



**Nachfolgefähigkeit und Nachfolgebereitschaft:  
Die familieninterne Nachfolge ist keine  
Selbstverständlichkeit**

Dr. Frank Halter

Bozen, 8. Juni 2016  
CFB-HSG

CFB-HSG



Bei Deiner Qualifikation wäre es für  
die Firma das Beste, Du würdest die  
Geschäftsführung bei der Konkurrenz  
übernehmen...

(Felden, Pfannenschwarz 2008)

CFB-HSG



## Frank Halter Kurz-Vita

**Dr.rer.pol.**

geb. 1974, verheiratet, zwei Kinder

### 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)
- 2001 Studium an Universität St.Gallen abgeschlossen
- 1999-2003: VR-Mitglied Halter Bonbons AG

### Spezialgebiete / Vertiefungen

- Komplexität und Dynamik von Familienunternehmen
- Unternehmensnachfolge
- Konflikte und Emotionen in Familienunternehmen
- lebenszyklusorientierte Unternehmensführung

www.kmu.unisg.ch

www.cfb.unisg.ch

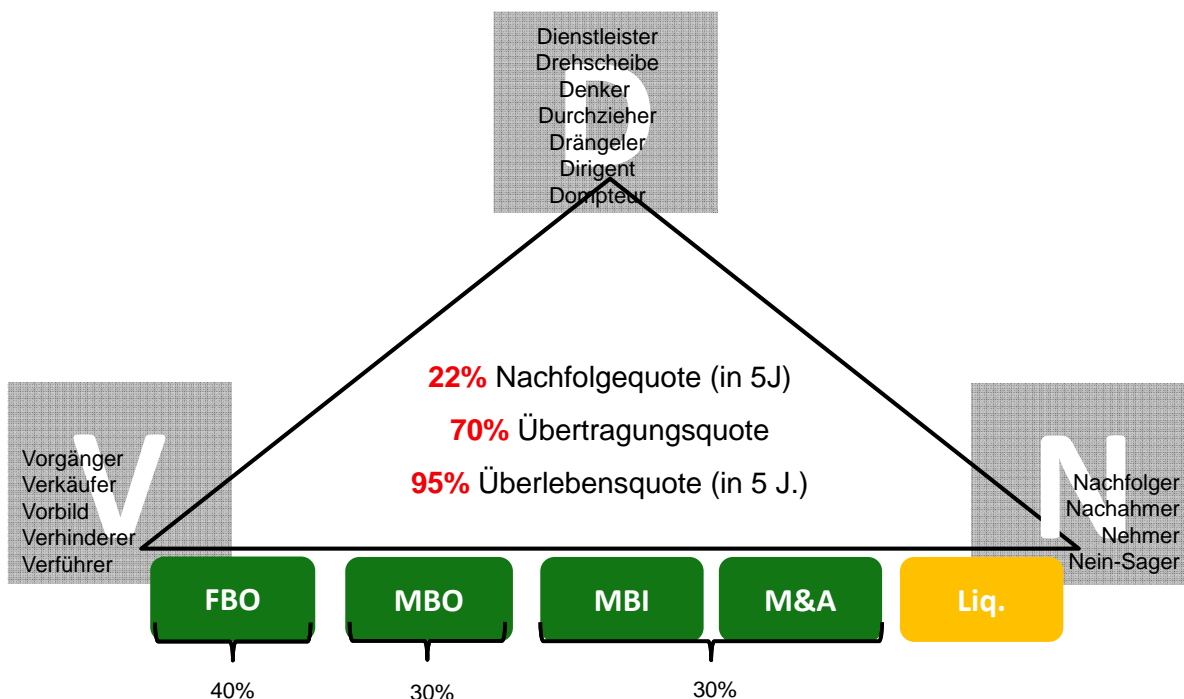
+41 (0)71 224 71 28

frank.halter@unisg.ch

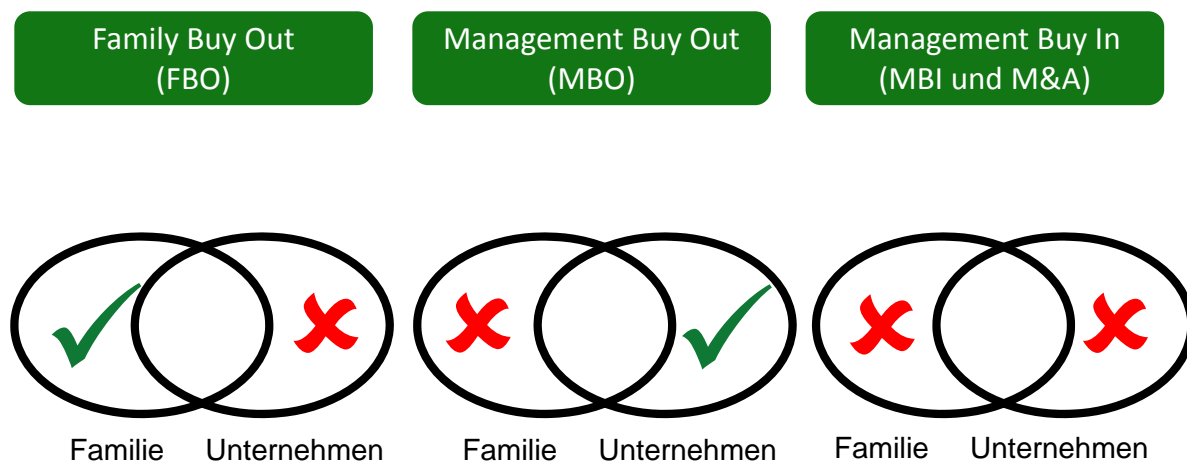
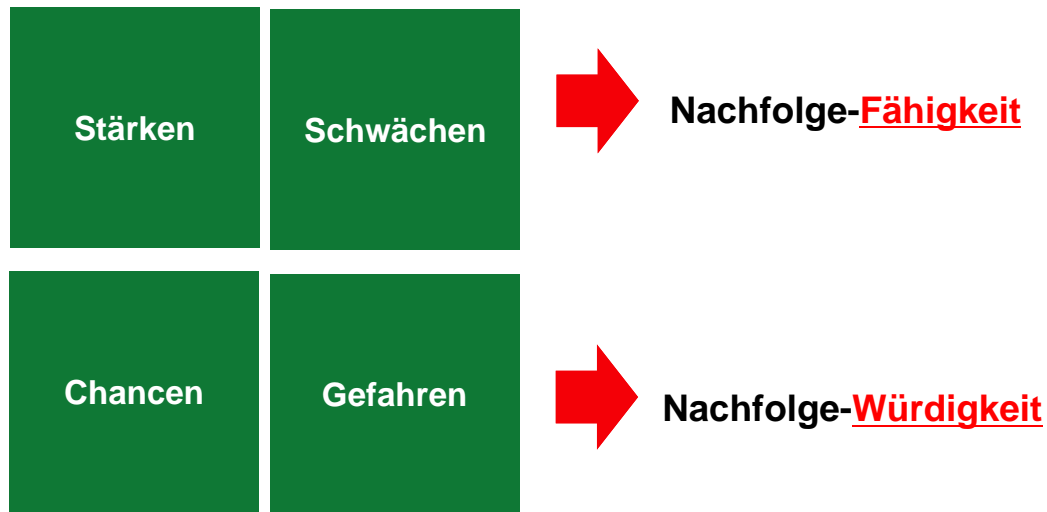


## Bedeutung der Unternehmensnachfolge Nachfolge als Markt verstehen

(Stand 01.09.2015)



(Halter 2014)





# Denken und Handeln in Szenarien

## Die wesentlichen Unterschiede

(Stand 01.09.2015)

	FBO	MBO	MBI und M&A
Prozess und Timing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Von langandauernd bis unendlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mittelfristig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kurz und bündig</li> </ul>
Preis	Marktpreis ./ . Family-Discount	Marktpreis ./ . Loyalitäts-Discount	Marktpreis ./ . Sympatie-Discount
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenmittel</li> <li>Vorerbbezug</li> <li>Schenkung</li> <li>Fremdkapital</li> <li>Verkäuferdarlehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenmittel</li> <li>Fremdkapital</li> <li>z.T. Verkäuferdarlehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenmittel</li> <li>Fremdkapital</li> <li>Equity-Finanzierung über Dritte</li> </ul>
Antrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tradition, Familienwerte, Unterstützung durch Familie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstverwirklichung,</li> <li>Selbstbestimmtheit,</li> <li>Arbeitsplatz sichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstverwirklichung,</li> <li>Selbstbestimmtheit</li> </ul>
Anforderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intakte Beziehungen</li> <li>Gute Familien-, Kommunikations- und Konfliktkultur</li> <li>Klare Definition der Rollen und damit verbundenen Rechte und Pflichten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbindlichkeiten im Prozess</li> <li>Unternehmerisches Flair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für Verkauf vorbereitete Firma (Fitness und Dokumentation)</li> <li>Bereitschaft rasch die Firma loszulassen</li> <li>Matching zwischen Käufer und Verkäufer (Finden und Chemie)</li> </ul>

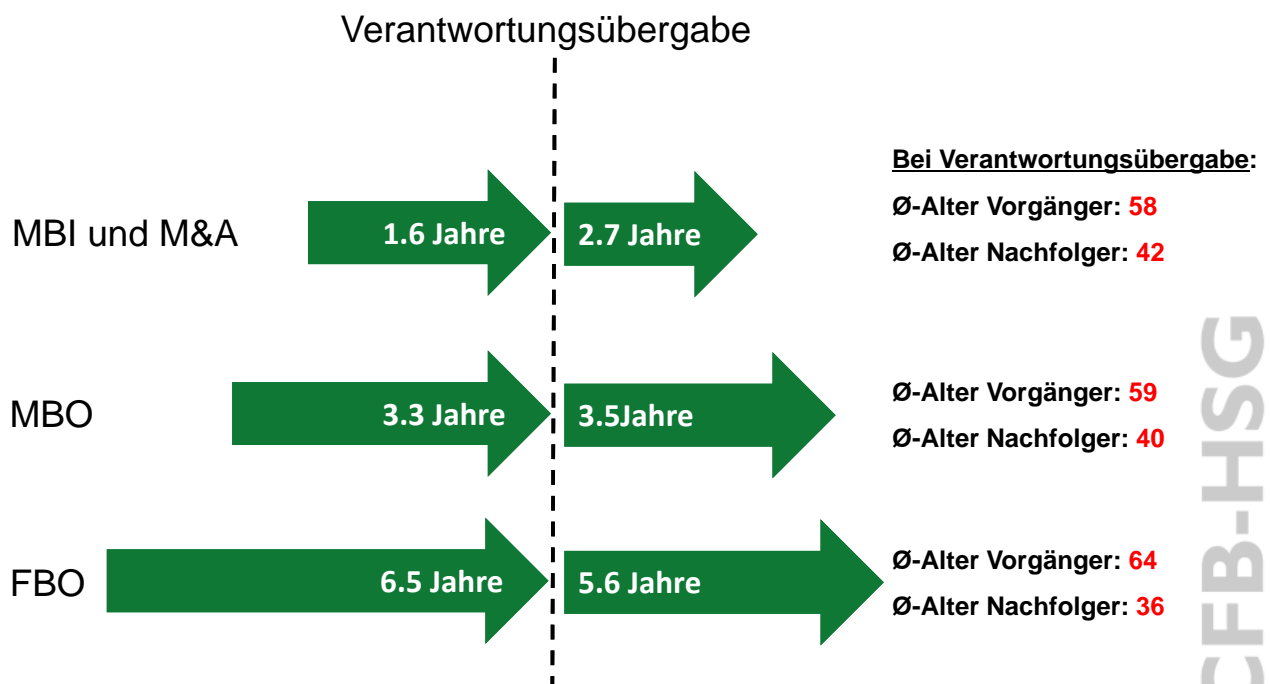
(Halter, Kammerlander, Kissling 2013, S.13)



# Denken und Handeln in Szenarien

## Ein Projekt im Zeitraum

(Stand 01.09.2015)



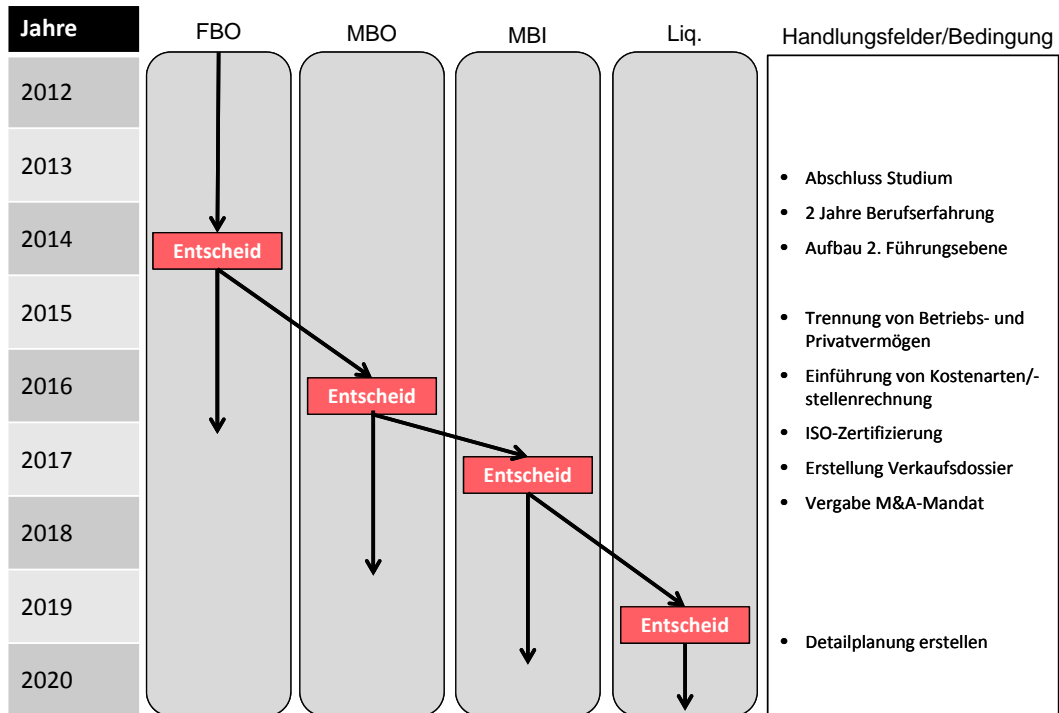
(Halter, Kammerlander 2014)



# Denken und Handeln in Szenarien

## Entscheidungsbaum mit Meilensteinen und Bedingungen

(Stand 01.09.2015)



CFB-HSG

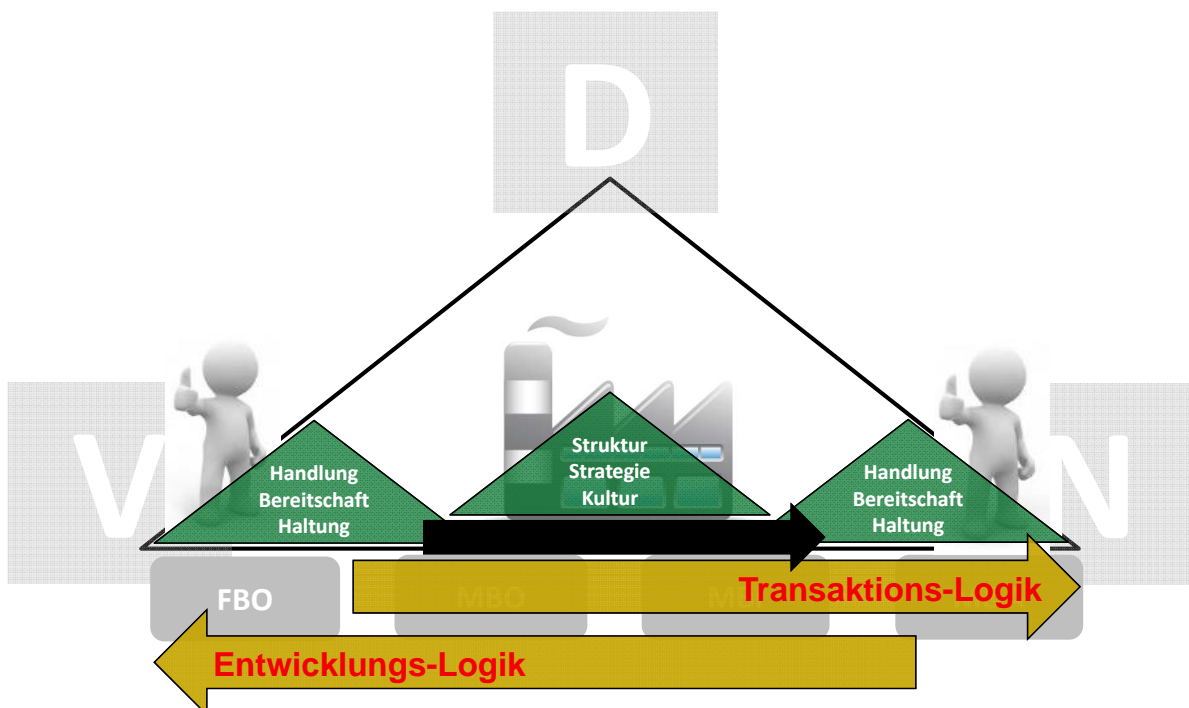
(Halter, Kammerlander 2014)



# Nachfolge als Matching-Herausforderung

## Nachfolge als Markt verstehen

(Stand 31.01.2016)



CFB-HSG

(Halter 2016)



## Unternehmensnachfolge Wussten Sie, dass ....

(Stand 01.09.2015)

- Je grösser eine Firma, desto eher FBO.
- Je mehr Unternehmen in der Familie, desto eher FBO.
- Je grösser eine Firma, desto eher durch einen Mann.
- Frauen machen eher MBO oder FBO
- Je grösser eine Firma, desto länger dauert der Prozess.
- Je kürzer der Prozess, desto besser die Performance nach der Übergabe.
  
- Je stärker der Familienzusammenhalt, desto schwächer die Nachfolgeabsicht.
- Je wichtiger die Familientradition für Studenten, desto stärker die Nachfolgeabsicht.
- Je mehr ältere Geschwister, desto schwächer die Nachfolgeabsicht.
- Je stärker die positive Reaktion der Eltern auf die Unternehmerambitionen ihrer Kinder, desto stärker die Nachfolgeabsicht
  
- Je stärker der Individualismus in einer Gesellschaft, desto schwächer die Nachfolgeabsicht
- Je positiver die Einstellung gegenüber einer Unternehmerlaufbahn, desto stärker die Nachfolgeabsicht.
- Je stärker das unternehmerische Selbstvertrauen, desto schwächer die Nachfolgeabsicht
- Je höher die interne Kontrollüberzeugung (je stärker die Studenten davon überzeugt sind, dass sie ihr Schicksal selbst in der Hand haben), desto schwächer die Nachfolgeabsicht.

(CFB-HSG)

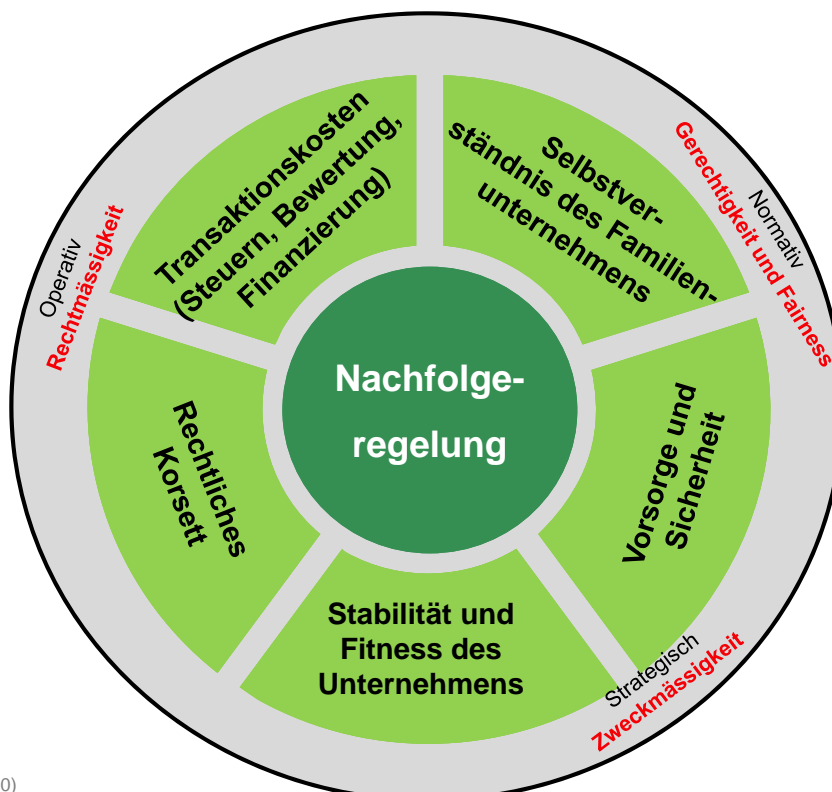
Unternehmensnachfolge  
Dr. Frank Halter

2016 | S. 11

CFB-HSG



## Das St.Galler Nachfolge Modell 5 Themenfelder zur Regelung der Nachfolge



(Halter, Schröder 2010)

Unternehmensnachfolge  
Dr. Frank Halter

2016 | S. 12

CFB-HSG



- **An wen sollen wir übertragen?**
  - FBO, MBO, MBI, M&A, Liq.
- **Was sollten wir übertragen?**
  - Eigentum
  - Führung / Leadership
  - Vermögen
- **Gerechtigkeit/Fairness**
  - Leistungs-, Verteilungs-, Bedürfnis- und Prozessgerechtigkeit
- **Was ist das Übertragungsobjekt?**
  - Asset-Deal / Share-Deal
  - Geschäftsmodell etc.
- **Governance Struktur und -Prozess**
  - Bereich, GL, VR, Generalvs. FamRat
- **Wann sollten wir übertragen (ZEIT)**
  - Alles auf Einmal
  - In Teilschritten

Denken in  
**Szenarien!**

und

**«DIE» Lösung**  
gibt es nicht

CFB-HSG



## Rechtliches Korsett

### „Nix geregelt und jetzt das...“



CFB-HSG



## Frank Halter Ihr Kontakt vom CFB-HSG



Frank Halter

### CFB-HSG

Center for Family Business  
der Universität St.Gallen  
Dufourstrasse 40a  
9000 St.Gallen  
[www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)

- Telefon Allgemein +41 71 224 71 00
- Telefon Direktwahl +41 71 224 71 28
- E-Mail Adresse [frank.halter@unisg.ch](mailto:frank.halter@unisg.ch)

CFB-HSG



## Frank Halter Engagement fürs Thema Nachfolge (Auswahl)



### Bücher:

- Füglistaller, Halter, Tinner, Weber 2013: Fit für die Nachfolge: 7x3 Fragen und Antworten zur erfolgreichen Nachfolge in KMU.
- Halter, Schröder 2012: Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis. Das St.Galler Nachfolge Modell. Hauptverlag. 3. Auflage (2011: 2. Auflage, 2011: 1. Auflage).
- 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 2013: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU
- CS 2009: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge.
- PwC 2005: Unternehmer gesucht!

### Begleitungen und Praxistransfer:

- 4-6 pro Jahr
- Schulung und Weiterbildung für Unternehmerfamilien und Beratende
- Vorsitzender Think Tank Unternehmensnachfolge

CFB-HSG





## Das CFB-HSG Kurzportrait (1)



### Unsere zentralen Tätigkeitsfelder sind

- Forschung / Lehre / Weiterbildung und Transfer

### Unsere zentralen Forschungsfelder sind

- Strategic Entrepreneurship in Familienunternehmen
- Wert und Performance in Familienunternehmen
- Nachfolge in Familienunternehmen
- Governance in Familienunternehmen

### Zentrale Forschungsprojekte sind

- STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices)
- GUESSS, vgl. [www.guesssurvey.org](http://www.guesssurvey.org)

CFB-HSG



## Das CFB-HSG Vertiefungsmöglichkeiten



Weitere Informationen	Zielpublikum
<b>St.Galler Seminar für Familienunternehmen</b> <a href="http://www.cfb.unisg.ch/fbseminar">www.cfb.unisg.ch/fbseminar</a>	Familien-Unternehmens-Mitglieder mit und ohne operativer Verantwortung (idealerweise generationsübergreifend)
<b>Forum Zukunft Unternehmertum</b> (ein Angebot zusammen mit Credit Suisse)	Familieninterne NachfolgerInnen (20-23-Jährige)
<b>St.Galler Seminar für MBO/MBI-Kandidaten</b> <a href="http://www.cfb.unisg.ch/mbo-mpi">www.cfb.unisg.ch/mbo-mpi</a>	MBO/MBI-Kandidaten (familienexterne NachfolgerInnen)
<b>St.Galler Seminar für Service Provider</b> <a href="http://www.cfb.unisg.ch/nachfolgeseminar">www.cfb.unisg.ch/nachfolgeseminar</a>	BeraterInnen (Fach- und ProzessberaterInnen)
<b>Tagung Familienunternehmen im Dialog</b> <a href="http://www.fid.ch">www.fid.ch</a>	Familien-Unternehmens-Mitglieder mit und ohne operativer Verantwortung (idealerweise generationsübergreifend)
Verschiedene Programme, vgl. dazu <a href="http://www.kmu.unisg.ch/wb">www.kmu.unisg.ch/wb</a>	Unternehmerische Persönlichkeiten mit General Management Interesse im KMU-Kontext