



**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

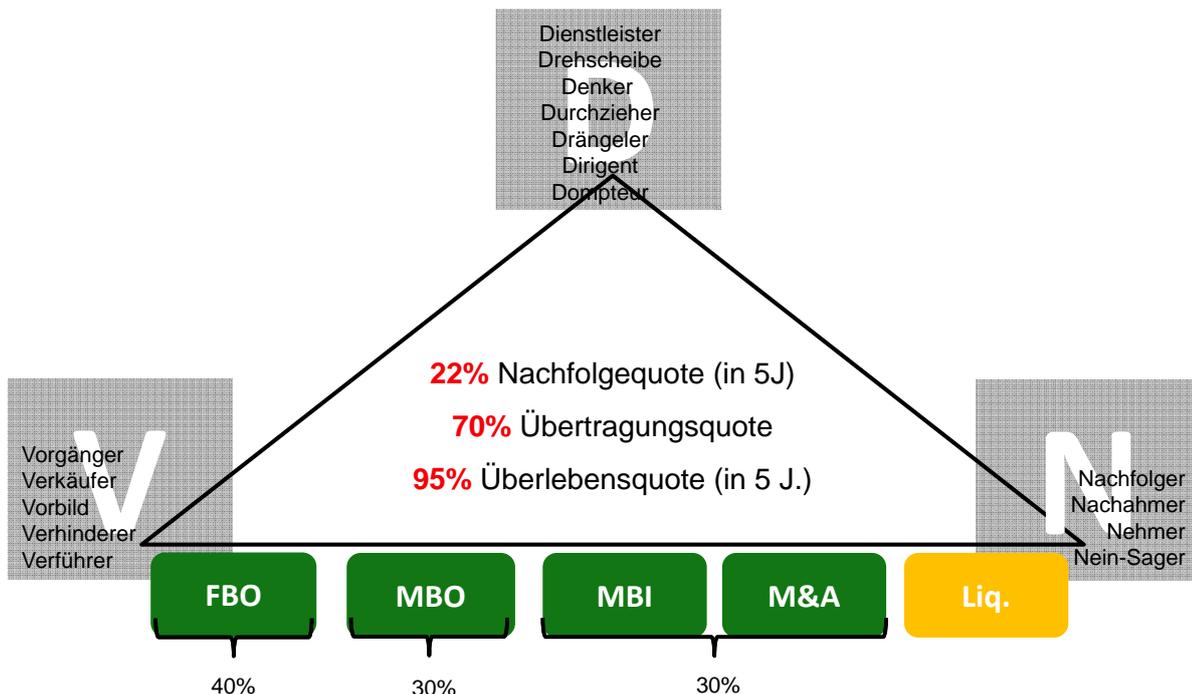
+41 (0)71 224 71 28

frank.halter@unisg.ch

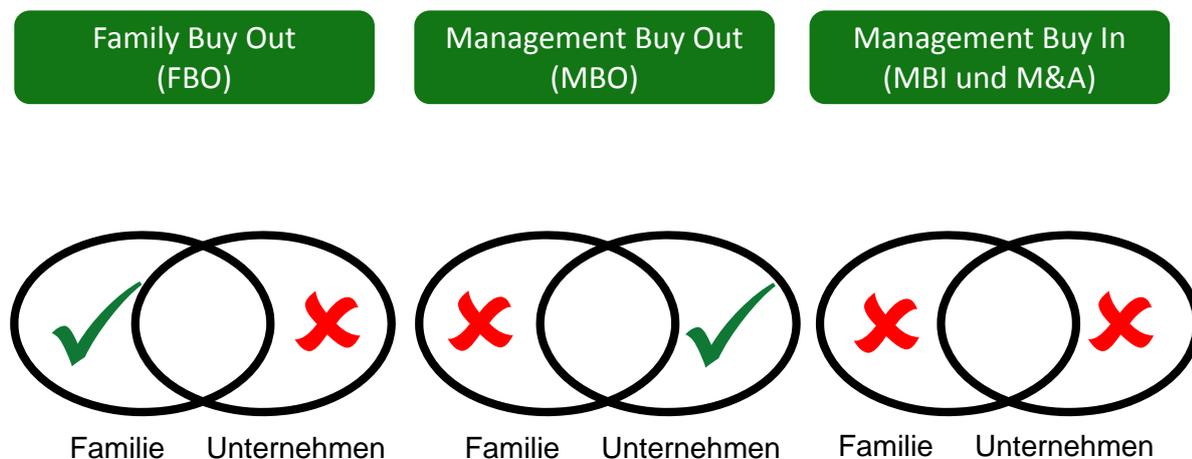
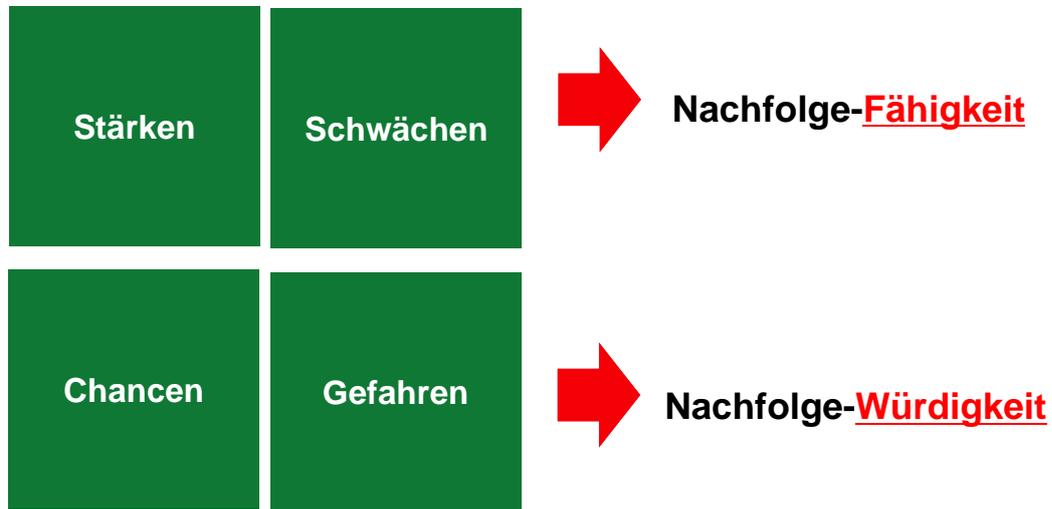


Bedeutung der Unternehmensnachfolge Nachfolge als Markt verstehen

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

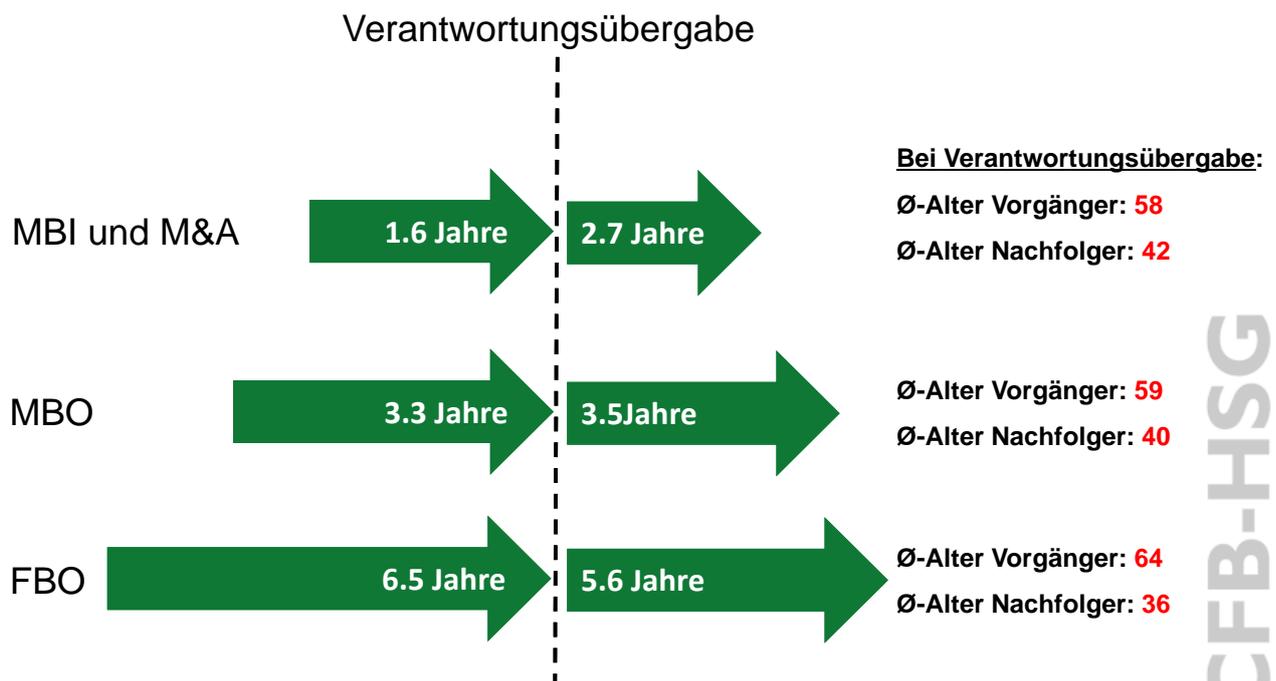
(Halter, Kammerlander, Kissling 2013, S.13)



Denken und Handeln in Szenarien

Ein Projekt im Zeitraum

(Stand 01.09.2015)



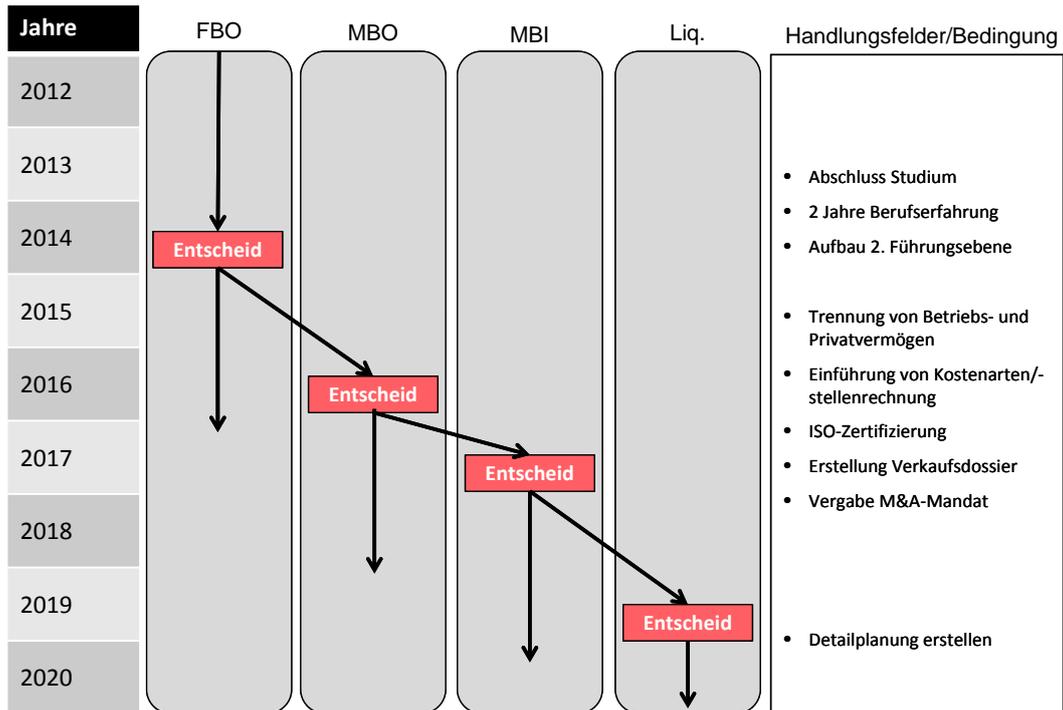
(Halter, Kammerlander 2014)



Denken und Handeln in Szenarien

Entscheidungsbaum mit Meilensteinen und Bedingungen

(Stand 01.09.2015)



CFB-HSG

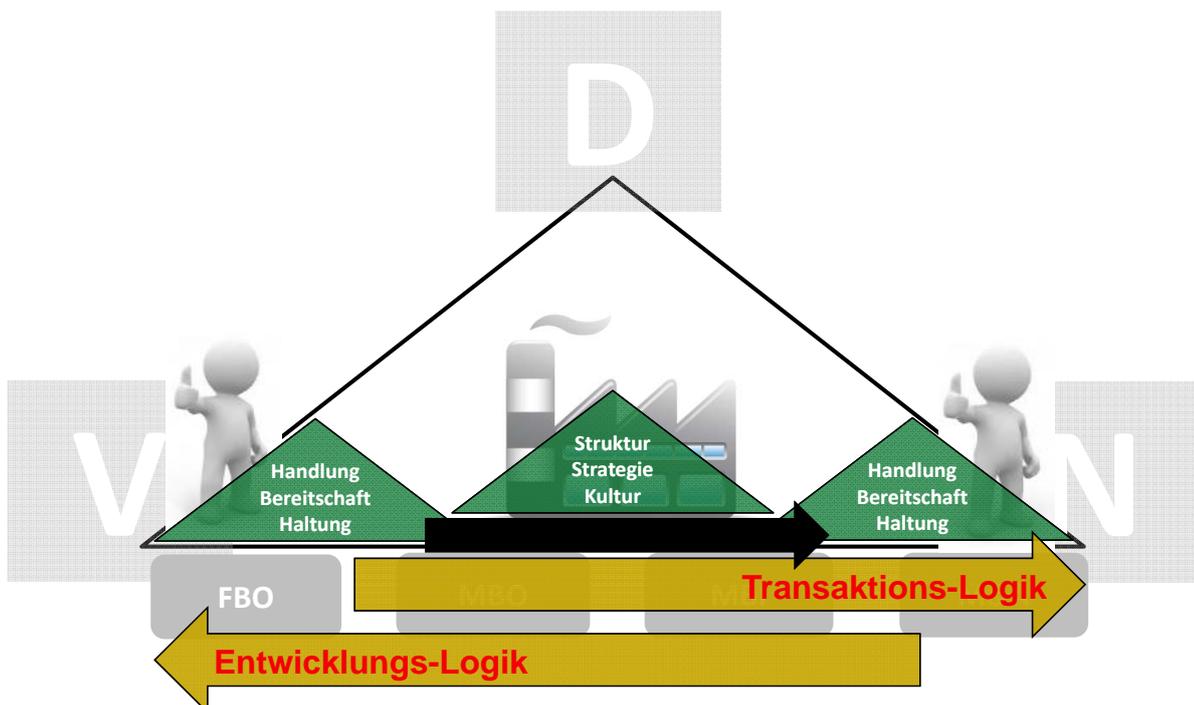
(Halter, Kammerlander 2014)



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.

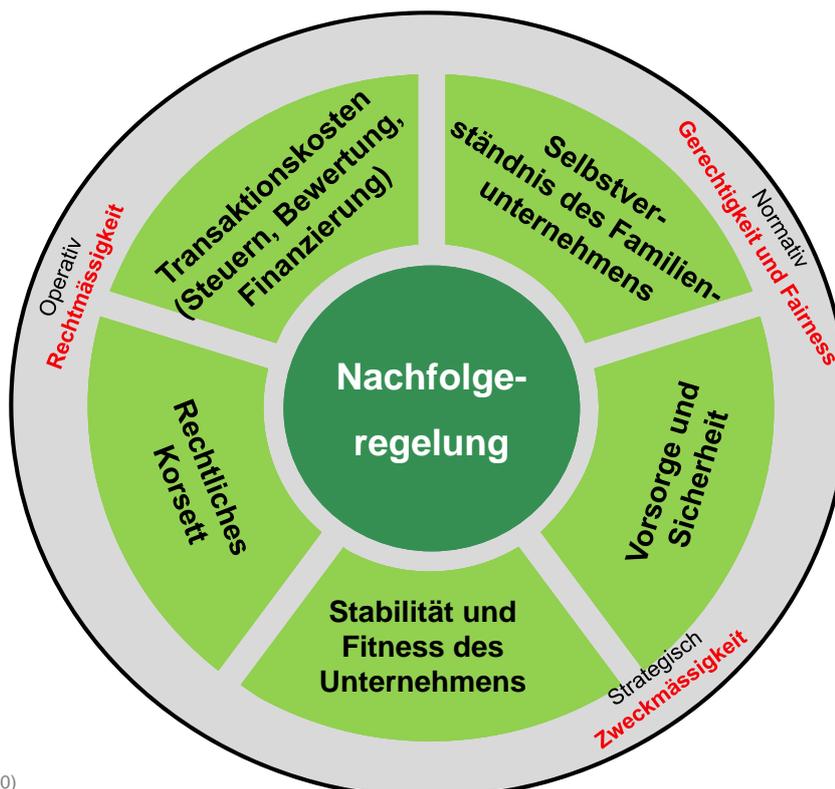
- Je stärker der Familienzusammenhalt, desto schwächer die Nachfolgeabsicht.
- Je wichtiger die Familientradition für Studenten, desto stärker die Nachfolgeabsicht.
- Je mehr ältere Geschwister, desto schwächer die Nachfolgeabsicht.
- Je stärker die positive Reaktion der Eltern auf die Unternehmerambitionen 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)



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



(Halter, Schröder 2010)



- **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

- Telefon Allgemein +41 71 224 71 00
- Telefon Direktwahl +41 71 224 71 28
- E-Mail Adresse 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

CFB-HSG



Das CFB-HSG Vertiefungsmöglichkeiten



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