



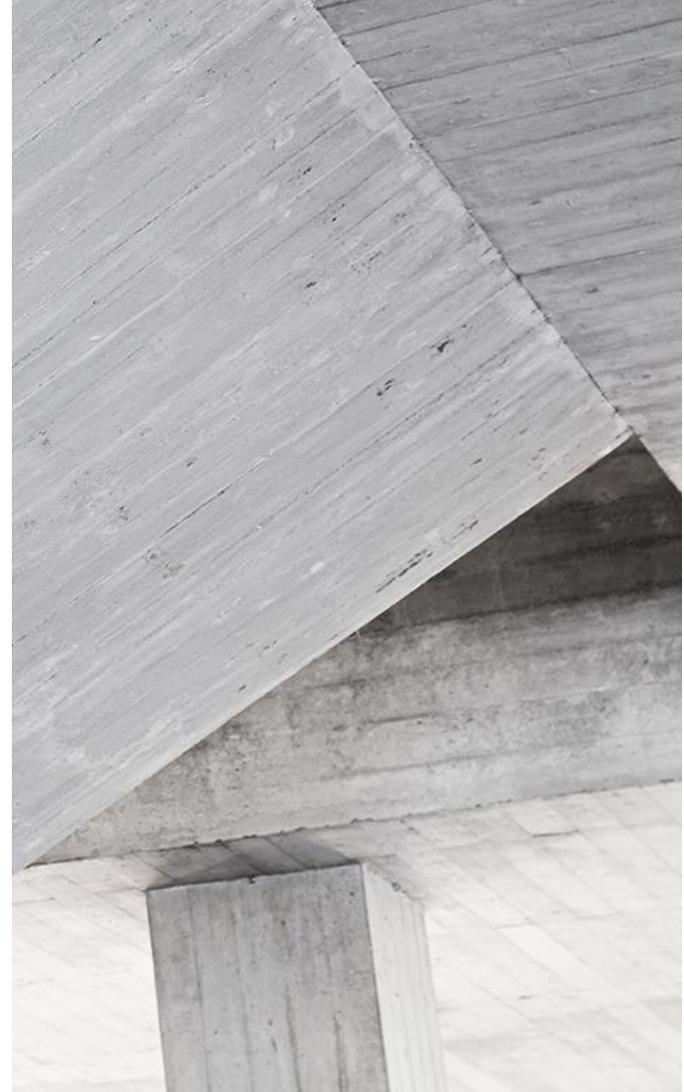
Universität St.Gallen

Center for Family Business

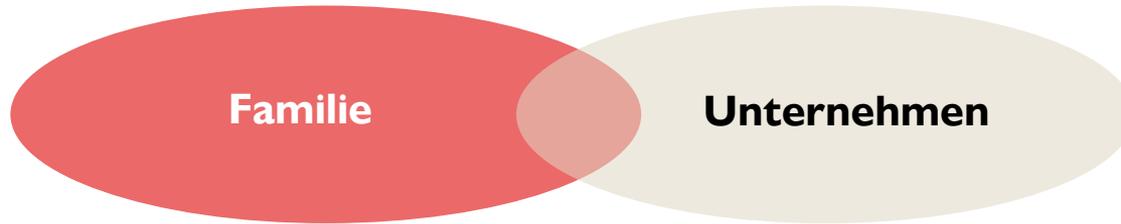
Übergabe von Familienunternehmen

Prof. Dr. Thomas Zellweger

From insight to impact.



Interaktion zweier sehr unterschiedlicher Sozialsysteme



- Tradition
- Emotionalität
- Langfristig
- Nichtfinanzielle Werte
- Gleichheit

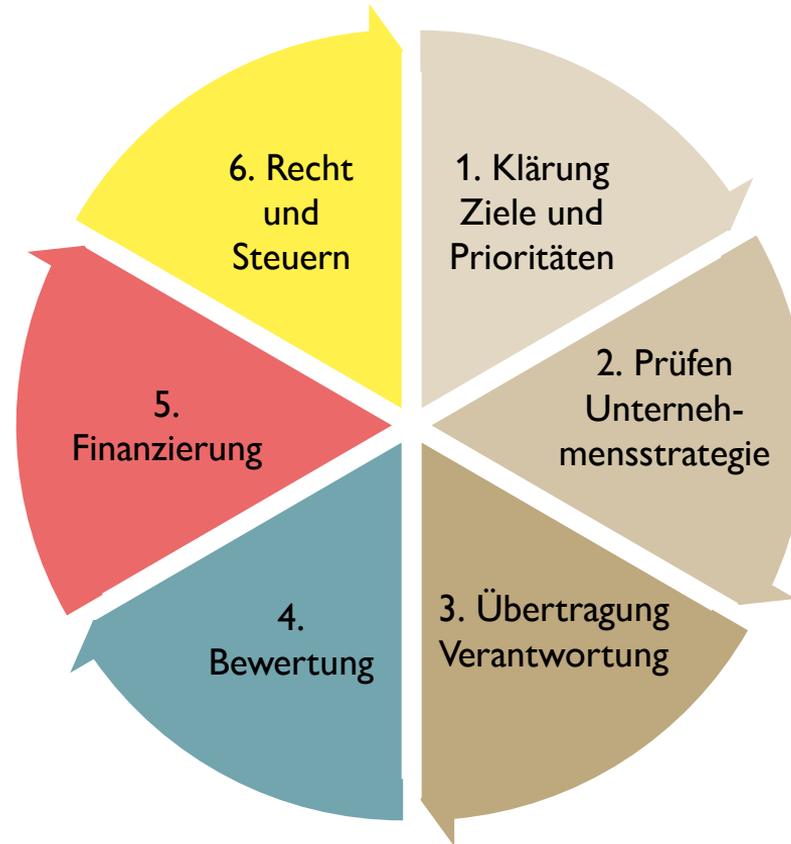
- Erneuerung
- Rationalität
- Kurzfristig
- Finanzielle Werte
- Leistung

Komplexität der Unternehmensnachfolge

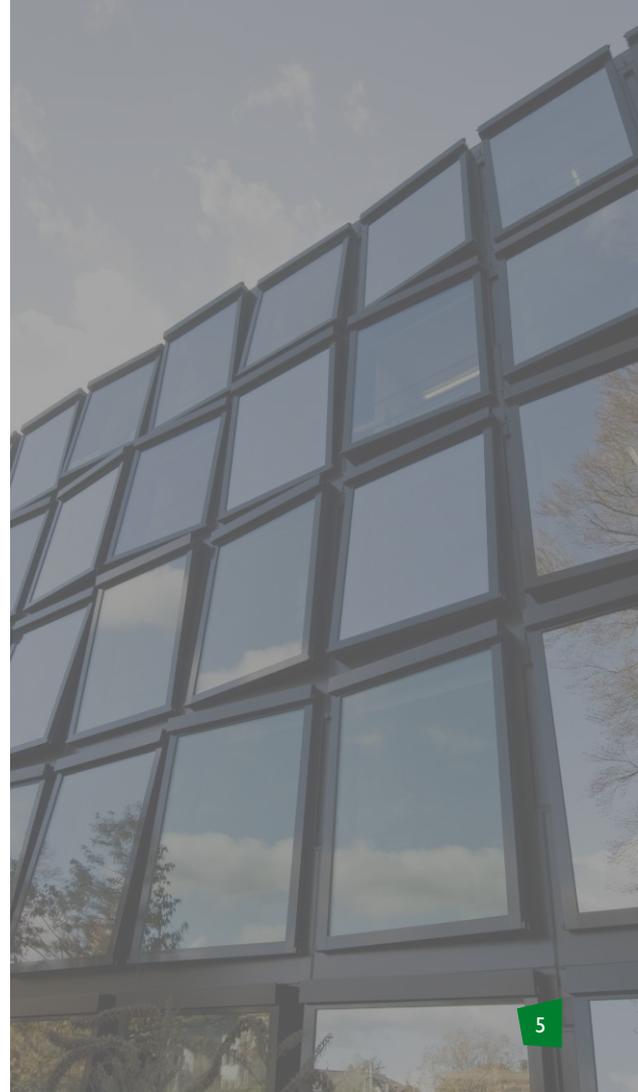
1. Einmalige Herausforderung: keine Lernmöglichkeiten
2. Stakeholder mit divergierenden Anliegen (z.B., Mitarbeitende, Kunden, Staat, Familie)
3. Überlappende Rollen der Akteure: z.B. Vater & CEO & Haupteigentümer
4. Informationsasymmetrien: wie gut ist der Nachfolger? Wieviel Wert ist die Firma?
5. Langwieriger Prozess
6. Nur interdisziplinär zu bearbeiten: Strategie, Finanzen, Recht, Steuern, ...
7. Auseinandersetzung mit der eigenen Endlichkeit



Nachfolgemodell: sechs Schritte



Klären Ziele und Prioritäten



Denken in Szenarien: zwei Arten der Nachfolge

| | | Führung | | |
|----------|----------------|-------------------------------|---|---|
| | | Familienintern | Kombination | Familienextern |
| Eigentum | Familienintern | Familien-Nachfolge (40%) | Gemischte Führung | Professionelles Management |
| | Kombination | Finanzpartner, Private Equity | Gemischte Führung und Eigentum (z.B. öffentlich notierte Familienuntern.) | Finanzpartner, Private Equity |
| | Familienextern | Rest-Engagement der Familie | | (40%): Übergabe an Mitarbeiter (MBO), Miteigentümer, Verkauf, Liquidation |

Art der Nachfolge hat weitreichende Konsequenzen

| | Familienintern | Management Buy Out | Verkauf an strat. Käufer oder Finanzinvestor |
|---|--|---|--|
| Voraussetzung | Interessierter und fähiger Nachfolger | Interessierter und fähiger Mitarbeiter, mit finanz. Mitteln | Attraktive Firma |
| Motivation der Seniorgeneration | Unabhängigkeit der Firma, Vermächtnis | Unabhängigkeit Firma sichern Unternehmertum ermöglichen | Maximierung Verkaufspreis Exitance wahrnehmen |
| Timing | ~5 bis 10 Jahre; Zusammenarbeit mit Nachfolger | ~2 bis 5 Jahre | ~1 Jahr |
| Preis | Schenkung: Preis = 0 Marktwert – Familienabschlag | Marktwert – Loyalitätsabschlag | Marktwert |
| Finanzierung | Bei Schenkung / Erbschaft: keine Finanzierung nötig Sonst: EK Nachfolger, Verkäuferdarlehen | EK Nachfolger, Verkäuferdarlehen, Bank | Cash, Aktien des akquirierenden Unternehmens |
| Entwicklungsprozess emotional, familiär | | Transaktion rational, finanziell | |

Die Sicht der Juniorgeneration

Fähigkeiten

(in Anbetracht der Funktion)

"Nicht interessiert aber fähig"

Motivationen diskutieren, Optionen für Geschäftsentwicklung aufzeigen, Entscheidung akzeptieren

"Nicht interessiert, nicht fähig"

Unterschiedliche Fähigkeiten und Wünsche akzeptieren

"Interessiert und fähig"

Einstiegspad entwickeln

"Interessiert aber nicht fähig"

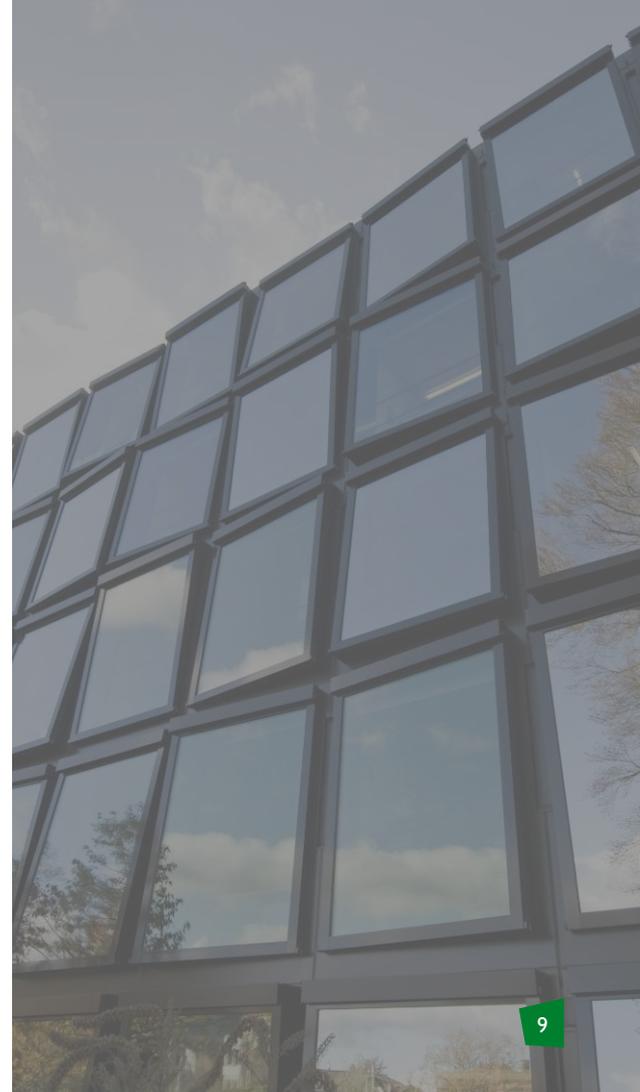
Klären Erwartungen und Anforderungen, Alternativen evaluieren ausserhalb des Unternehmens

Engagement

(Grad des affektiven Commitments)



Übergabe der Verantwortung



Gerechtigkeit in Abhängigkeit von Führungs-, Eigentums-, und Vermögensübergabe

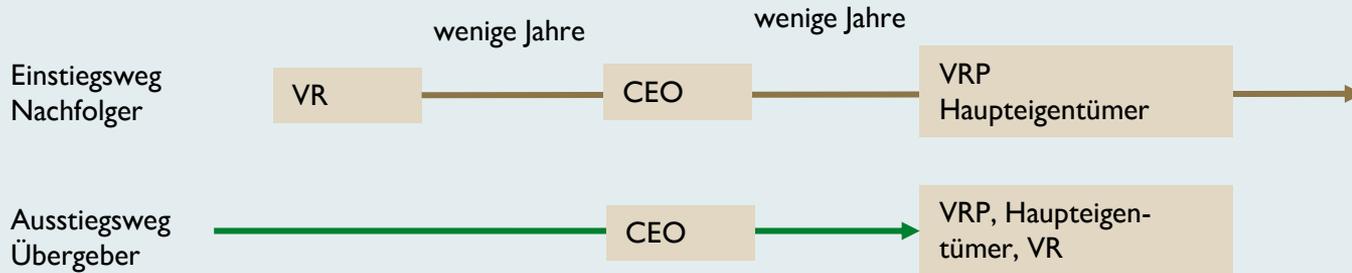
Behandlung der Ansprüche der Familienmitglieder in Abhängigkeit davon, ob wir über Führungs-, Eigentums- oder Vermögensübergabe sprechen



Abfolge der Verantwortungsübergabe

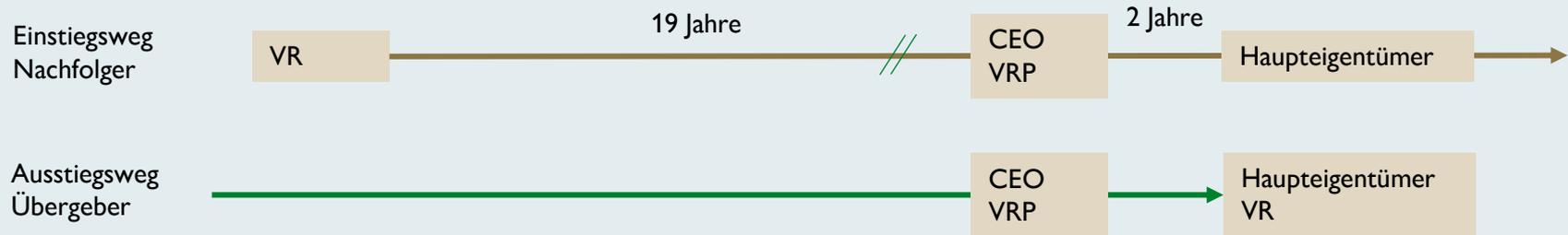
Stabübergabe: eher schnell und rhythmisch, Ø Dauer 8 Jahre, ca. 50% aller Übergaben

Hohe
Performance
nach Übergabe

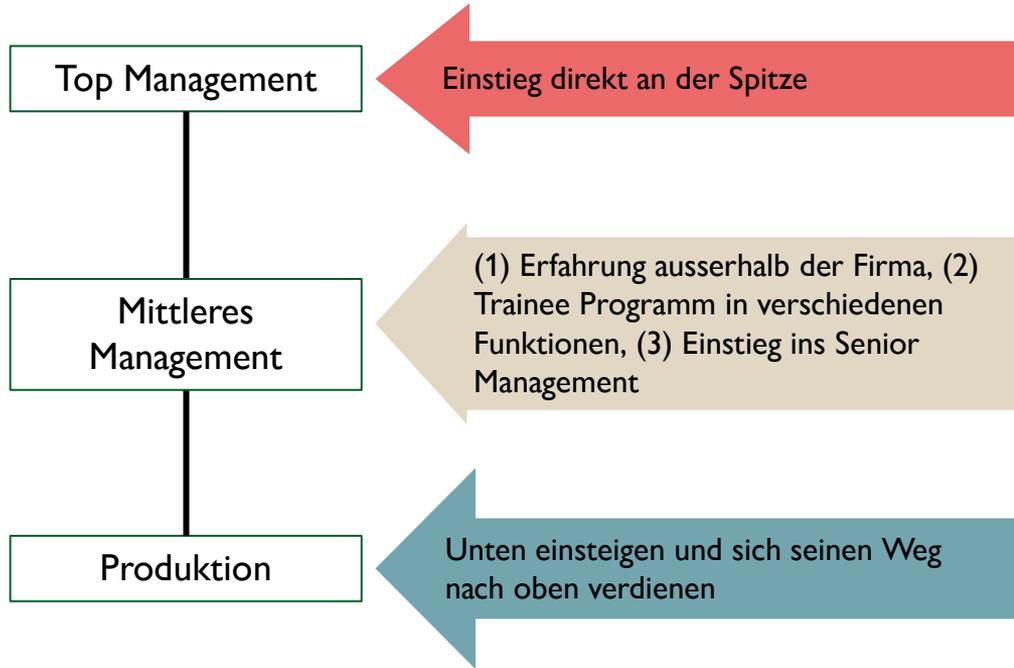


Ewiger Kronprinz: langsam und arhythmisch, Ø Dauer 21 Jahre, ca. 30% aller Übergaben

Tiefe
Performance
nach Übergabe



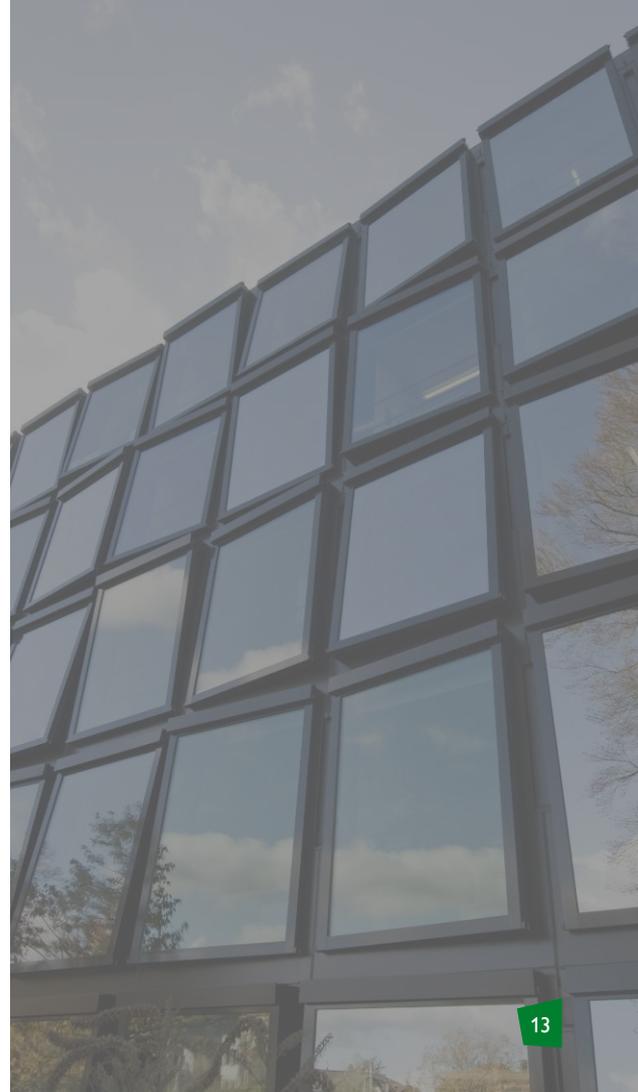
Wie soll man ins Familienunternehmen einsteigen?



Voraussetzungen, damit man sich in einem Unternehmen “zu Hause” fühlen kann:

1. Notwendige Fähigkeiten
2. Kontrolle über Aufgabe
3. Positive persönliche Beziehungen

Fazit und einige Tipps



Worauf zu achten ist

- Beginnen Sie mit den emotionalen Fragen: wie stelle ich mir die Nachfolge vor? Kann / will ein Kind die Firma übernehmen? Machen Sie die gegenseitigen Vorstellungen explizit
- Denken Sie in Szenarien: welche Übergabeoptionen haben wir?
- Machen Sie die Firma attraktiv für einen Übernehmer
- Machen Sie einen Übergabeplan, der einen schrittweisen Einstieg und einen schrittweisen Ausstieg vorsieht
- Zum Übergabeplan: Kürzer ist besser als länger, rhythmisch ist besser als hinauszögern
- Erstellen sie einen massgeschneiderten Onboardingprozess für die nächste Generation, sodass diese “ankommen” kann
- Nehmen Sie Unterstützung in Anspruch: Prozessbegleitung statt nur einzelne Fachexpertise



Vielen Dank!



Thomas Zellweger

Prof. Dr., Direktor

Tel: + 41 71 224 71 00

Mail: thomas.zellweger@unisg.ch

Universität St.Gallen (HSG)
CFB-HSG
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen

kmu.unisg.ch



Universität St.Gallen

Center for Family Business