

Erfolgreiche Nachfolge- planung

**Tipps für Unter-
nehmer und
Führungskräfte**

Hanspeter Vetsch

©

2001 WM Wirtschafts-Medien AG, BILANZ, Zürich

Alle Rechte vorbehalten

Autor: Hanspeter Vetsch

Projektleitung: Francine Bruni

Realisation: additiv AG, Zürich

Herstellung: Basler Zeitung, Basel

ISBN 3-909167-53-5

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	9
Dominierende Familienunternehmen	10
Wenig professionelles Risikomanagement	11
Unternehmer sind selbstkritisch	11
Der Generationenwechsel gelingt nicht selbstverständlich	12
Zehn Merkpunkte zum Anfang	13
Zehn Thesen zur Unternehmensnachfolge	14
Das Sündenregister – die Erfolgshebel	16
2. Situationsanalyse	19
Zehn Fragen an Unternehmer	20
2.1 Situation des Unternehmens	21
Wettbewerbssituation	22
Kritische Erfolgsfaktoren	22
Umweltsituation	23
2.2 Situation des Unternehmers	24
3. Emotionale Aspekte	29
Offizielle Erwartungen und Themen vs. inoffizielle Erwartungen und Themen	29
Emotionen zulassen statt ausblenden	30
Emotionen brauchen Zeit	31
Das Unternehmen als Lebensaufgabe	31
Perspektiven für die Zeit danach finden	32
Gesprächspartner gezielt aufbauen	32
Wunsch nach einem familieninternen Nachfolger	33
Töchter nicht unterschätzen	34
Alle Beteiligten sollen Gewinner sein	34

4. Varianten der Nachfolgeregelung	37
Die Vor- und Nachteile der Nachfolgevarianten im Vergleich	39
Betroffenheitsfaktor berücksichtigen	40
4.1 Familieninterne Nachfolge	41
Unvoreingenommene Beurteilung zwingend	41
Aufbau des geeigneten Nachfolgers	42
Gezielt Vertrauen bilden	42
4.2 Verkauf an Dritte	43
Interessenkonflikt zwischen Verkäufer und Käufer	44
Spannungsfeld beim Unternehmensverkauf	45
Vorbereitung des Unternehmens auf den Verkauf	45
Käufersuche	46
Verkaufsverhandlungen	50
Grundregeln beim Verkauf	50
Due-Diligence-Prüfung	52
Fragekatalog der Kaufinteressenten	53
Blickwinkel der Kaufinteressenten einnehmen	55
4.3 Management Buy-out	56
Verhältnis zwischen den Käufern	56
Wie sieht die neue Führungsstruktur aus?	56
Wie wird die Finanzierung geregelt?	57
Businessplan erstellen	58
Heikle Interessenkonflikte	58
5. Sicht des Beraters	61
Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis	61
Jeder Fall ist einzigartig	62
Wünsche und Ziele formulieren	63
Vollständige Informationen sind unerlässlich	63
Zusammenspiel Unternehmer und Berater	64
Nachbearbeitung nicht vernachlässigen	65

6. Die Rolle des Verwaltungsrates	67
6.1 Undelegierbare und unentziehbare Aufgaben im Kontext der Nachfolgeplanung	68
6.2 Gesetzesvorschrift vs. Alltag	69
6.3 Pflichten von Verwaltungsrat und Unternehmer	70
6.4 Checkliste für Verwaltungsräte	71
7. Recht und Steuern	73
7.1 Einfluss der Rechtsform	73
Einzelfirma	73
Personengesellschaft	74
Aktiengesellschaft	75
GmbH	76
7.2 Erb- und güterrechtliche Aspekte	77
Erbrecht	77
Güterrechtliche Ansprüche des Ehegatten	77
7.3 Steuerliche Gesichtspunkte	78
1. Steuerarten	78
2. Die Umwandlung in eine andere Gesellschaftsform	80
3. Übergang von Vermögenswerten	83
8. Fallbeispiele aus der Praxis	85
8.1 Kluge Mischvariante	85
Eine überraschende Lösung	86
Langfristige Beteiligungsstrategie	86
8.2 Sieben auf einen Streich	87
Interner und externer Manager-Mix	87
Auch der letzte Schritt glückte	88
8.3 Gut Ding will Weile haben	88
Rücksicht auf langjährige Mitarbeiter	89
Faire Regelung bis ins Detail	89
Glossar	91
Nützliche Adressen	93