

Auszug aus Halter, Schröder 2017

# Das St.Galler Nachfolge-Modell

Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen  
einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge

4., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage

## Fragenkatalog

vgl. auch [www.stgaller-nachfolgemodell.ch](http://www.stgaller-nachfolgemodell.ch)

# Fragenkatalog für die praktische Umsetzung

Zum Abschluss werden nachstehend einige zentrale Fragestellungen formuliert, die sich Übergeber, Übernehmer und Berater im Sinne der Selbstreflexion stellen sollten. Die Fragen sind entlang dem St.Galler Nachfolge Modell strukturiert und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit<sup>1</sup>.

## 1. Fragen an die abtretende Generation

<b>Prozess- und Projektmanagement</b>
Kennen Sie die verschiedenen Übertragungsoptionen?
Wie möchten Sie die Führungs- und Eigentumsnachfolge gestalten?
Welche Optionen stehen Ihnen grundsätzlich zur Verfügung?
Wer soll am Unternehmen wie beteiligt sein?
Haben Sie eine Vorstellung vom Profil des Nachfolgers?
Kennen Sie Wege und Möglichkeiten, um den richtigen Nachfolger zu finden?
Haben Sie festgelegt, in welchem Zeitraum die Nachfolge gestaltet werden soll?
Haben Sie den Nachfolgeprozess und das dazu gehörende Projekt abgebildet?
Haben Sie für Ihr Projekt „Nachfolge“ konkrete Aufgaben und Meilensteine definiert?
Haben Sie jemanden, mit dem Sie auch über Ihre persönlichen Bedenken sprechen können?
Wissen Sie, welche Unterstützung Sie im Prozess brauchen?
Verfügen Sie über die notwendigen Kontakte für eine vertrauenswürdige Unterstützung?
Wissen Sie, ob und in welcher Form Sie auf Fachwissen und Coaching zurückgreifen müssen und wollen?
Orientiert sich Ihre Nachfolgeprozess-Architektur primär an einer unternehmerischen Vision, die Sie gemeinsam mit der anderen Partei erarbeitet haben oder primär an einem Ziel-Transaktionspreis?
Wie wollen Sie die Beziehung und die Schnittstellen zwischen Ihnen und dem/der Beratungsdienstleister gestalten?
Haben Sie mit dem Nachfolger vereinbart, ob und wie lange Sie nach der Übertragung des Unternehmens im Betrieb beschäftigt sein werden und in welcher Rolle?
Verfügen Sie über ein Informations- und Kommunikationskonzept (Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Wie soll der Weg dahin gestaltet werden? Wie wollen wir den Weg dahin beibehalten)
Haben Sie sich einen symbolischen Akt für die Unternehmensübergabe überlegt?

### **Selbstverständnis des Familienunternehmens**

#### **1. Allgemeines**

Wie wird das Unternehmen von der Familie und wie die Familie vom Unternehmen beeinflusst und geprägt?

Wer hat welche Rolle inne? Welche Erwartungen an sich selbst, das Gegenüber und das Familienunternehmen lassen sich formulieren?

<sup>1</sup> Ähnliche Fragen z. B. in Müller-Tiberini 2008; Felden, Pfannenschwarz 2008, S. 49; Fueglistaller, Halter 2006; Mayr 2009, S. 77 ff.; Hilbert-Davis; Dyer 2003, S. 171 f.

Welche Kommunikationsgrundsätze gelten innerhalb der Familie?
Wie werden Paradoxien im Familienunternehmen gestaltet (z. B. Priorisierung)?
Ist die Familie für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für die Familie da?
Welchen Stellenwert hat die Gerechtigkeit innerhalb der Familie?
Worauf ist die Familie stolz?
Welche moralischen Werte möchte die Familie im Unternehmen hochhalten?
Welche Unternehmenskultur soll gelebt werden?
Wer soll wie von der Entwicklung des Unternehmenswertes profitieren?
Welche Rolle spielt die Familie im Unternehmen? Wer entscheidet was?
Welche Erwartungen hat die Familie an die Unternehmensentwicklung?
Wie werden Entscheidungen innerhalb der Familie getroffen?
Wer entscheidet über die Entschädigung von Familienmitgliedern, die im Unternehmen aktiv sind?
Was passiert bei Machtmissbrauch durch ein Familienmitglied?
Wie ist Ihr Verhältnis zu Macht und wie gehen Sie damit um?
Wie wird mit Streitigkeiten umgegangen?
Wie würden Sie die Unternehmenskultur – mit unsichtbaren und sichtbaren Elementen wie beispielsweise zugrundeliegenden Annahmen, Werte, Normen und Artefakten – umschreiben?
Nutzen Sie Instrumente wie Familienrat, Familienleitbild oder –verfassung? Existiert ein Gesellschaftervertrag? Was sehen die Vereinbarungen für die Unternehmensnachfolge vor?
<b>2. Selbstverständnis in Bezug auf die Unternehmensnachfolge</b>
Haben Sie Ihre persönlichen Ziele an die Nachfolgelösung definiert und formuliert?
Wie gestalten Sie die erste(n) Woche(n) nach der Übertragung der Eigentums- und Führungsverantwortung? Haben Sie konkrete Pläne, wie Sie Ihre Freizeit nach der Übergabe der Firma gestalten?
Haben Sie klare Ziele definiert, die Sie mit Ihrer Nachfolge erreichen möchten?
Was ist für Sie eine erfolgreiche Nachfolgeregelung? Was soll davon weiterleben?
Fällt es Ihnen leicht, sich vom Lebenswerk zu trennen?
Gibt es einen Notfallplan für den unerwarteten Ausfall des Unternehmers?
Wie sollen Familienmitglieder behandelt werden, die eine Minderheitsposition einnehmen oder sich vom Unternehmen trennen möchten?
Soll der fähige und willige Schwiegersohn als Geschäftsführer des Unternehmens vorgesehen werden, auch wenn heutzutage das Trennungsrisiko signifikant hoch ist? Falls ja, wie soll seine Position im Falle einer Scheidung gestaltet werden?
Ist der Sohn bereit, im Unternehmen eine Nebenrolle zu übernehmen, weil die Schwiegertochter die geeignet Unternehmerin ist?
Soll die Schwiegertochter überhaupt im Unternehmen arbeiten und damit gewissermassen die Nachfolge der meist ebenfalls mittätigen Gattin des Gründers antreten? Falls ja, wie ist mit den zu erwartenden Konflikten zwischen Schwiegermutter und -tochter umzugehen?

Wie geht das Ehepaar nach der Neuregelung mit der gewonnenen Zeit um?

Wie wird die Rollenverteilung innerhalb der Familienwelt neu geregelt?

Wie gehen Sie mit den verschiedenen Netzwerkbeziehungen um?

Können und wollen Sie Ihre Erfahrung an die nächste Generation weitergeben und gleichzeitig die unternehmerischen Geschicke der nächsten Generation überlassen?

Wie kann das Eigentum asymmetrisch unter Kindern verteilt werden, ohne Pflichtteilsansprüche im Erbgang zu verletzen (z.B. Erbverzichtsvertrag)?

Gibt es ein definiertes Anforderungsprofil an den Nachfolger in Bezug auf Methoden-, Fach-, Führungs- und Branchenkompetenz?

Wie wurden Unternehmensnachfolgen in der Vergangenheit gelöst und welche Erfahrungen daraus prägen die heutigen Entscheidungen mit?

### **Vorsorge und Sicherheit**

Haben Sie Ihre Vermögenssituation (Unternehmen und privat) einmal aufgestellt?

Haben Sie Privat- und Geschäftsvermögen konsequent getrennt?

Haben Sie den Finanzbedarf des Lebensabschnittes nach der Unternehmensübertragung berechnet?

Haben Sie die verschiedenen Vorsorgemöglichkeiten ausgeschöpft?

Sind Sie auf einen ansprechenden Verkaufserlös angewiesen?

Gibt es eine Vermögensstrategie des Familienverbundes?

Sind genügend finanzielle Mittel im Privatbereich aufgebaut worden, um die Nicht-Nachfolger finanziell zu kompensieren?

Was geschieht mit dem Unternehmen bei einem unvorhergesehenen Ausfall des Unternehmers (Fortführung und Eigentümerschaft)?

### **Stabilität und Fitness des Unternehmens**

Ist das Unternehmen fit für die Unternehmensnachfolge?

Sind Prozesse und Strukturen so aufgebaut, dass Sie mit gutem Gewissen 3 Monate in die Ferien fahren können?

Hat das Unternehmen in den nächsten 10 Jahren genügend Potenzial für seine Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit?

Gibt es im Unternehmen Vermögensbestandteile (z. B. Immobilien), die für das Kerngeschäft nicht notwendig sind?

Wie beurteilen Sie die Umsatz- und Margenentwicklung Ihres Unternehmens in den kommenden 5 Jahren?

Verfügt das Unternehmen über ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell (Leistungskonzept, Ertragskonzept, Kommunikationskonzept, Wachstumskonzept, Organisationsform, Kompetenzkonfiguration, Koordinationskonzept, Kooperationskonzept)?

Werden marktgerechte Honorare an die Mitarbeitenden ausbezahlt oder bezieht der Unternehmer selbst einen adäquaten Unternehmerlohn?

### **Rechtliches Korsett**

Kennen Sie den ehelichen Güterstand und die damit verbundenen Konsequenzen?

Wie ist der Ehegüterstand geregelt (z. B. Errungenschaftsbeteiligung / Gütertrennung)?

Gibt es Ehe- und Erbverträge?

Gibt es geschäftsrelevante Verträge, die auf den Unternehmer und nicht auf das Unternehmen ausgestellt sind?

Wie kann das Unternehmen an ein Kind übertragen werden, ohne dass das zweite Kind das Nachsehen hat?

Kennen Sie die Pflichtteilsansprüche?

### **Transaktionskosten**

Gibt es im Unternehmen hohe stille Reserven, die bei ihrer Auflösung im Rahmen eines Verkaufs zu einer hohen steuerlichen Belastung führen?

Kennen Sie die steuerlichen Auswirkungen der von Ihnen gewählten Übertragungsform?

Existiert ein Mehrwertsteuerrisiko?

Was ist das Unternehmen wert?

Kennen Sie den Unterschied zwischen Unternehmenswert und Transaktionspreis?

Kennen Sie die Vor- und Nachteile der verschiedenen Bewertungsmethoden?

Welche Elemente stellen für Sie einen emotionalen Wert dar?

Welche Bedingungen sind für Sie von derart starker emotionaler Bedeutung, dass sie im Rahmen einer Nachfolgelösung erfüllt sein müssen?

Haben Sie ein oberes und unteres Limit für einen möglichen Transaktionspreis definiert?

Was bietet der Markt für das Unternehmen?

Wie kann die Transaktion finanziert werden (Eigen- und Drittmittel)?

Sind Sie bereit, dem Nachfolger in der Form von Vererbung / Schenkung / tieferer Bewertung beim Finanzierungsbedarf entgegen zu kommen?

Handelt es sich bei der Unternehmensübertragung um einen Asset oder Share Deal?

Sind Ihnen mögliche Deal-Breaker bekannt?  
(vgl. dazu auch die Fragen an den Berater zur Due Diligence)

Haben Sie sich überlegt, welche Gewährleistungspflichten Sie (maximal) eingehen können?

Haben Sie die Kriterien bezüglich Risiko, Rendite und Verfügbarkeit (Liquidität) für die Vermögensverwaltung definiert?

## 2. Fragen an die antretende Generation

<b>Prozess und Projektmanagement</b>
Welche Übernahmeoptionen stehen Ihnen grundsätzlich zur Verfügung?
Haben Sie die Anforderungen an Ihr Übernahmeobjekt formuliert (z. B. Grösse, Branche, Strategie, Geschäftsfelder)?
Kennen Sie Wege und Möglichkeiten, um das richtige Unternehmen zu finden?
Verfügen Sie über den Willen, die Fähigkeiten und die Kraft, ein Unternehmen über längere Zeit weiterzuentwickeln?
Sind Sie sich der unternehmerischen Herausforderung bewusst?
Wie möchten Sie die Führungs- und Eigentumsübernahme gestalten?
Haben Sie festgelegt, in welchem Zeitraum die Übernahme gestaltet werden soll?
Haben Sie den Übernahmeprozess und das dazu gehörende Projekt abgebildet?
Haben Sie für Ihr Übernahmeprojekt konkrete Aufgaben und Meilensteine definiert?
Haben Sie jemanden, mit dem Sie auch über persönliche Bedenken sprechen können?
Haben Sie das Unternehmen eingehend geprüft oder prüfen lassen?
Wissen Sie, welche Unterstützung Sie im Prozess brauchen?
Inwieweit müssen oder wollen Sie auf externes Fachwissen oder Coaching zurückgreifen?
Orientiert sich Ihre Übernahmeprozess-Architektur primär an einer unternehmerischen Vision, die Sie gemeinsam mit der anderen Partei erarbeitet haben, oder primär an einem Ziel-Transaktionspreis?
Wie wollen Sie die Beziehung und die Schnittstellen zwischen Ihnen und dem Beratungsdienstleister gestalten?
Haben Sie mit dem Übergeber vereinbart, ob und wie lange dieser nach der Übertragung des Unternehmens im Betrieb beschäftigt bleiben soll und in welcher Rolle?
Verfügen Sie über ein Informations- und Kommunikationskonzept (Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Wie soll der Weg dahin gestaltet werden? Wie wollen wir den Weg dahin beibehalten)?
Wissen Sie, wie Sie die ersten 100 Tage gestalten werden?
Haben Sie sich einen symbolischen Akt für die Unternehmensübernahme überlegt?

<b>Selbstverständnis des Familienunternehmens</b>
Haben Sie mit der Familie offen über das Thema Unternehmensübernahme gesprochen?
Wird die Unternehmensübernahme von Ihren Angehörigen und Ihrer Partnerin bzw. Ihrem Partner mitgetragen?
Haben Sie Ihre Ziele an die Übernahme definiert und formuliert?
Möchten Sie sich am Unternehmen alleine beteiligen oder gibt es noch andere Mitinhaber?
Wie definieren Sie eine „erfolgreiche Unternehmensübernahme“?
Worauf möchten Sie und Ihre Familienmitglieder in fünf Jahren stolz sein?
Welche moralischen Werte möchten Sie im Unternehmen hochhalten?

Welche Unternehmenskultur soll gelebt werden?
Wer soll von der Entwicklung des Unternehmenswertes profitieren und Wie?
Welche Erwartungen haben Sie an die Unternehmensentwicklung?
Haben Sie mit dem bisherigen Eigner geklärt, wie seine Rolle in Zukunft aussehen wird?
Haben Sie einen Notfallplan für den Fall, dass Ihnen etwas zustösst?
Wie definieren Sie Ihr Verhältnis zu Macht und wie gehen Sie damit um?
Kennen Sie die Rechte und vor allem die Pflichten eines Unternehmersdaseins?
Wie wollen Sie Ihre Work-Life Balance gestalten?

<b>Vorsorge und Sicherheit</b>
Haben Sie Ihre Vermögenssituation (Unternehmen und privat) einmal aufgestellt?
Haben Sie Privatvermögen und Geschäftsvermögen konsequent getrennt?
Welche persönlichen finanziellen Risiken gehen Sie ein (Tragbarkeit und Bereitschaft)?
Haben Sie Finanzierungsreserven, um Neu- und Ersatzinvestitionen vornehmen zu können (Flexibilität)?
Sind Sie bereit, dem Übergeber Rentenleistungen zu zahlen?

<b>Stabilität und Fitness des Unternehmens</b>
Haben Sie eine Unternehmensstrategie entwickelt?
Haben Sie einen Businessplan erstellt?
Welche Unternehmensvision und welche Unternehmenskultur möchten Sie künftig etablieren?
Wie können diese neuen Ziele und ein neuer Führungsstil im Unternehmen etabliert werden?
Hat das Unternehmen genügend Potenzial, um die nächsten zehn Jahre zu überleben und können Sie Entwicklungsfähigkeit erkennen?
Wie beurteilen Sie die Umsatz- und Margenentwicklung des zu übernehmenden Unternehmens in den kommenden fünf Jahren?
Wie kann die Wertschöpfungskette in der Zukunft verändert werden?
Welche Synergien können Sie schaffen?
Welche strategischen Basispotenziale kann das Unternehmen angesichts des Wandels erschliessen?
Welche Ressourcen / Routinen und Fähigkeiten / Kompetenzen sind dazu notwendig?
Welche Organisationsstruktur hat das Übernahmeobjekt und passt diese zu Ihren Zielen und Plänen?
Welche Kompetenzen bringen die bisherigen Mitarbeiter ein?
Welche Altersstruktur hat die Belegschaft? Existieren Lücken und Ausfallrisiken?
Welche Personalbedarfsplanung resultiert daraus für den Übernahmzeitraum und danach?
Wie wird die zukünftige Entlohnung aussehen?



### **Rechtliches Korsett**

Gibt es geschäftsrelevante Verträge, die auf den Unternehmer ausgestellt sind?

Haben Sie den Verkaufsvertrag vollständig verstanden?

Haben Sie im Kaufvertrag notwendige Gewährleistungspflichten festgehalten?

### **Transaktionskosten**

Verfügt das Unternehmen über stille Reserven, die Sie noch nicht kennen?

Beinhaltet das Kaufobjekt alle betriebsnotwendigen Objekte und Rechte?

Beinhaltet das Kaufobjekt auch nicht-betriebsnotwendige Objekte und Rechte?

Kennen Sie die steuerlichen Auswirkungen der von Ihnen gewählten Übernahmeform für Sie persönlich und das Unternehmen?

Existiert ein Mehrwertsteuerrisiko?

Was ist das Unternehmen wert?

Kennen Sie den Unterschied zwischen Unternehmenswert und Transaktionspreis?

Kennen Sie die Vor- und Nachteile der verschiedenen Bewertungsmethoden?

Welche Elemente stellen möglicherweise für den Übergeber einen emotionalen Wert dar?

Haben Sie für den Transaktionspreis Ihr oberstes und unterstes Limit definiert?

Wie können Sie die Transaktion finanzieren (Eigen- und Drittmittel)?

Wie können Sie die Refinanzierung gestalten?

Können Sie genügend Sicherheiten für Ihre Finanzgeber bieten?

Entspricht der Verkaufspreis Ihren Vorstellungen und finanziellen Möglichkeiten?

Sind Sie bereit, im Rahmen eines möglichen Earn-Out-Modells dem Übergeber gewisse Kontroll- und Informationsrechte zu gewähren?

Handelt es sich bei der Unternehmensübertragung um einen Asset oder Share Deal?

Sind Ihnen Deal-Breakers bekannt?  
(vgl. dazu auch die letzte Fragetabelle für Berater)

Sind Sicherheiten hinterlegt, um mögliche Gewährleistungsrechte gegenüber dem Verkäufer geltend zu machen (bspw. Escrow-Account)?

### 3. Fragen für Berater

#### **Zusammenarbeit mit dem Klienten**

Warum wird gerade jetzt eine Beratung nachgefragt?

Wer hat die Initiative dazu ergriffen?

Welches Ergebnis erhoffen sich die beteiligten und betroffenen Personen von der Beratung?

Gibt es einen offiziellen Auftrag mit schriftlich fixierten Anforderungen an den Beratungsprozess? Existiert möglicherweise auch ein inoffizieller Auftrag?

Wer ist skeptisch und warum?

Gehen beide Parteien von den gleichen Voraussetzungen und Zielsetzungen aus?

Welche Erfahrungen konnten Sie aus Beratungsprojekten mit ähnlichen Problemstellungen mitnehmen?

Falls die Beratungsbeziehung vorzeitig abgebrochen wurde: Kennen Sie die Gründe?

#### **Zusammenarbeit mit Dritten (Netzwerk)**

Können Sie im Netzwerk mit anderen Beratern zusammenarbeiten?

Wer hat das Projektmanagement und damit den Prozesslead inne?

Wer bildet die Schnittstelle zum Endkunden (Klient)?

Kann der Projektleiter die verschiedenen Berater und Anspruchsgruppen miteinander koordinieren und aufeinander abstimmen?

Sind interdisziplinäre Fähigkeiten notwendig und verfügbar?

Will der Klient gewisse Berater aus seinem Umfeld berücksichtigen und falls ja, sind diese kompetent, um den Klienten bei seiner Nachfolgeregelung zu unterstützen?

Wurde ein gemeinsames und von allen Beteiligten getragenes Beratungsziel definiert (im Sinne einer Vision an die Adresse des zu gestaltenden Nachfolgeprozesses)?

Wie werden Meinungsverschiedenheiten und Konflikte gelöst?

#### **Zentrale Fragen im Rahmen der Due Diligence (kleine Auswahl)**

Existieren Deal-Breaker (unüberwindbare Altlasten, unwägbare Prozess- und Marktrisiken)?

Sind die ausgewiesenen Zahlen konsistent und nachvollziehbar?

Sind die dem Businessplan und dem Budget zugrundeliegenden Annahmen schlüssig?

Gibt es Unsicherheiten bei der Beurteilung steuerlicher oder sozialversicherungsrechtlicher Fragen?

Sind die Steuern und Abgaben ordnungsgemäss bezahlt oder zurückgestellt?

Sind die Aktiven werthaltig – vor allem im Verhältnis zu deren Verwendung?

Gibt es vertragliche Einschränkungen, welche die Stellung des neuen Aktionärs beeinträchtigen?

Sind Rechte von Minderheitsaktionären zu berücksichtigen?

Existiert ein Kaufs- oder Vorkaufsrecht, das die Aktien belastet?

Auf wen und wo, mit welchem Wirkungsradius sind Immaterialgüterrechte ausgestellt?

Sind bestehende Kreditverträge hinreichend sicher und/oder flexibel?

Existieren Bürgschafts-, Garantie-, Pfand- oder Patronatsverträge?

Genügen die Verkaufsunterlagen und -dokumente den Anforderungen hinsichtlich Umfang, Genauigkeit und Verlässlichkeit (Vertraulichkeitserklärung, Letter of Intent, Informations-Memorandum, Verkaufsdokumentation, verkäuferseitiger Due-Diligence-Bericht; Entwurf des Kaufvertrags)?

Wie wird die Kontrolle des Informationsflusses zwischen den beiden Parteien vor, während und nach dem Verkaufsprozess gestaltet?

Wie sind die Verträge mit Kunden, Lieferanten oder Schlüsselmitarbeitenden ausgestaltet? Welche Risiken beinhalten die Verträge?

Gibt es hängige Rechtsfälle und wie ist deren Risiko hinsichtlich Image und Erfolg einzustufen?

Entspricht die EDV und IT-Infrastruktur den heutigen Anforderungen?

Existieren relevante Umweltrisiken (Boden, Gebäude oder Produkthaftung)?