU (bis 50 Personen) haben dabei deutlich mehr Mühe, einen geeigneten Nachfolger zu finden, als Firmen zwischen 50 und 250 Mitarbeitenden. Jede fünfte Unternehmung mit Nachfolgebefehl riskiert, dass sie keine Nachfolgelösung findet, und jedes dritte KMU geht unter, weil kein Nachfolger gefunden werden kann. Der grösste «Nachfolgekiller» liegt darin, dass mit der Nachfolge viel zu spät begonnen wird. Damit dies nicht passiert, muss der Verwaltungsrat seiner strategischen Führungsverantwortung nachkommen und den Nachfolgeprozess frühzeitig einleiten.

Die Rolle des Verwaltungsrats

Nach Art. 716a OR ist der Verwaltungsrat für die oberste Leitung und Aufsicht des Unternehmens verantwortlich. Dazu gehört die Sicherstellung einer langfristigen Fortführung des Unternehmens. Der Verwaltungsrat ist somit nicht nur Beobachter, sondern aktiver Gestalter innerhalb der strategischen Belange. Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance betont explizit die Pflicht des Verwaltungsrats, den Nachfolgeprozess frühzeitig zu planen. Entsprechend gehören Nachfolgegedanken zwingend auf die VR-Agenda. In der Praxis bedeutet dies, dass der Verwaltungsrat sicherstellen muss, dass sowohl die Übergeber (Inhaber), die Firma, die Organisation, aber auch die Schlüsselpersonen «ready» sind für die Nachfolge.

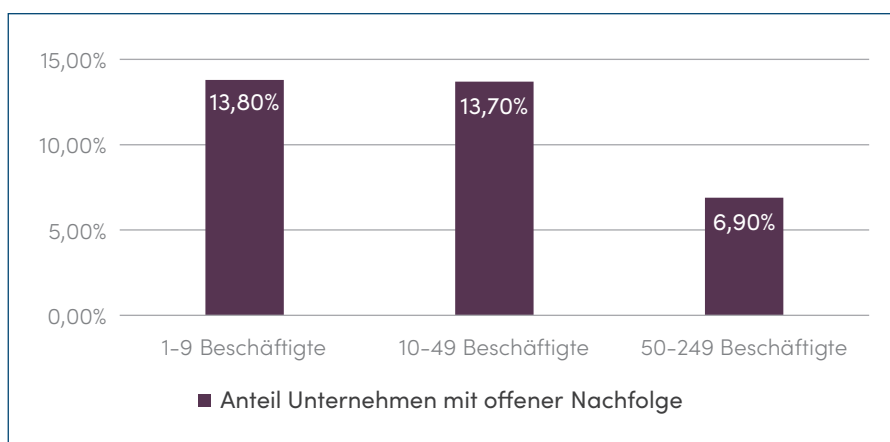


Abbildung 1: KMU im Nachfolgeprozess

ge. Im sprachlichen Umgang wird dieser Prozess oftmals mit «schlüsselfertig machen» umschrieben. Um einen schlüsselfertigen Zustand aller Stakeholder zu erreichen, braucht es Zeit. In der Regel dauert dies zwischen drei und fünf Jahre. Für mittelständische Unternehmen stellt dies eine grosse Herausforderung dar.

Hier finden Sie mehr Informationen zu einem schlüsselfertigen Zustand oder auch, wie eine Organisation «Fit für die Nachfolge» gemacht wird.



Nachfolge als Bestandteil der Eignerstrategie

Die Eignerstrategie bildet den Kompass eines Unternehmens. Sie definiert die Werte, die Zielsetzung und die Haltung der Eigentümer gegenüber Entwicklung, Wachstum, Rentabilität, Werte der eige-

nen Unternehmung aber weiter auch zu Unabhängigkeit im Ownership oder Familienkontinuität. Mit der Eignerstrategie wird massgeblich entschieden, wie sich ein Unternehmen in Zukunft entwickeln soll. Die Eignerstrategie steht über allem und kommt immer zuerst – also auch vor der Unternehmensstrategie.

Da die Ziele, Wünsche und Bedürfnisse eines Inhabers/einer Inhaberin auch die Unternehmensstrategie beeinflussen, muss der Verwaltungsrat zwingend diese Eignerstrategie kennen und mit der Unternehmensstrategie abstimmen. Bei einer Nachfolge ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, dass die Nachfolgeplanung im Einklang mit dieser strategischen Leitlinie erfolgt. Zentrale Checkfragen sind:

- Soll das Unternehmen in Familienhand bleiben – oder an die Mitarbeitenden (MBO) übergehen?
- Ist ein Verkauf des Unternehmens an den Meistbietenden gewünscht?

- Soll für ein Wachstum ein Investor ins Ownership geholt werden?
- Sind alle Schlüsselpositionen optimal besetzt? Müssen zusätzliche Skills in die Geschäftsleitung geholt werden?
- etc.

Eine klar formulierte Eignerstrategie ermöglicht eine sachliche Beurteilung der Nachfolgeoptionen und eine transparente Kommunikation.

Optionen der Nachfolge

Je nach Ausgangslage können unterschiedliche Nachfolgeformen zur Anwendung gelangen. In der Schweiz erfolgen laut Raiffeisen-Studie rund 40% der Übergaben familienintern, 40% durch Verkauf an Dritte (Management-Buy-in – MBI) und 20% durch bestehende Mitarbeitende (Management-Buy-out – MBO). Früher lag der Wert der familieninternen Nachfolgen noch deutlich höher. Es ist davon auszugehen, dass in den nächsten zehn Jahren die familieninternen Nachfolgen weiter zurückgehen (Schätzung auf 20–30%), dafür die Verkäufe an Dritte auch wegen Konsolidierungstrends steigen (auf 50%) wie auch die Verkäufe an Mitarbeitende (auf 30%).

Jede Variante bringt spezifische Chancen und Risiken mit sich. Bei familieninternen Nachfolgen steht meist die Wahrung von Tradition, Werten und Kontinuität im Vordergrund. Es gilt herauszufinden, ob die familieninternen Nachkommen eine Übernahme aus dem tiefsten Innern heraus wirklich wollen oder ob dies nur aus einer Verpflichtung gegenüber den Eltern erfolgt. Emotionen sind dabei garantiert, und oft hat hier der externe Verwaltungsrat eine ausgleichende Wirkung. Auch gilt es sicherzustellen, dass die familieninternen Nachfolger über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Falls nicht, sollte dies von aussen «beschafft» werden.

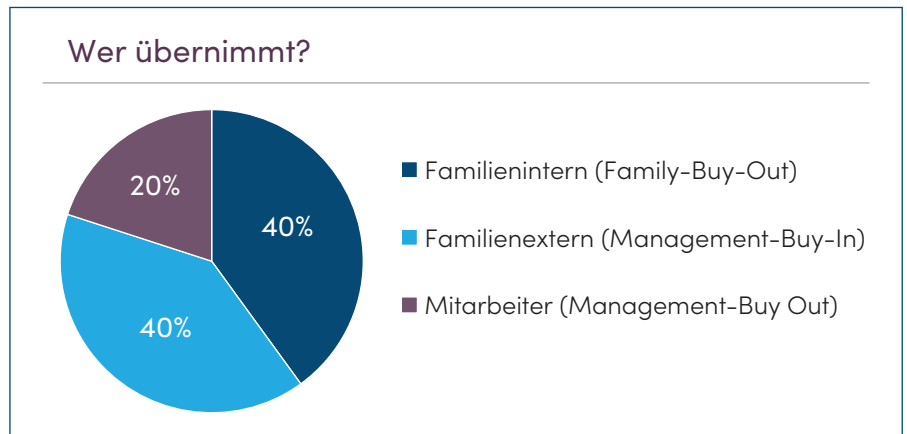


Abbildung 2: Optionen der Nachfolge

Beim Management-Buy-out – MBO – profitiert das Unternehmen von interner Erfahrung und Stabilität, da die Übernehmer schon im Unternehmen tätig sind und dieses sehr gut kennen. Hier ist zentral, dass die Übernehmer in die neuen Rollen eintreten und vom Arbeitnehmer zum Arbeitgeber resp. zum Unternehmer transformieren. Dies ist nicht immer einfach. Oftmals hilft, wenn das MBO-Team noch mit externen Personen erweitert wird, sodass die Unternehmung beispielsweise fehlendes Know-how oder ergänzende Persönlichkeiten (Charaktere) erhält.

Ein Verkauf an Dritte oder Management-Buy-in – MBI – bietet andere Herausforderungen. Hier steigt ein neuer Inhaber oder eine Inhaberfirma mit neuen Werten und Gedankengut in die Unternehmung ein. Die grosse Herausforderung besteht darin, dass die bestehende Kultur mit der neuen Kultur vereinbar resp. kombinierbar ist. Eine erfolgreiche Post-Merger-Integration ist zentral, denn rund 50% der erworbenen Unternehmen entfalten nicht ihre volle Wirkung, da die Integration nicht vollends glückt. Mit neuen Inhabern ergeben sich aber auch neue Impulse und neue Ideen, welche beflügelnd wirken können, und bieten in der Regel auch beträchtliches Synergiepotenzial.

Der Verwaltungsrat ist gefordert, diese Optionen im Lichte der Eigner- und Unternehmensstrategie zu bewerten.

Werttreiber oder Wertvernichter

Wird ein Unternehmen frühzeitig, umfassend und konsequent auf die Nachfolge vorbereitet, so kann dies zu einer signifikanten Erhöhung des Unternehmenswerts führen. In M&A-Projekten wird die Abhängigkeit vom Inhaber stets wertrelevant berücksichtigt. Ist das Unternehmen oder der Unternehmer nicht vorbereitet, kann sich der Unternehmenswert um 20–50% verändern, sowohl positiv als auch negativ.

Struktur und steuerliche Überlegungen

Im Rahmen von Nachfolgeprojekten stellen sich auch immer wieder strukturelle und steuerliche Fragestellungen. Dies können sein:

- Ist die Organisationsstruktur noch richtig und zweckmässig?
- Braucht es vor der Nachfolge noch strukturelle Massnahmen wie Fusionen, Verkäufe, Abspaltungen?
- Sind nicht-betriebliche Vermögenswerte vorhanden? Könnten diese abgespalten werden?
- Ausschüttung von Substanz verbunden mit Steuerplanung
- etc.



Fachwissen to go – jetzt in der WEKA Digital Library App

Jetzt installieren und Ihren Newsletter auch unterwegs lesen!



Viele organisatorische Massnahmen lösen Steuerfolgen aus oder werden mit steuerlichen Sperrfristen (z.B. bei Umstrukturierungen) belegt, welche in den nächsten Jahren (in der Regel fünf Jahre) einen Impact haben können. Vor allem im Bereich der Steuern lohnt sich eine frühzeitige Planung. Kleiner Tipp: Der Verwaltungsrat sollte wissen, wo die einzelnen Inhaber ihren Wohnsitz haben. Liegt dieser im Ausland, so kann dies zum Beispiel im Rahmen von Nachlassregelungen wesentliche Steuerfolgen auslösen, welche lieber zu Lebzeiten analysiert und optimiert werden sollten.



Die Übergabephase ist ein entscheidender Moment. Ob die Übergabe schrittweise oder auf einen Schlag erfolgt, ist abhängig vom Zustand des Unternehmens resp. der Inhaber. Eine frühzeitige Pensionierungs- und Vorsorgeplanung unterstützt die Entscheidungsfindung der Verkäufer und ermöglicht so einen geordneten Rückzug, welcher auch steuerlich optimal ausgestaltet ist. Somit ist es für den Verwaltungsrat zentral zu wissen, wie die persönlichen Absichten der Inhaber aussehen und wann die Inhaber in Pension gehen wollen.

Fazit: Nachfolge als VR-Aufgabe

Eine Nachfolgeplanung ist kein punktuell Ereignis, sondern ein Prozess und muss als integrierender Bestand-

teil einer strategischen Aufgabe des Verwaltungsrats definiert sein. Es ist zu empfehlen, dass der Verwaltungsrat mit den Inhabern diese Planung frühzeitig (drei bis fünf Jahre vor der Nachfolge) in Angriff nimmt. So bleibt genügend Zeit, die Inhaber, das Unternehmen, die Mitarbeitenden «schlüsselfertig» und somit auch «fit für die Nachfolge» zu machen.

Ein positiver oder negativer Einfluss auf den Unternehmenswert ist garantiert. Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung, die Unternehmensstrategie in Übereinstimmung mit der Eignerstrategie zu bringen. Im Rahmen einer «Good Governance» muss die Nachfolge bei einem Verwaltungsrat mitunter maxi-

male Priorität geniessen. Da der Nachfolgeprozess emotional werden kann, empfiehlt sich hier eine Begleitung, sei es durch den Verwaltungsrat selber oder durch einen professionellen externen Nachfolgespezialisten.

Autoren



André Egli ist Leiter Nachfolge und Verwaltungsrat von Balmer-Etienne AG, einem der renommiertesten Unternehmen für Treuhand, Prüfung und Beratung. André Egli begleitet Unternehmer und Firmen in ihrem Nachfolgeprozess.



Rafael Lucio ist Mitarbeiter im Bereich Corporate Finance bei Balmer-Etienne AG. Seine Spezialbereiche sind Bewertungen von Unternehmen sowie auch die Unterstützung bei M&A Projekten/Nachfolgeregelungen. www.balmer-etienne.ch



Zertifizierte/r Verwaltungsrätin/ Verwaltungsrat ZfU
Ihr Rüstzeug für wirksame und professionelle VR-Arbeit
2 Module à je 3 Tage
 6 Tage | CHF 7990.00 | Infos unter: zfu.ch/go/lvr

Das Verwaltungsrats-Seminar
Pflichten, Aufgaben, Führung & Kommunikation
 2 Tage | CHF 2990.00 | Infos unter: zfu.ch/go/vr

Künstliche Intelligenz (KI) als Game Changer
KI-Transformation: Von der Strategieentwicklung zum innovativen Geschäftsmodell
 2 Tage | CHF 2980.00 | zfu.ch/go/kig



