



DER GENERATIONENWECHSEL IST ALLES ANDERE ALS NUR EINE TRANSAKTION!

Dr. Frank Halter
St.Gallen, den 03.04.2019



CFB-HSG

Einsicht von einem Nicht-Nachfolger (FBO)

CFB-HSG

Interviewer

«Ihr Vater war Kondensmilch-Fabrikant. Hätten Sie sich vorstellen können, seine Nachfolge anzutreten?»

Antwort

«Kondensmilch war nicht meine Passion.»

(SZ, 06.09.2013)



Frank Halter

Kurz-Vita

Dr.rer.pol.

geb. 1974, verheiratet, zwei Kinder

CFB-HSG

Werdegang (Auszug)

- KMU-HSG: GL-Mitglied und Leiter Bereich Weiterbildung
- CFB-HSG: Gründungs- und GL-Mitglied
- z.Z. 3 VR-Mandat (1xPräsidium)
- 2009 Abschluss Doktorat an European Business School, De (Dr.rer.pol.)
- 2001 Abschluss Studium an Universität St.Gallen (lic.oec. HSG)
- 1999-2003: VR-Mitglied Halter Bonbons AG

Spezialgebiete / Vertiefungen

- Komplexität und Dynamik von Familienunternehmen
- Unternehmensnachfolge
- Konflikte und Emotionen in Familienunternehmen
- KMU Führungskompetenz

www.kmu.unisg.ch

www.cfb.unisg.ch

+41 (0)71 224 71 28

frank.halter@unisg.ch



Universität St.Gallen

Frank Halter | CFB-HSG

3

Frank Halter

Engagement fürs Thema Nachfolge (Auswahl)

CFB-HSG

Bücher:

- Halter, Schröder 2017: **St.Galler Nachfolge-Modell. Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge.** Haupt Verlag. 4. und komplett überarbeitete Auflage (2012: 3. Auflage; 2011: 2. Auflage; 2011: 1. Auflage).
- Füglistaller, Halter, Tinner, Weber 2013: Fit für die Nachfolge: 7x3 Fragen und Antworten zur erfolgreichen Nachfolge in KMU.
- SVC, CFB-HSG 2011: Wie stellen KMU heute die Weichen für Übermorgen? Unternehmer und Experten erzählen Nachfolgefälle aus der Praxis.
- Halter 2009: Familienunternehmen im Nachfolgeprozess. Die Emotionen des Unternehmers (Diss)

Studien (kleine Auswahl):

- CS 2016: Herausforderung Generationenwechsel
- CS 2013: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU
- CS 2009: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge.
- PwC 2005: Unternehmer gesucht!

Begleitungen und Praxistransfer:

- 5-8 pro Jahr
- Schulung und Weiterbildung für Unternehmerfamilien und Beratende
- Vorsitzender Think Tank Unternehmensnachfolge

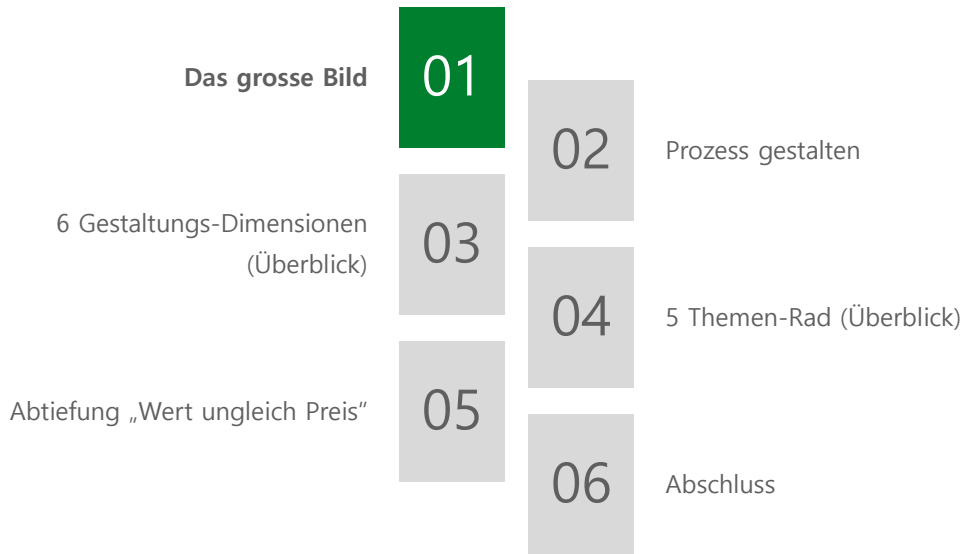


Universität St.Gallen

Frank Halter | CFB-HSG

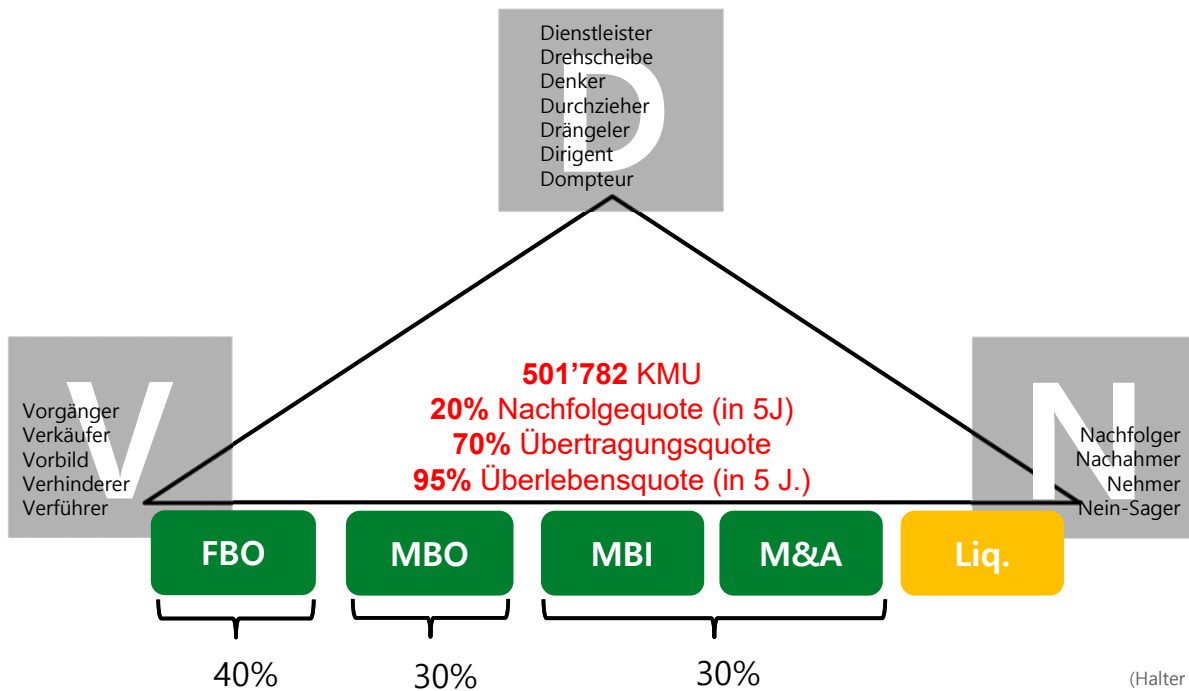
THINKTANK-
NACHFOLGE.CH

4

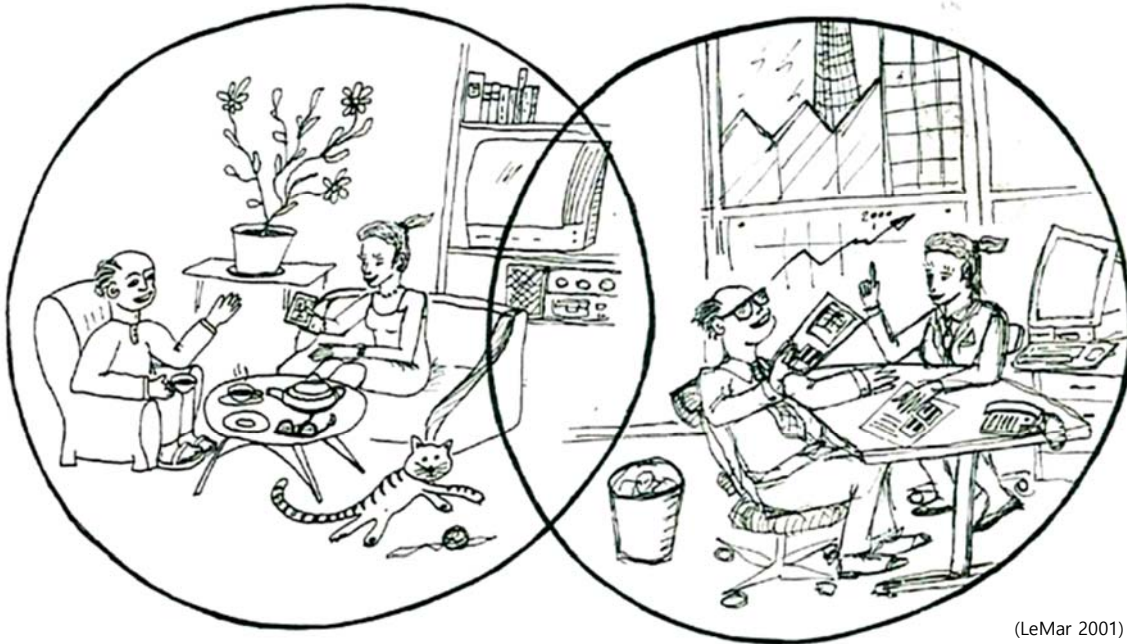


Bedeutung der Unternehmensnachfolge (SUI)
 Nachfolge als Markt verstehen

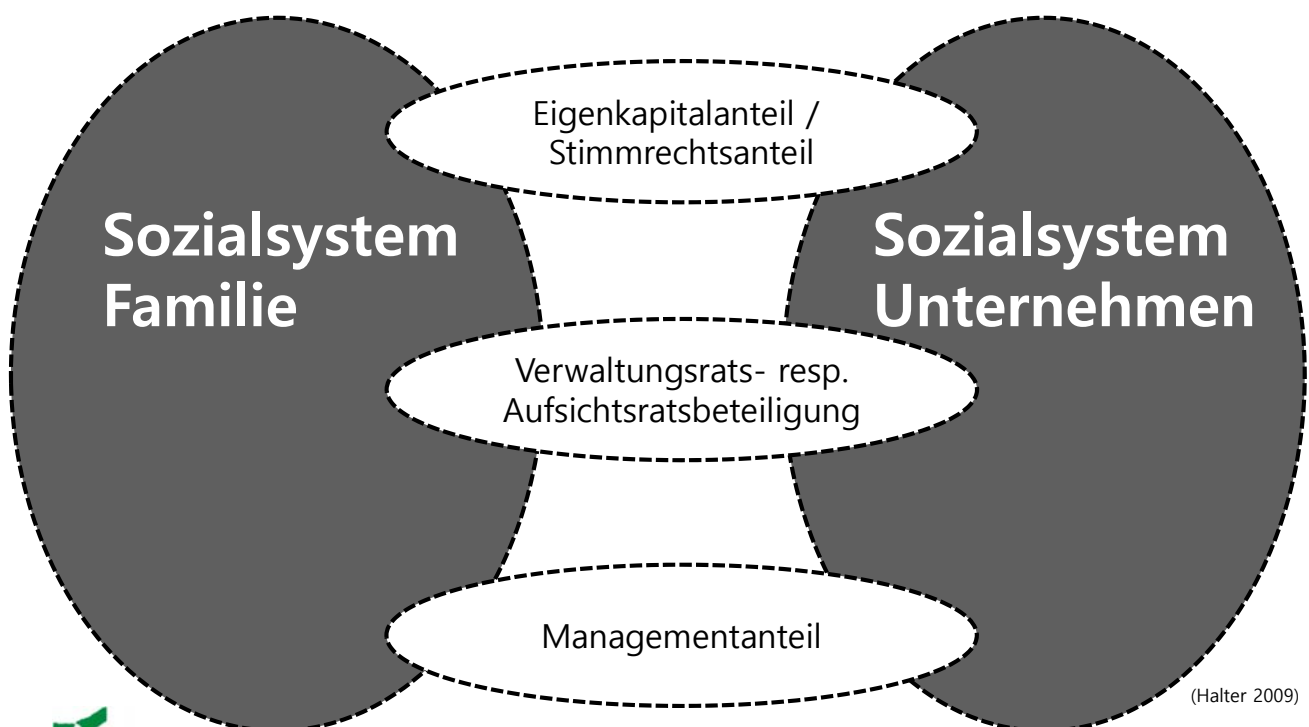
(Stand 10.01.2016)



(Halter 2014)



(LeMar 2001)

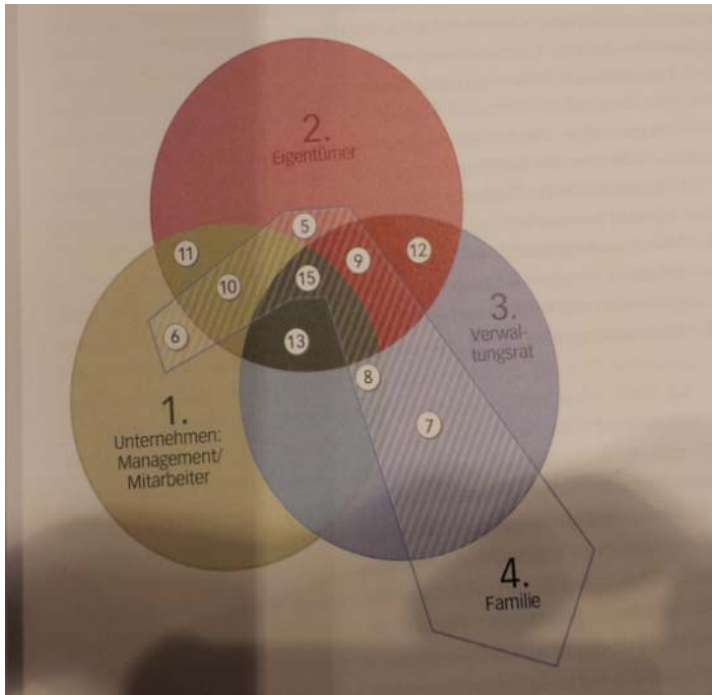


(Halter 2009)

Grundverständnis Familienunternehmen

Rollen und Erwartungen in Familienunternehmen

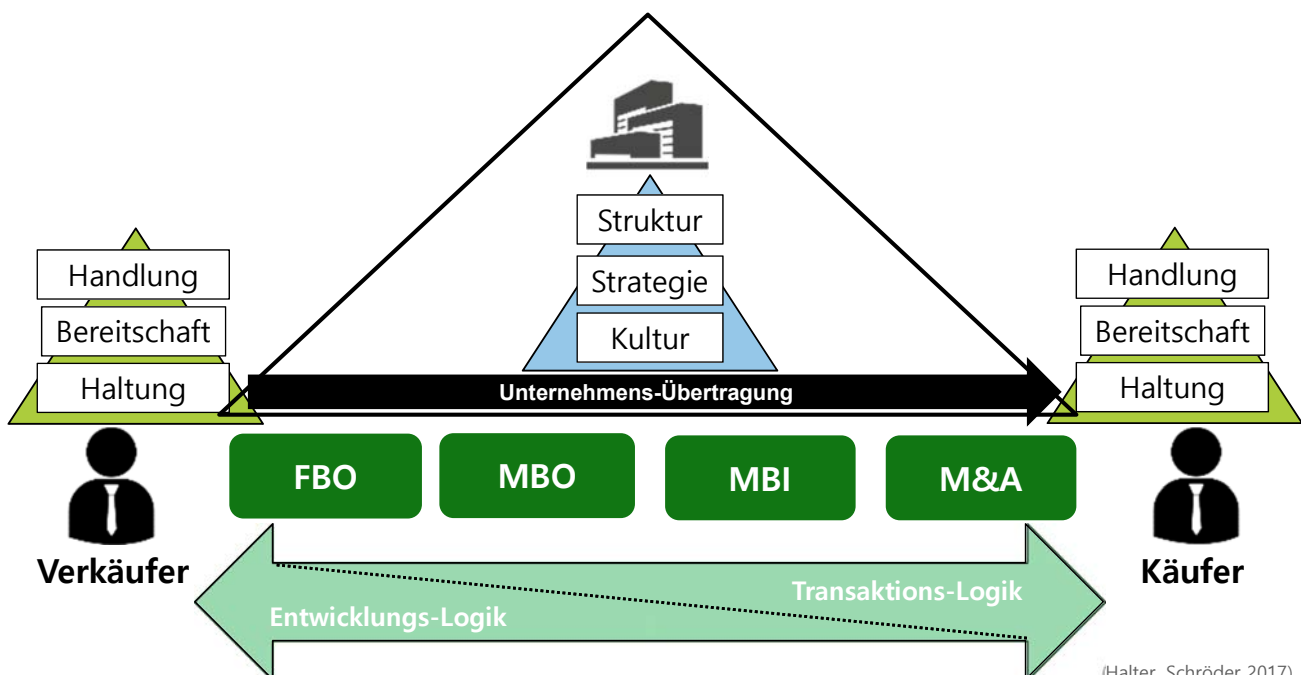
CFB-HSG



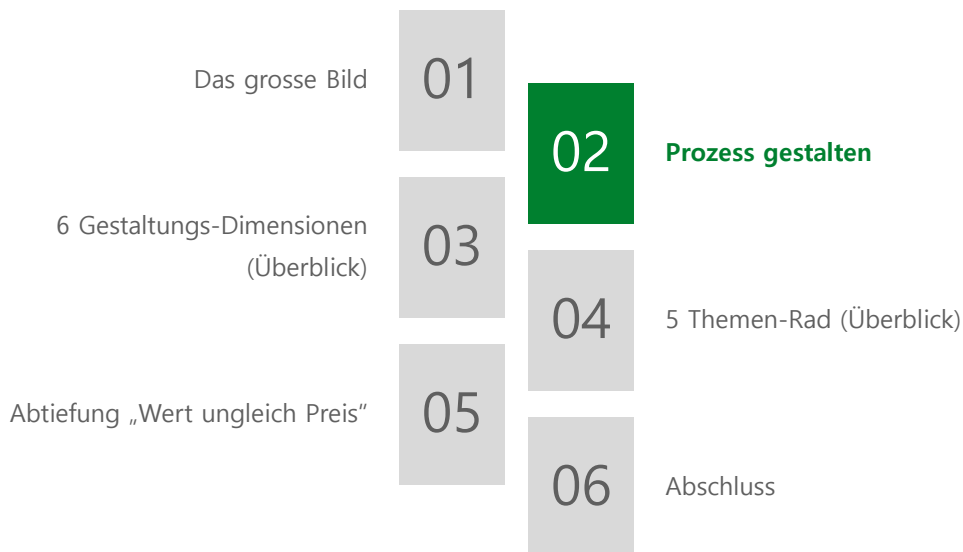
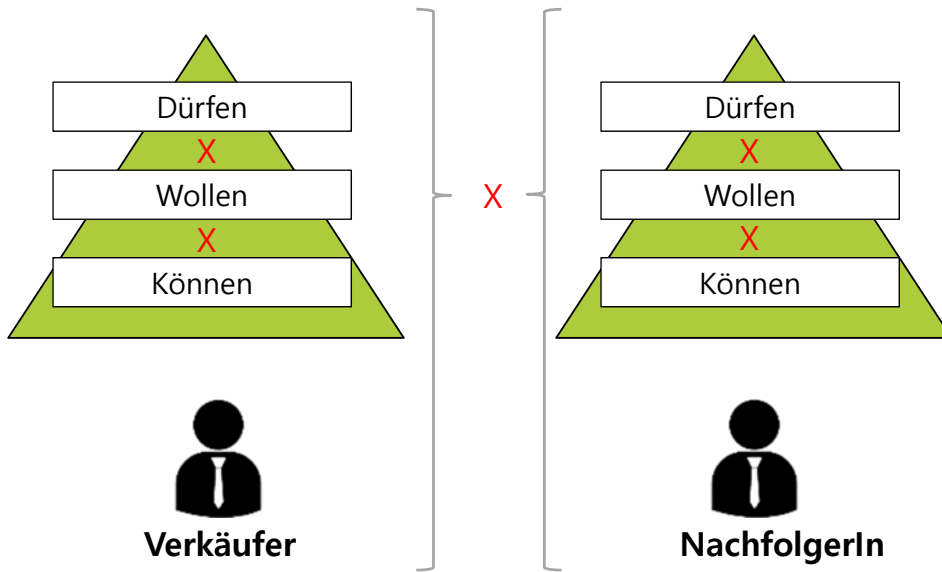
Bedeutung der Unternehmensnachfolge

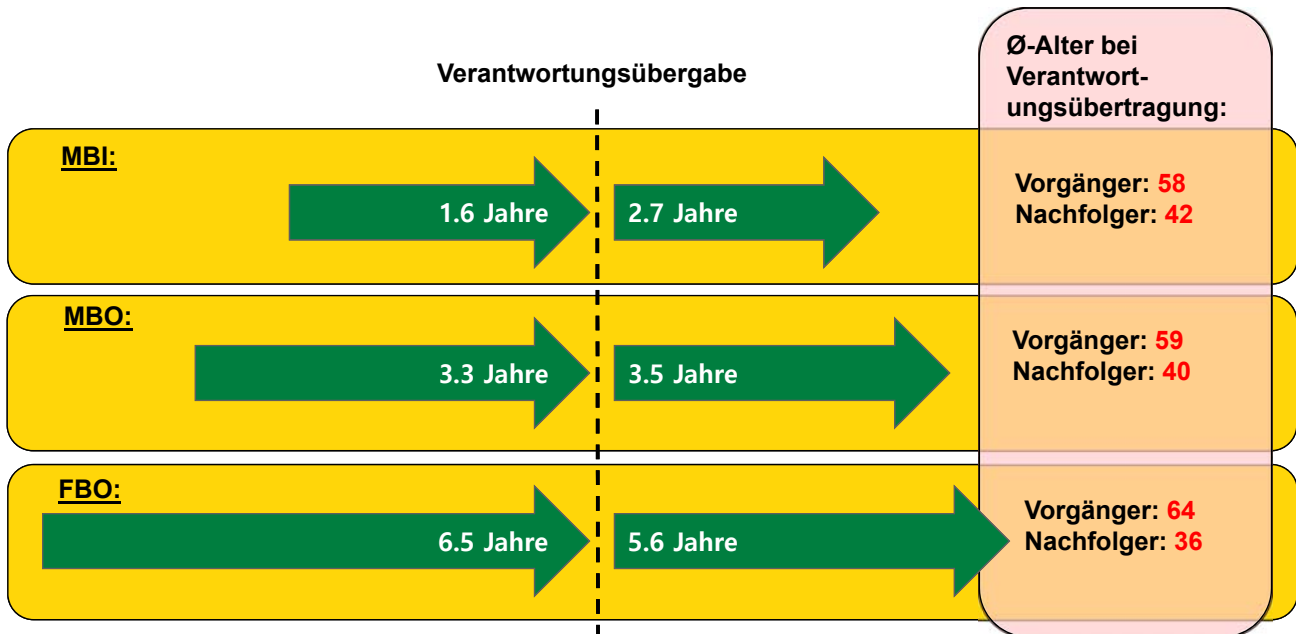
Nachfolge als Matching-Herausforderung

CFB-HSG

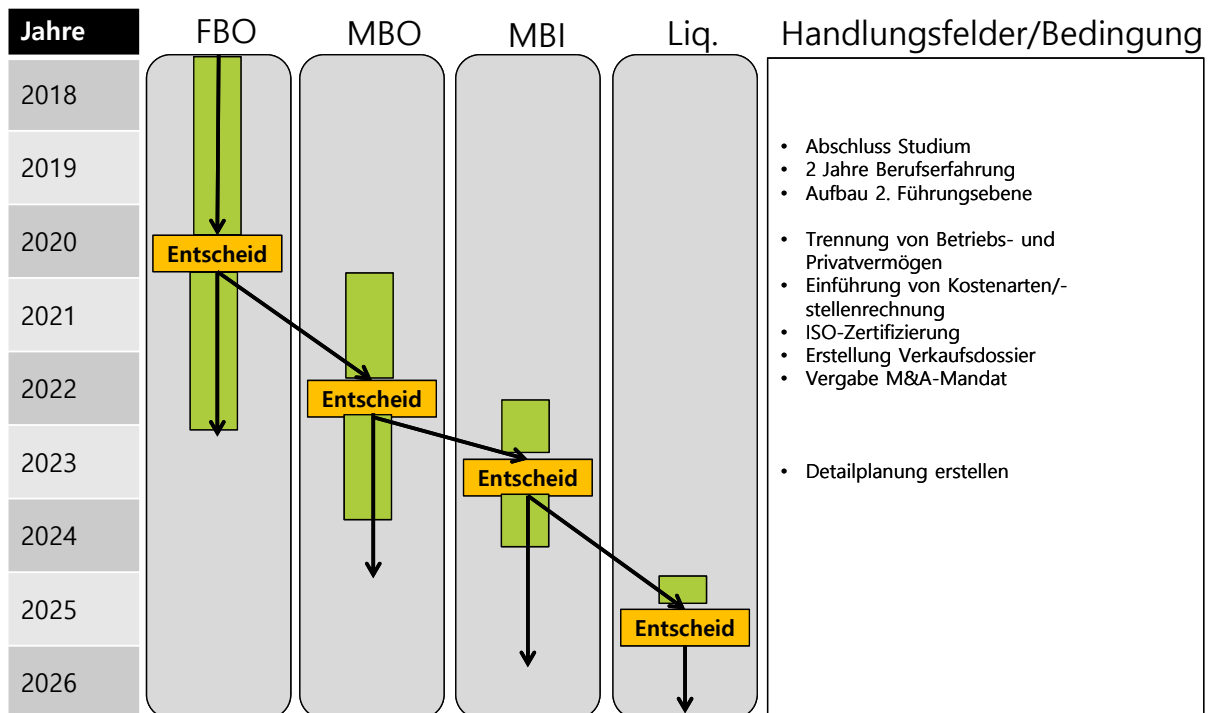


(Halter, Schröder 2017)





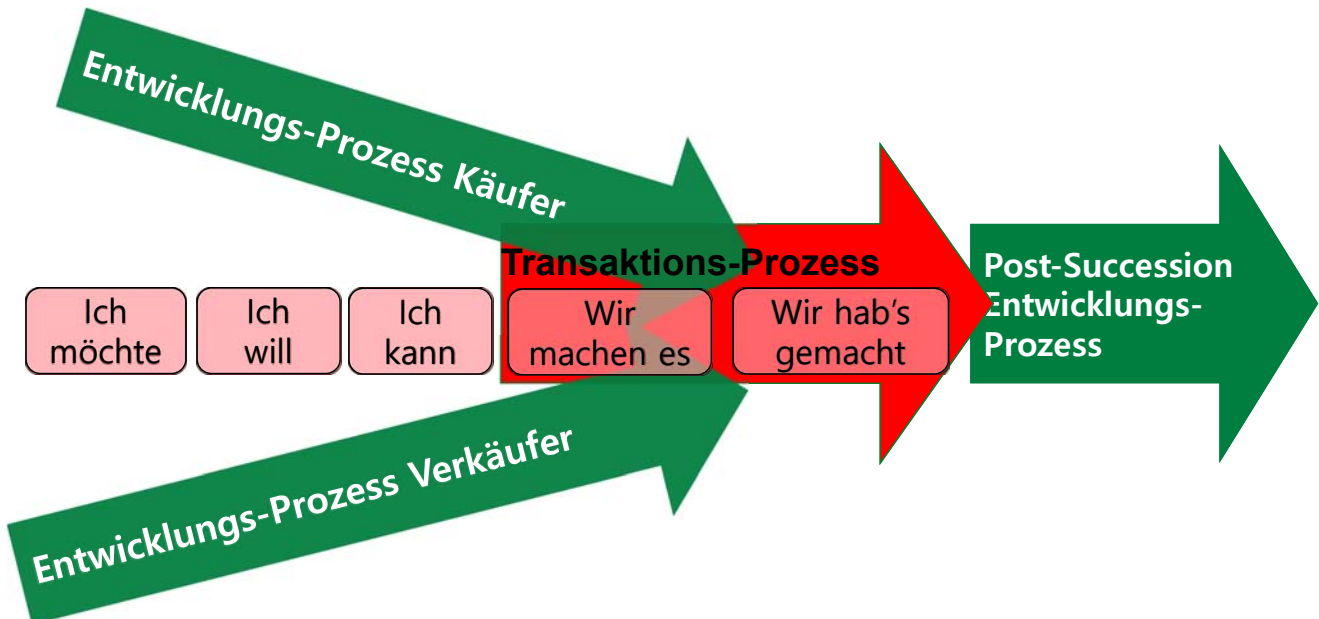
(i.A. Halter, Kammerlander 2014)



(i.A. Halter, Kammerlander 2014)

Nachfolge als Matching-Herausforderung

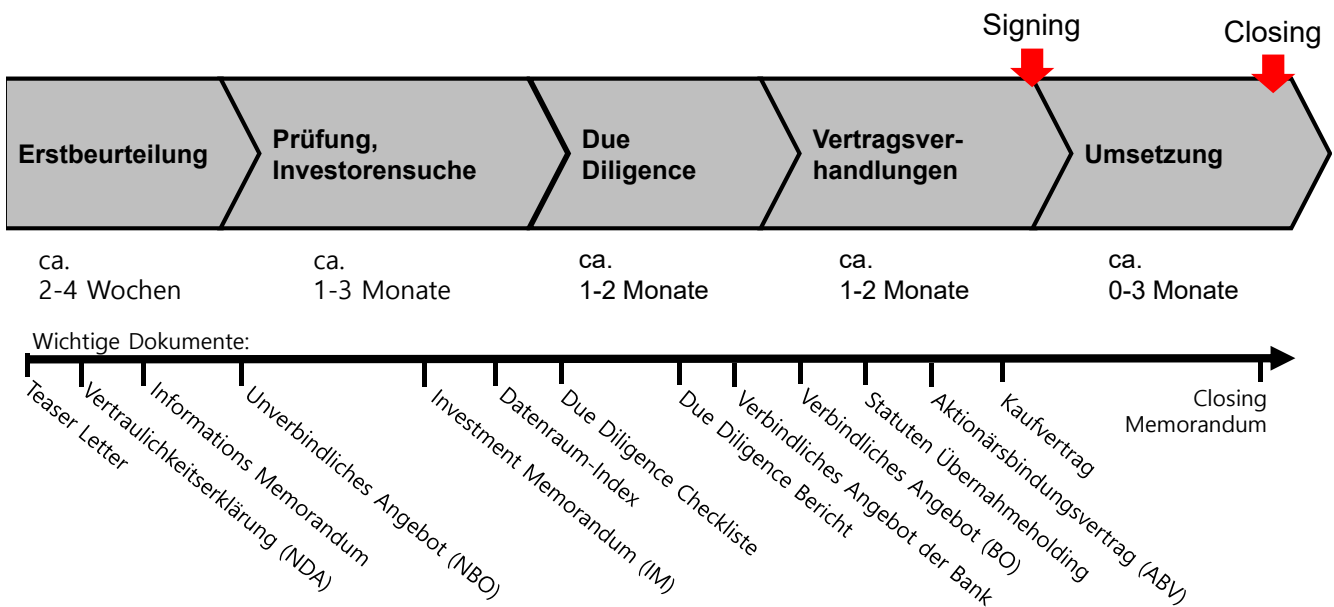
3 Prozesse, die aufeinander passen müssen



(Halter, Schröder 2017)

Nachfolgeprozess

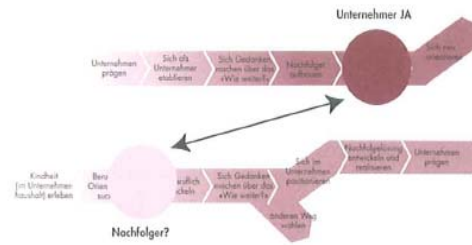
Transaktionsprozess (insb. MBI und M&A)



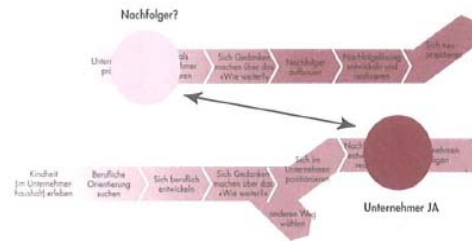
Nachfolgeprozess Eine Frage des Timings

CFB-HSG

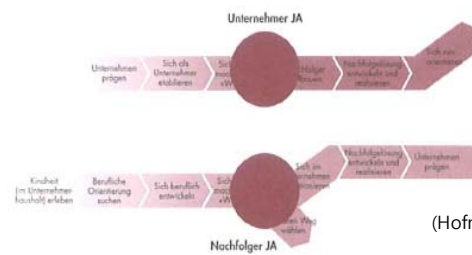
Szenario 1: «Nachfolger gesucht»



Szenario 2: «Prinz Charles»



Szenario 3: «Grünes Licht»



(Hofmann, Sigg 2009, S 53)

Agenda

CFB-HSG

- Das grosse Bild 01
- 6 Gestaltungs-Dimensionen (Überblick)** 03
- Abtiefung „Wert ungleich Preis“ 05
- 02 Prozess gestalten
- 04 5 Themen-Rad (Überblick)
- 06 Abschluss



- **Nachfolge-Optionen**
 - An wen wollen wir übertragen?
 - FBO, MBO, MBI, M&A, Liq.



- **Übertragungs-Objekt**
 - Was wollen wir übertragen?
 - Asset-Deal / Share-Deal, Geschäftsmodell etc.



- **Übertragungs-Ebene**
 - Aus welcher Ebene wollen wir das Unternehmen übertragen?
 - Eigentum / Führung / Vermögen



- **Gerechtigkeit/Fairness**
 - Wer bekommt von was, warum und wie viel?
 - Verteilungsgerechtigkeit (Leistungs-/Gleichheits-/Bedürfnisprinzip)
 - Prozessgerechtigkeit («Fair Process»)



- **Governance-Struktur, -Instrumente und -Prozess**
 - Was wird von wem, wann, wo, warum und wie entschieden?
 - Familienrat / Generalversammlung / VR / GL / Bereichsleitung
 - Informationsfluss und Einfluss



- **Projekt und Zeitmanagement**
 - Wer macht was, wo und bis wann?
 - Meilensteine (Entscheidungen) / Entwicklungsschritte

Denken in **Szenarien!**

und

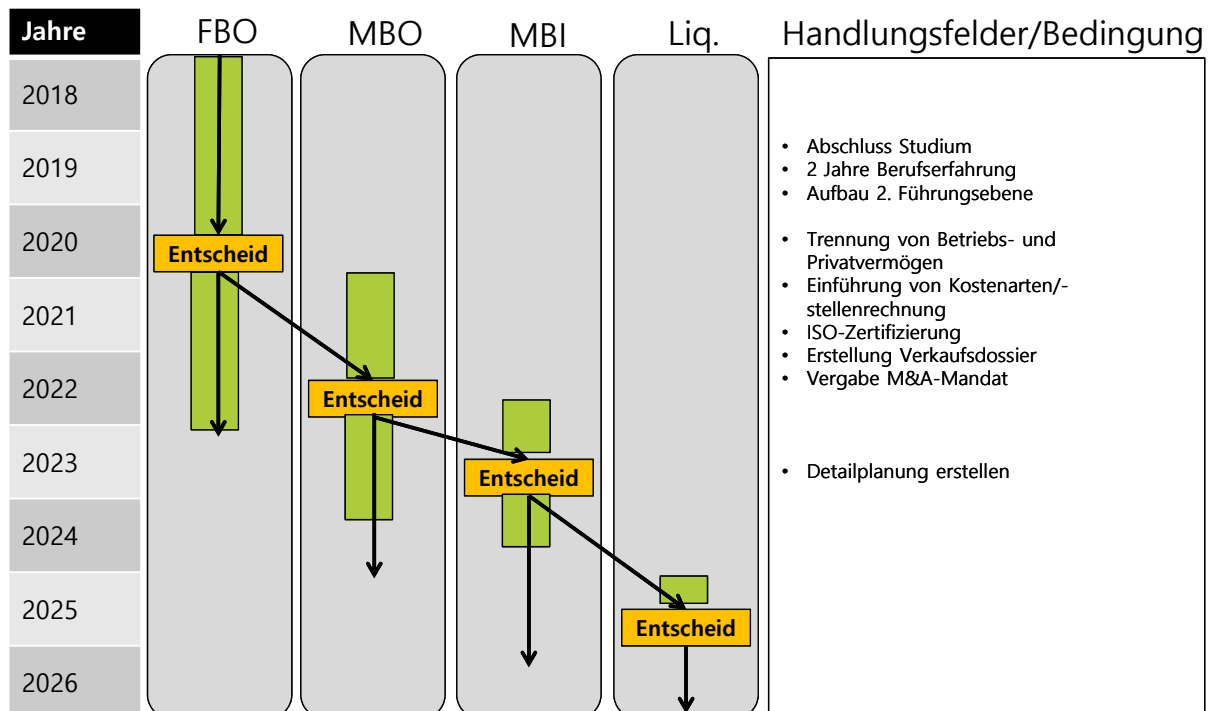
«DIE» Lösung gibt es nicht

(Halter, Schröder 2017)

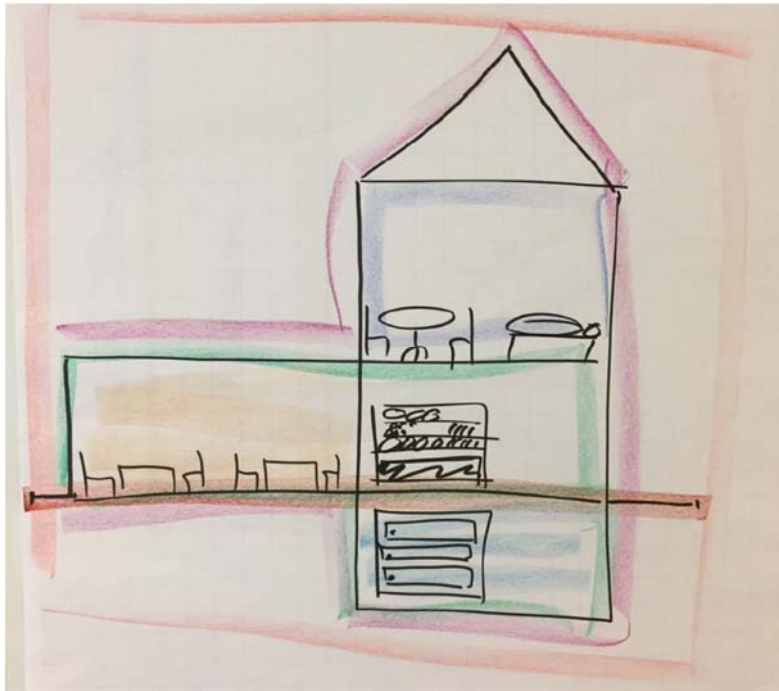


Nachfolge-Optionen

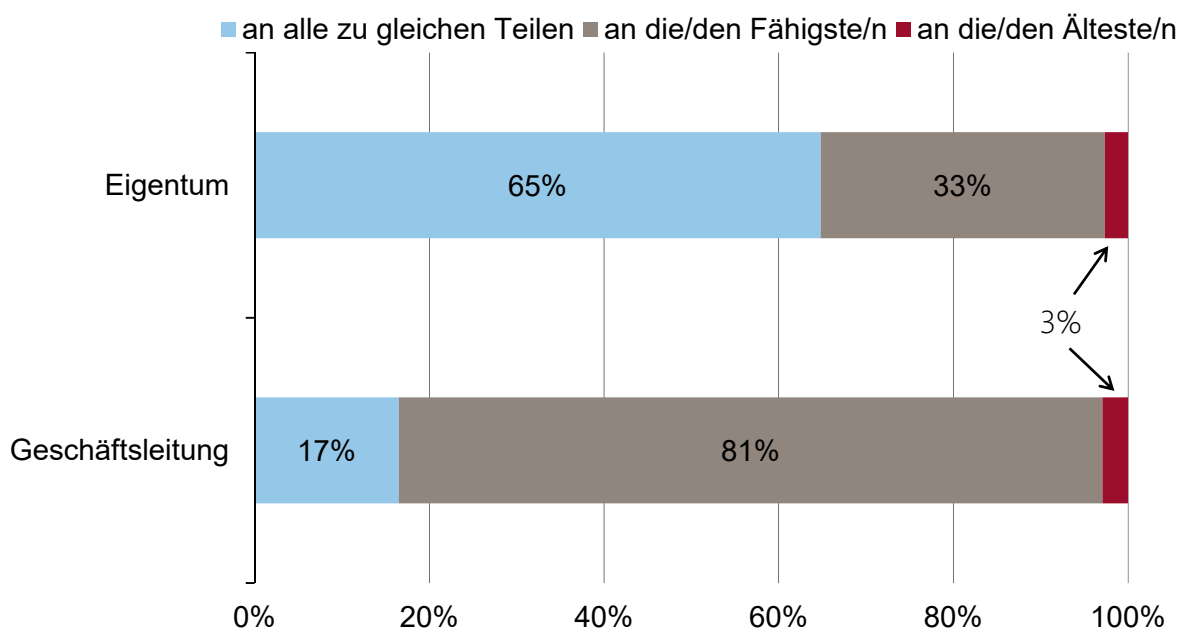
Denken und Handeln in Szenarien



Übertragungs-Objekt Was ist Gegenstand der Unternehmensnachfolge

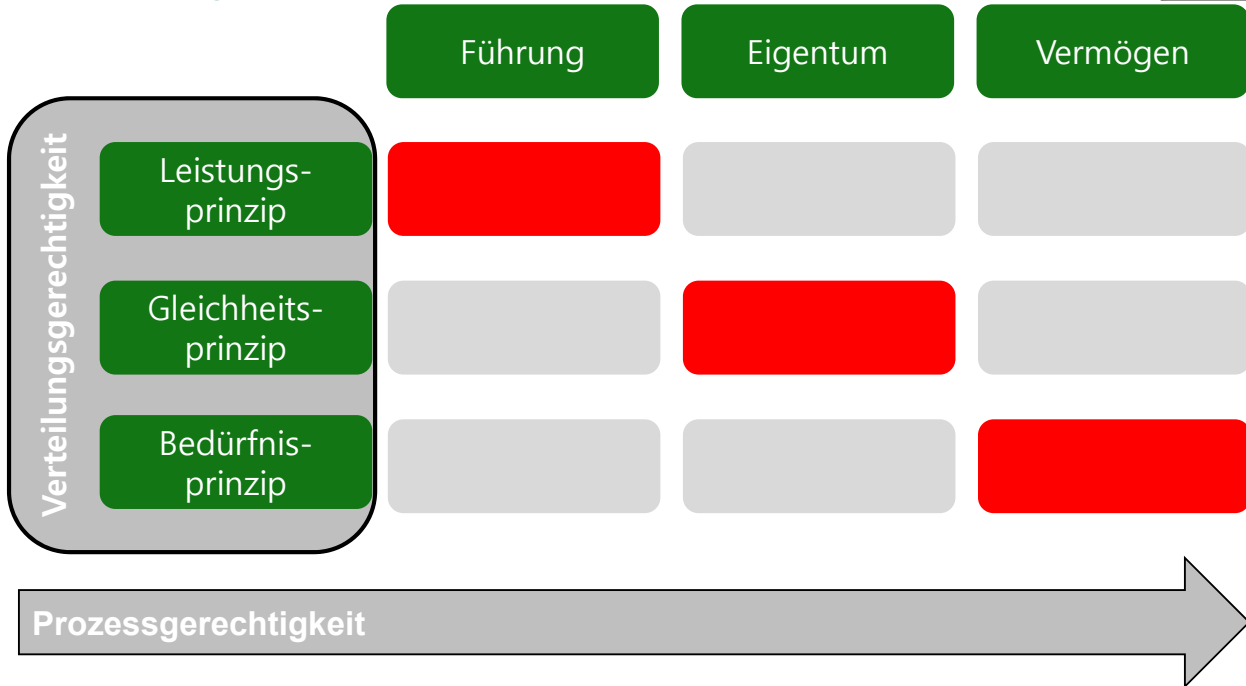


Unternehmensnachfolge Umgang mit Fairness/Gerechtigkeit

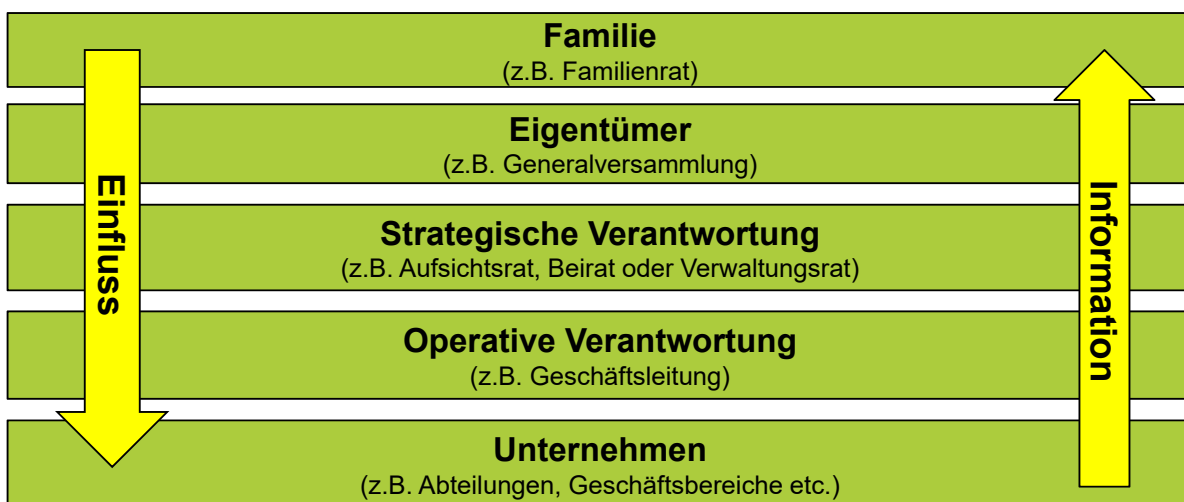


(CS 2016, S. 23)

Gerechtigkeit und Fairness Gerechtigkeitsprinzipien



Family (Business) Governance Management Instrumente



(Halter, Schröder 2017)





To-Do-Liste

Was	Wer	Seit wann	Bis Wann	Status

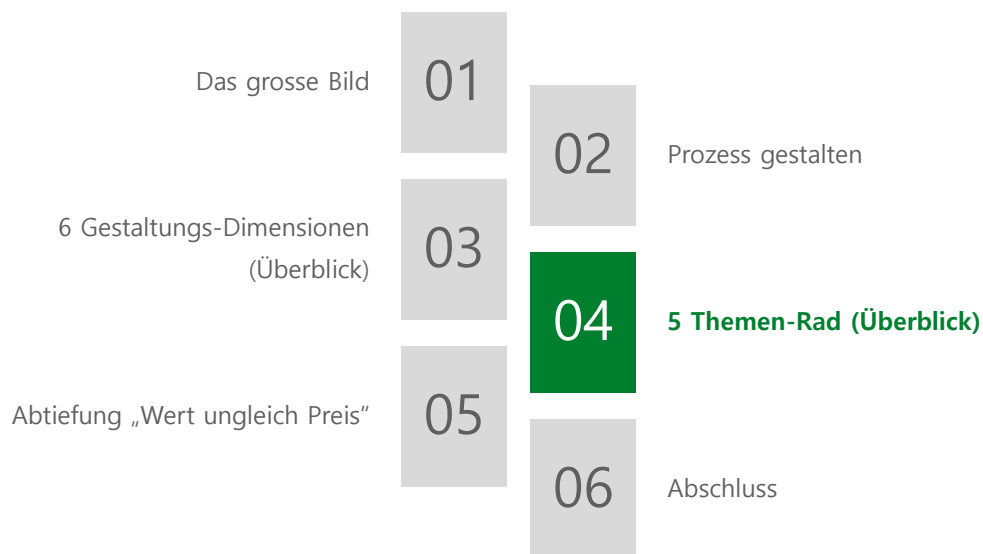
Ideen-Liste

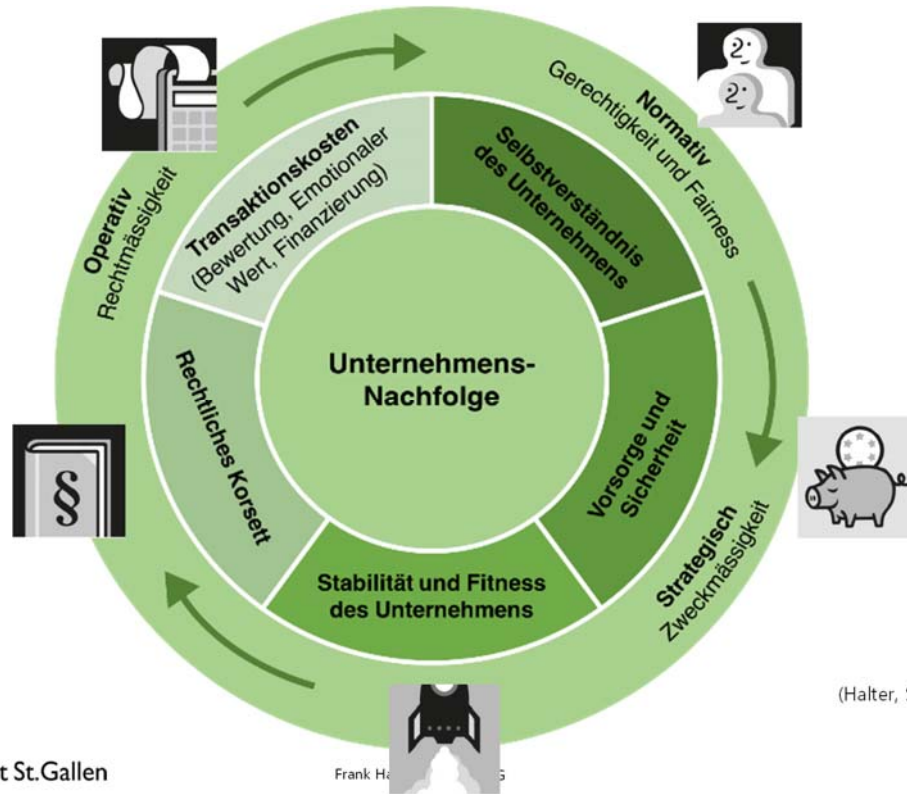
Was	Seit wann

Kernfrage: Wer führt den Prozess?

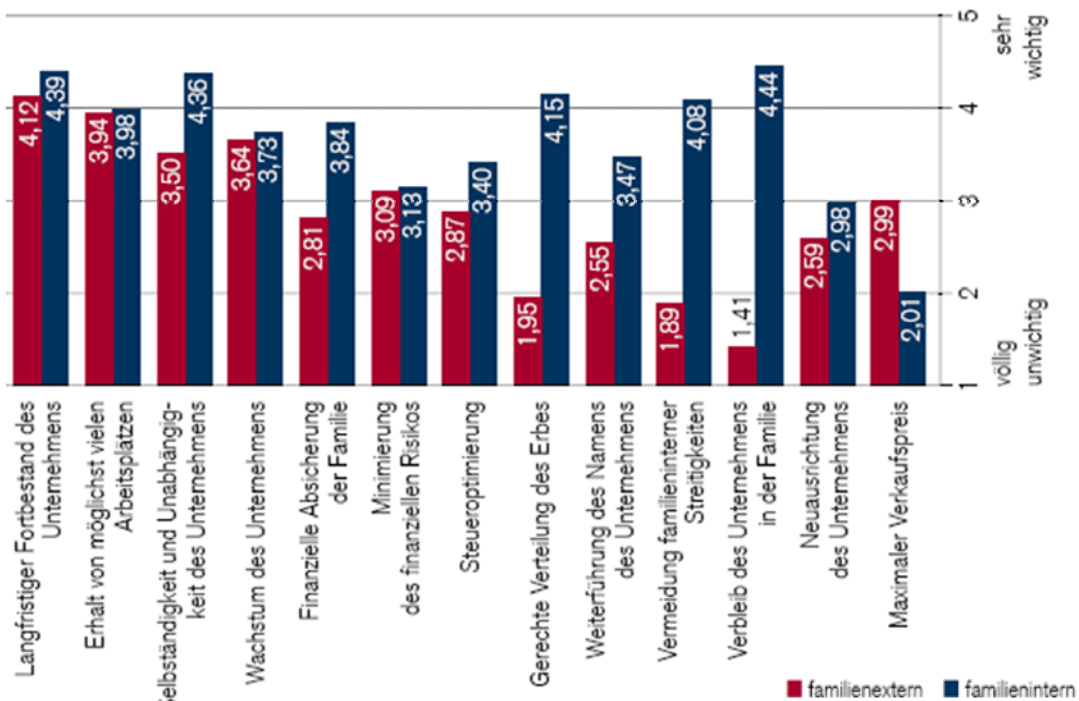


Agenda

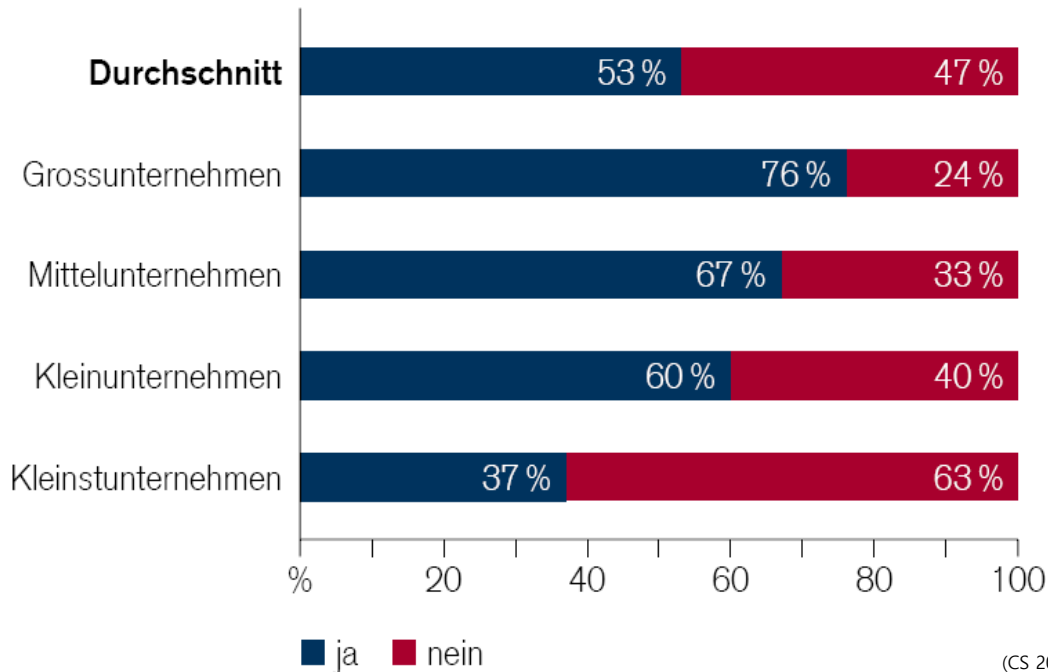




Selbstverständnis Familien-Unternehmen
Zielsetzungen

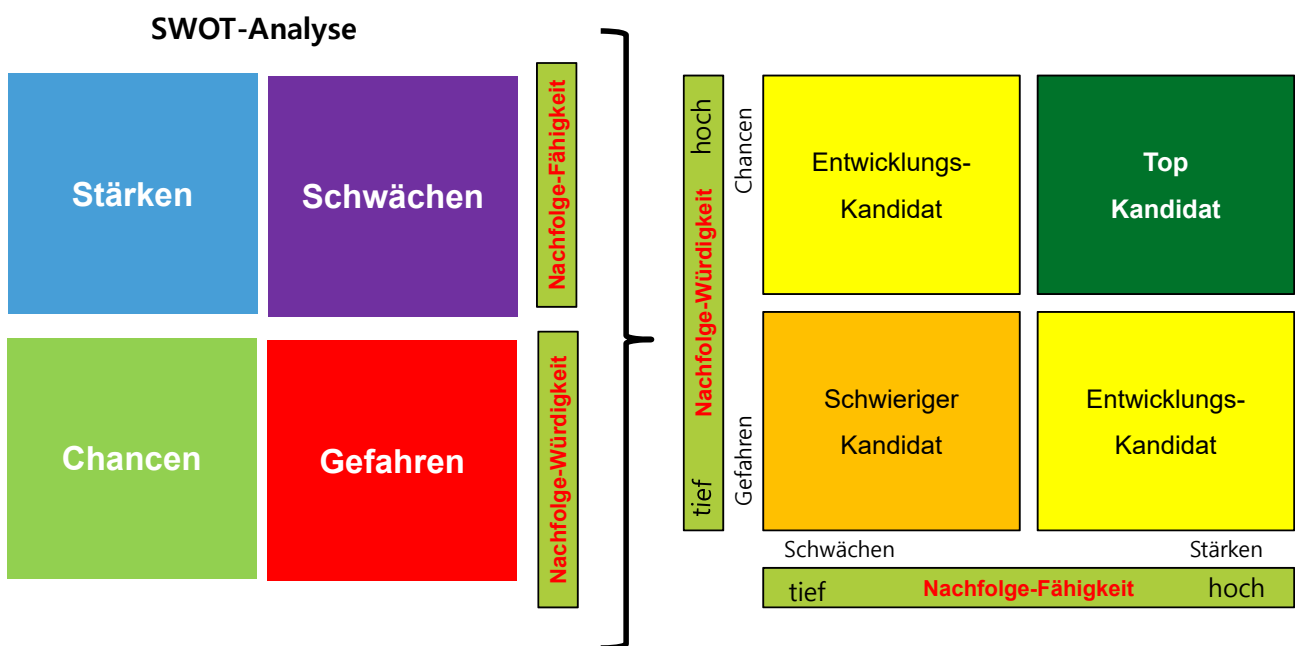


Vorsorge und Sicherheit Haben Sie Massnahmen zur Vorsorge getroffen?



(CS 2009, S. 24)

Stabilität und Fitness des Unternehmens Nachfolge-Fähigkeit und -Würdigkeit



(Halter, Schröder 2017)

Rechtliches Korsett „Nix geregelt und jetzt das...“



(Felden, Pfannenschwarz 2008)

Rechtliches Korsett Übersicht



- **Eherecht**
 - Güterstände im schweizerischen Eherecht
 - Güterrechtliche Auseinandersetzung
 - Ehevertrag zum Schutz des Unternehmens im Scheidungsfall
 - Ehevertrag zur Erleichterung der Unternehmensnachfolge
- **Erbrecht**
 - Parentelsystem
 - Pflichtteilsansprüche
 - Herabsetzung
 - Ausgleich
- **Gesellschaftsrecht**
 - Personengesellschaft / Kapitalgesellschaft
 - Löhne vs. Dividende
- **Steuerrecht**
 - Indirekte Teilliquidation und Finanzierungsform

Transaktionskosten Die Preisbestimmung



Universität St. Gallen

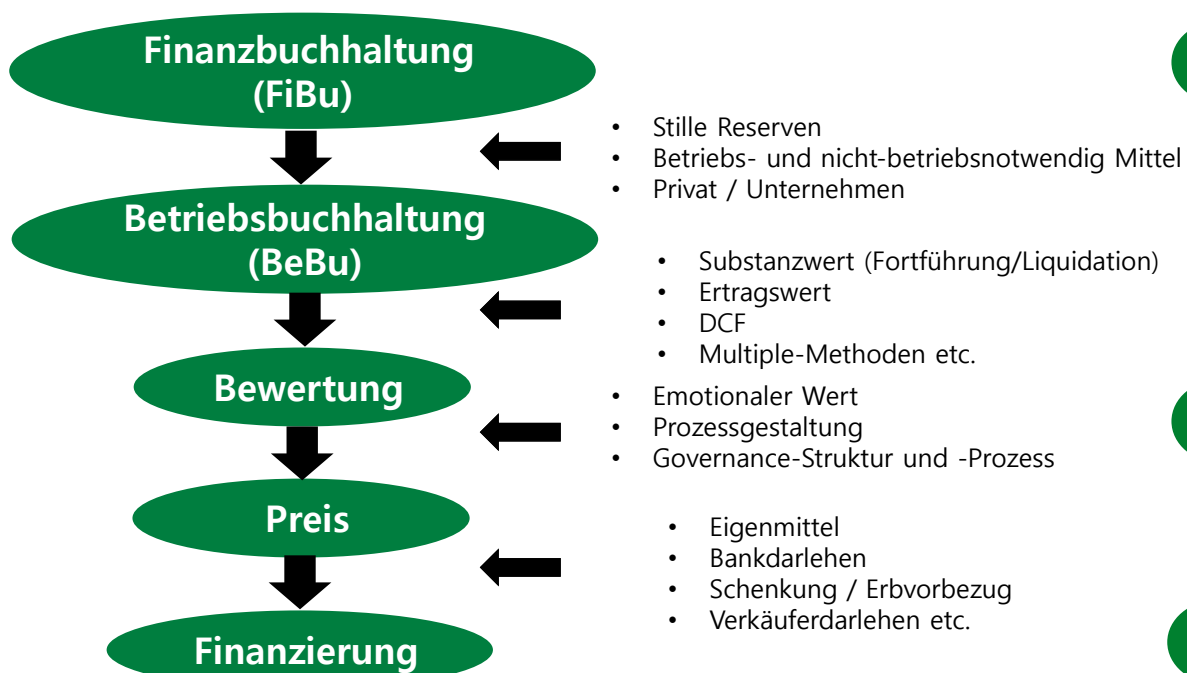


CFB-HSG

(Halter, Schröder 2010, i.A. Halter 2010)

33

Transaktionskosten Die Preisbestimmung



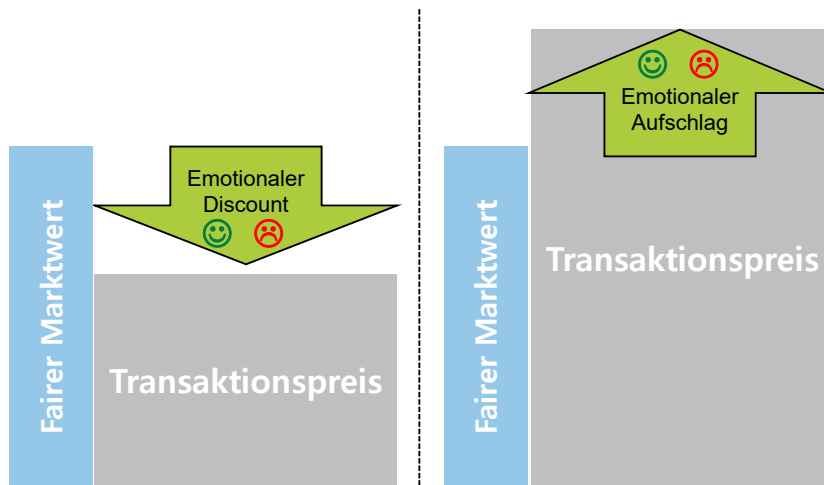
Universität St. Gallen

Frank Halter | CFB-HSG

(Halter, Schröder 2017, i.A. Halter 2010)

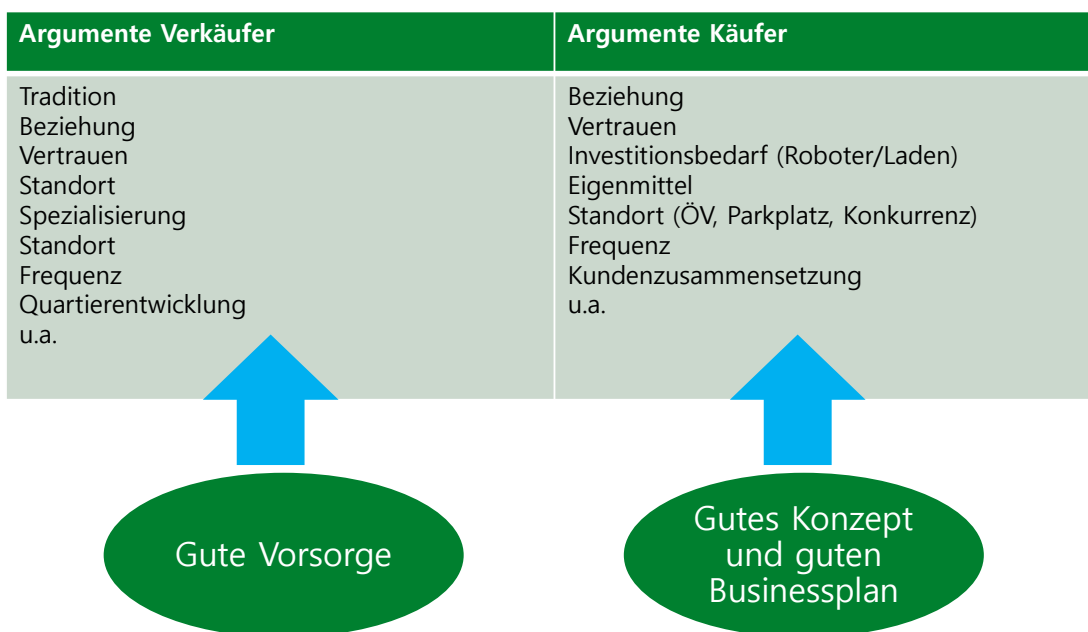
34

Transaktionskosten Umgang mit dem Emotionalen Wert



(Halter, Schröder 2017)

Transaktionskosten Umgang mit dem Emotionalen Wert



Annahme: 500'000

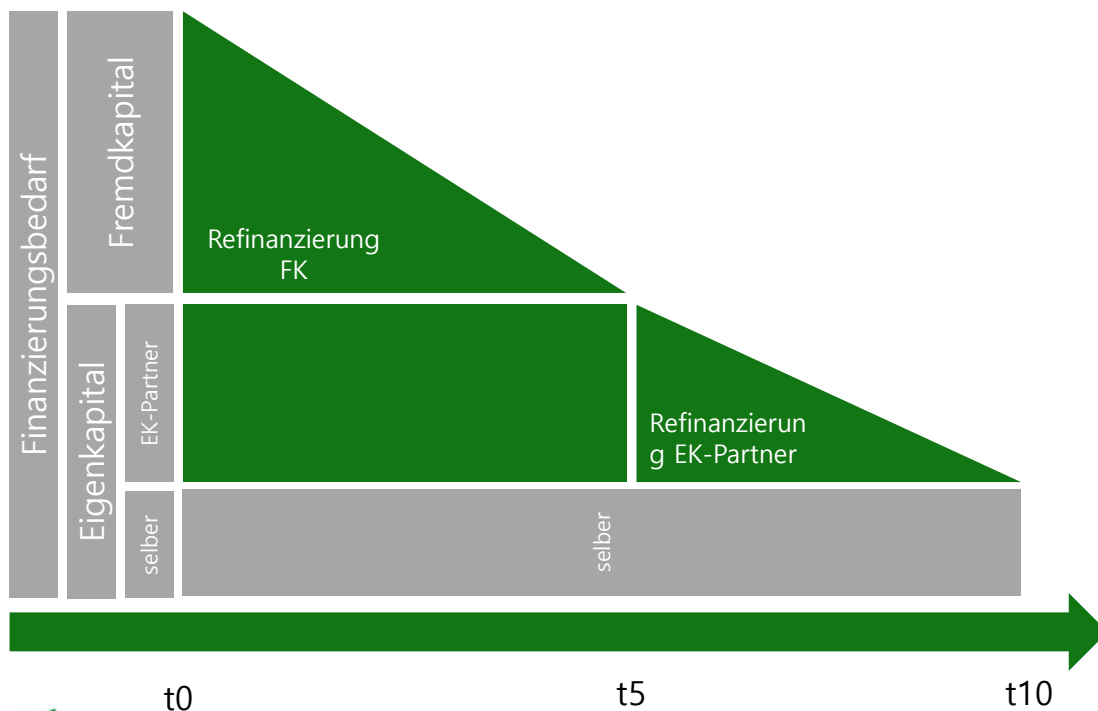
Transaktionskosten Finanzierung einer Unternehmensnachfolge



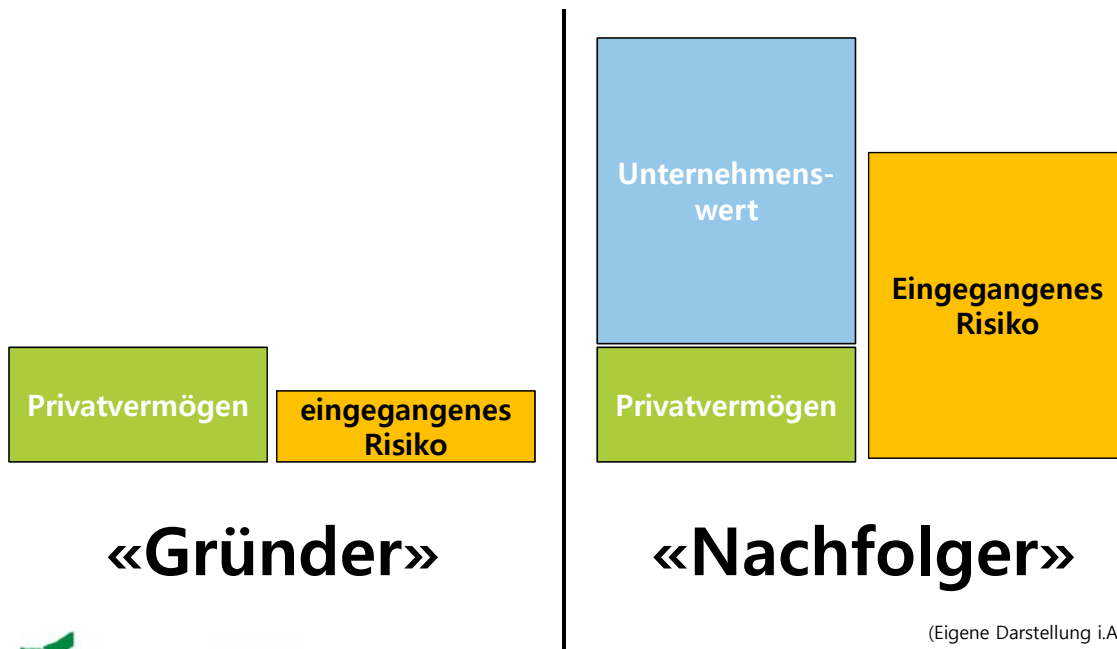
Finanzierungsbedarf	Finanzierungsquelle	Kapitalgeber
Betriebsmittel	Betriebskredit	Bank Lieferanten
Kaufpreis	Fremdkapital	Bank Verkäufer Familie Dritte
Transaktionskosten	Eigenkapital	Käufer Verkäufer Familie Management Dritte



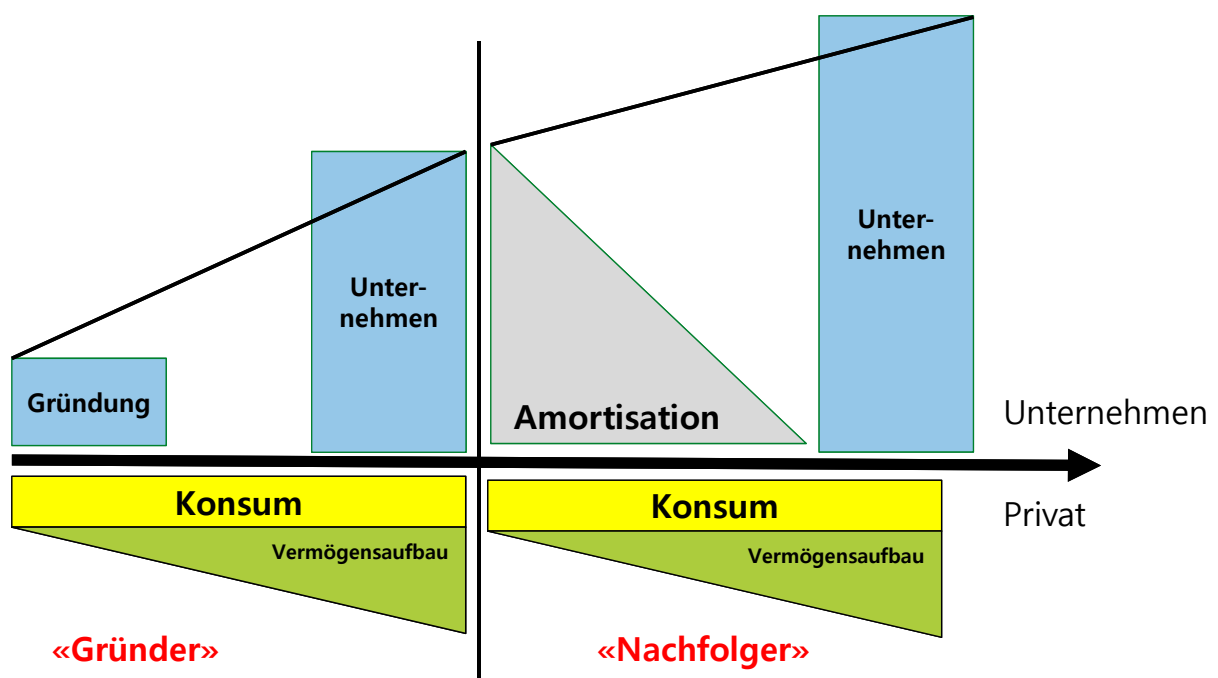
Transaktionskosten Finanzierung einer Unternehmensnachfolge



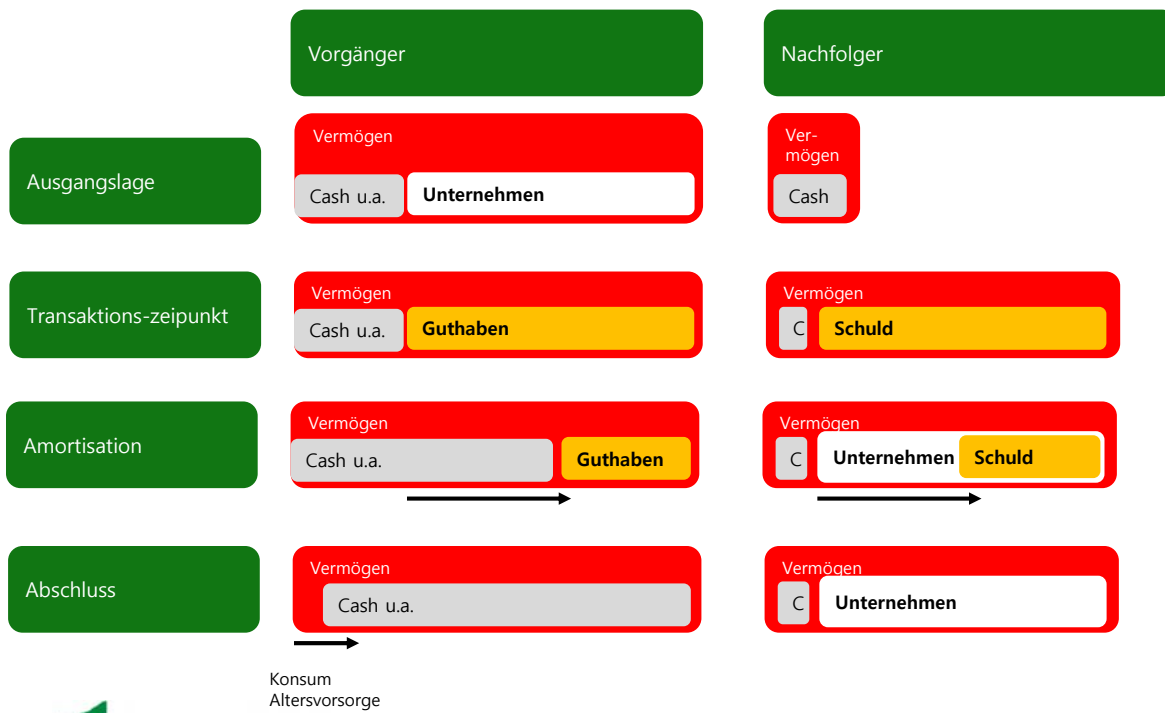
Transaktionskosten Eine andere Sichtweise auf den Risikoaspekt



Transaktionskosten Bewertungsmethoden im Verlaufe des Transaktionsprozesses

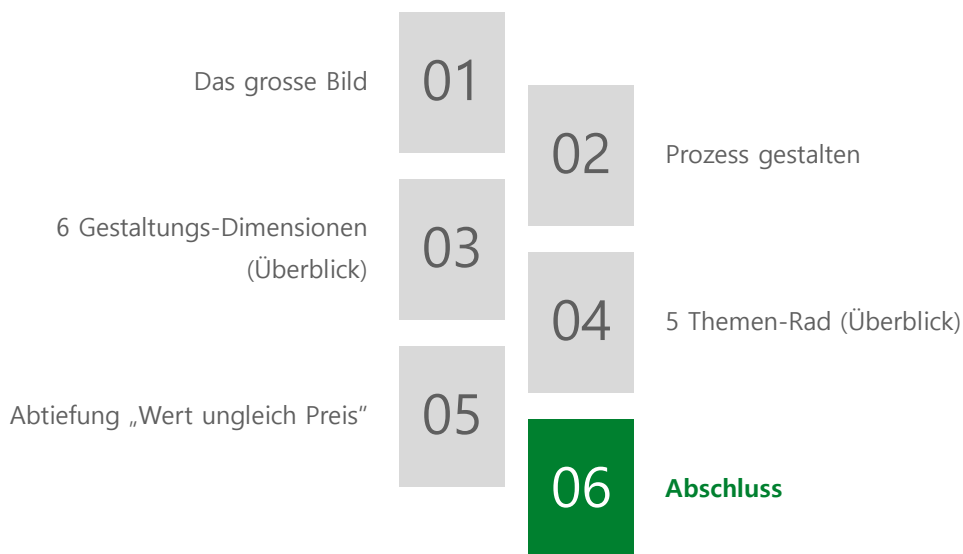


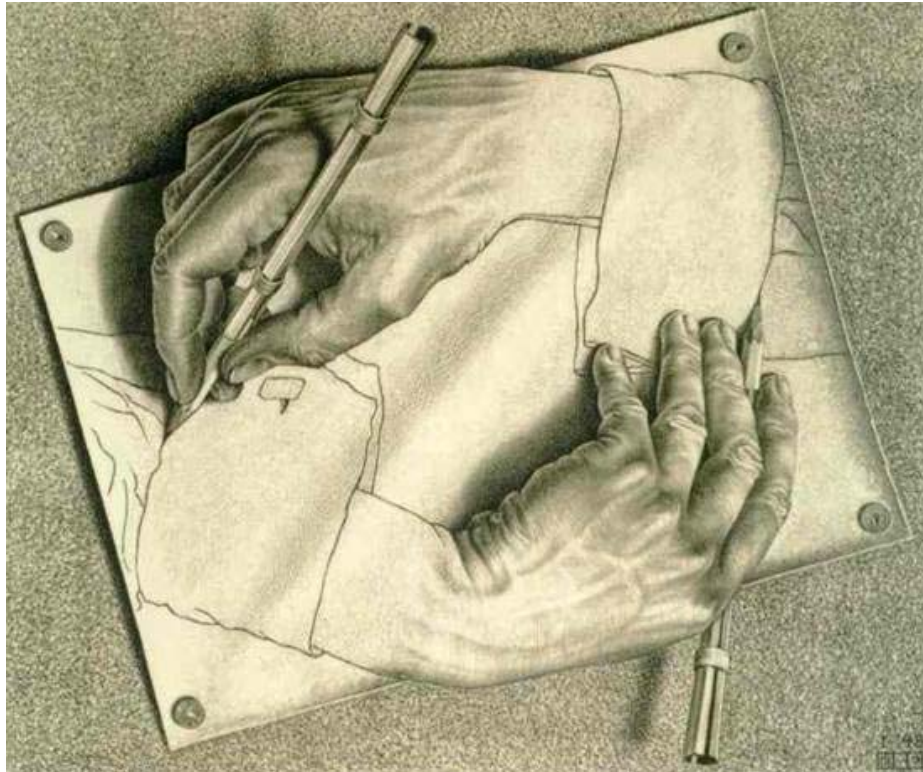
Transaktionskosten Amortisationslogik (FBO/MBO)



Agenda

CFB-HSG





VIELEN DANK
FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT

Center for Family Business



University of St.Gallen



Frank Halter

Dr.rer.pol
Gründungs- und Geschäftsleitungsmitglied

Tel: + 41 (0)71 224 71 00
Fax: + 41 (0)71 224 71 01
Mail: frank.halter@unisg.ch

CFB-HSG

Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen

Tel.: +41 71 224 71 00
cfb-hsg@unisg.ch
www.cfb.unisg.ch