

HCM Viewpoint

Durch Nachfolgeplanung
Lebenswerke wertschätzen
und Perspektiven schaffen



Vier wichtige Elemente für eine erfolgreiche Übergabe Eigentümerstrategie

Früher oder später sehen sich die Eigentümer:innen von kleinen und mittleren Unternehmen mit schwierigen Fragen konfrontiert: Wer übernimmt meine Arbeit, wenn ich pensioniert werde oder mich anderen Aufgaben widmen möchte? Wie plane ich für dieses Szenario? Wie kann ich mich überhaupt von "meinem Baby" trennen? Sollte ich andere in die Planung einbeziehen? Wann ist der richtige Zeitpunkt, um mit der Planung zu beginnen?

Der strategische Charakter dieser Fragen weist auf einen entscheidenden Punkt hin: Die Nachfolge muss proaktiv geplant werden, und zwar nicht nur im Hinblick auf das «Wer», sondern auch auf das

«Was»: Was bedeutet die Übergabe für den Erhalt des Unternehmens, des Wertes, des Know-how, der Kunden- und Lieferantenbeziehungen und der Arbeitsplätze der Mitarbeitenden?

Dieser HCM-Viewpoint befasst sich mit der internen Nachfolgeplanung, bei der das Unternehmen an die nächste Generation von Familienmitgliedern, Führungskräften oder wichtige Mitarbeitende übergeben wird. Der Schwerpunkt liegt auf jener Situation, in der Eigentümer:innen beabsichtigen, ihr Lebenswerk zu erhalten und die Kontrolle und das Eigentum innerhalb des Unternehmens zu übertragen.

Warum wird oftmals mit der Nachfolgeplanung gezögert?

Die Nachfolgeplanung ist ein emotionaler und komplexer Prozess. Darum ist eine systematische Vorbereitung wichtig, um langfristige Perspektiven für alle am Prozess Beteiligten zu schaffen. Dies gilt umso mehr, als die Eigentümer:innen in den meisten Fällen nur einmal im Leben eine Nachfolgeplanung durchführen und daher nur begrenzte Erfahrung mit diesem Thema haben. Angesichts der Schwierigkeit und Komplexität der Aufgabe ist es nicht überraschend, dass vielen Unternehmen ein reibungsloser Übergang nicht gelingt.

Ein wesentlicher Stolperstein ist häufig, dass Eigentümer:innen zu lange mit der Nachfolgeplanung warten. Somit versäumen sie zum Beispiel die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden hin zu potenziellen Nachfolgenden. Auf den «magischen» richtigen Moment zu warten bedeutet meistens eher, dass man zu spät beginnt sich mit dem Thema auseinander zu setzen – denn solche Momente treten nur selten ein.

Dabei ist das Zögern auf Seiten der Eigentümer:innen durchaus nachvollziehbar. Welche Rolle (wenn überhaupt) wird man später im Unternehmen spielen? Sind potenzielle Nachfolger:innen fähig und auch daran interessiert, das Geschäft zu übernehmen? Was ist eine angemessene Bewertung des Unternehmens? Viele dieser Bedenken sind emotionaler Natur: Angst vor dem "Loslassen", Angst vor dem Status- und Identitätsverlust, Sorge um die Mitarbeitenden oder das eigene Lebenswerk. Diese Gefühle erschweren es, rational über die Nachfolge nachzudenken und diese im Voraus zu planen. Gleichzeitig können potenzielle Nachfolger:innen hohe Erwartungen haben, wenn sie sich auf die neue Rolle einlassen.

Sie erwarten z.B. ein attraktives finanzielles Gesamtpaket bzw. die Möglichkeit zum Vermögensaufbau, inklusive Vergütungselementen und auch hinsichtlich der Bewertung des Unternehmens, klare Perspektiven hinsichtlich der Übernahme mit wachsenden Möglichkeiten sowie das Recht, wichtige Unternehmensentscheidungen ohne Einmischung der früheren Eigentümer:innen treffen zu können und gleichzeitig eine geordnete Übergangsphase mit entsprechendem Mentoring und Unterstützung. Die neue Rolle kann aber auch mit Ängsten verbunden sein: Angst, sich binden zu müssen, Angst, eine finanzielle Investition zu tätigen, deren Erfolg nicht garantiert ist, und Angst, die gesamte Verantwortung der Unternehmensführung zu tragen.

Die Kombination aus Zögern und Bedenken auf beiden Seiten kann zu divergierenden Erwartungen und potenziellen Konflikten führen. Um das Konfliktrisiko zu verringern, können Eigentümer:innen und Nachfolger:innen daher davon profitieren, die Herausforderungen des Nachfolgeprozesses aus beiden Perspektiven zu verstehen. Einerseits müssen Eigentümer:innen sicherstellen, dass sie die richtigen Signale zur internen Nachfolge senden. Beispielsweise können sie potenziellen Nachfolger:innen frühzeitig ein Beteiligungsrecht am finanziellen Erfolg des Unternehmens anbieten und ihr Engagement an wichtigen strategischen Entscheidungen fördern. Andererseits müssen Nachfolger:innen sicherstellen, dass sie die Signale richtig interpretieren, indem sie sich proaktiv in den Prozess miteinbringen.

Dabei gibt es vier entscheidende Elemente, die für die Nachfolgeplanung unerlässlich sind:

Führung

Rollen & Verantwortlichkeiten

Eigentum

Vergütung

Führung

Bei der Nachfolgeplanung ist es wichtig, den Nachfolger:innen eine attraktive Perspektive anzubieten – und zwar deutlich vor der eigentlichen Unternehmensübergabe. So können Nachfolger:innen erste Aufgaben und Verantwortungsbereiche der bisherigen Eigentümer:innen übernehmen. Nachfolger:innen können so auch mehr Verantwortung bei strategischen Entscheidungen übernehmen und dadurch ihr eigenes unternehmerisches Denken fördern. Gleichzeitig können Eigentümer:innen gemeinsam mit den Nachfolger:innen die Beziehung zu relevanten Kunden, Zulieferern und Partnern stärken, indem auch diese frühzeitig auf die künftige Übergabe vorbereitet werden.

Nachfolger:innen wachsen dabei langsam in die Rolle der Eigentümer:innen hinein und können gleichzeitig von der langjährigen Erfahrung der bisherigen Eigentümer:innen lernen.

Gleichzeitig kann auch schlichtweg die Möglichkeit für Eigentümer:innen, ihren Schlüsselmitarbeitenden eine mögliche Nachfolge anzubieten, als ein motivierendes Führungsinstrument wahrgenommen werden. Der Ausblick auf eine mögliche Unternehmensübernahme ist für viele Mitarbeitende ein seltener Glücksgriff, der echtes unternehmerisches Handeln und Denken verlangt sowie langfristigen Vermögensaufbau ermöglicht.

Fallbeispiel

Reto ist Eigentümer der erfolgreichen kleinen Bäckerei «Cupcake AG» im Herzen der Stadt Wil. Aufgrund der langen Familientradition genießt die Bäckerei «Cupcake AG» einen sehr guten Ruf. Doch Reto steht kurz vor der Pensionierung und damit vor der Herausforderung, eine Nachfolgelösung für seine Bäckerei «Cupcake AG» zu finden. Er möchte sein Lebenswerk unbedingt beibehalten und schliesst einen externen Verkauf an eine grössere Bäckerei-Kette aus.

Reto zieht deshalb in Erwägung, die Cupcake AG an seine Mitarbeiterin Olivia zu übergeben. Beide haben Ängste und Zweifel und wissen nicht so recht, wie sie am besten vorgehen sollen. Olivia zweifelt vor allem an ihrer Fähigkeit, das gesamte Geschäft alleine zu übernehmen. Wird sie dieser Verantwortung gewachsen sein? Doch Reto ist zuversichtlich und zeigt Olivia auf, wie sie mit ihm an ihrer Seite in die neue Rolle hineinwachsen kann. So wird sie in einem ersten Schritt die Verantwortung für den Marketing- und Kommunikationsbereich sowie für die Qualitätskontrolle übernehmen.

Zudem stellt Reto sie wichtigen Lieferanten und Grosskunden vor und überlässt Olivia dabei immer häufiger die Verantwortung im Gespräch. Wichtige strategische Entscheide treffen Reto und Olivia nun gemeinsam. Olivia fordert anschliessend Feedback ein und kann ihre Soft Skills dadurch entwickeln. Auch die Fähigkeit, Entscheidungen rasch und unter unsicheren Bedingungen zu treffen, eignet sich Olivia immer mehr an.

Das frühzeitige Einbinden von Olivia hat für Reto neben der Vorbereitung von Olivia auf die Zukunft einen weiteren Vorteil: Er schafft für Olivia eine einmalige Chance für die Übernahme eines Unternehmens und damit eine Perspektive für ihre persönliche Zukunft, Karriereweg und Vermögensaufbau und bindet sie somit auch an die Cupcake AG.

Rollen & Verantwortlichkeiten

Während des Nachfolgeprozesses besteht das Risiko, dass die Rollenverständnisse zwischen Eigentümer:innen und Nachfolger:innen nicht mehr klar definiert sind. Wie viele Informationen werden zu welchem Zeitpunkt weitergegeben? Sind die Nachfolger:innen bereits für strategische Entscheidungen verantwortlich? Haben die Eigentümer:innen "nur" noch eine beratende Funktion? Wer ist die letzte Entscheidungsinstanz? Eine klare Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten ist für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung unerlässlich. Zum einen muss die künftige Rolle der früheren Eigentümer:innen klar sein, um typische Fehler wie Mikromanagement und

das Festhalten am Status quo zu vermeiden. Zum anderen gibt eine klare Trennung der Rollen und Kompetenzen der Nachfolger:innen den nötigen Freiraum, sich persönlich zu entwickeln, neue Ideen einzubringen und andere unternehmerische Wege zu gehen. Eine schriftlich festgehaltene Definition der jeweiligen Verantwortlichkeiten von Führungskräften und Mitarbeitenden, die unterschrieben und jährlich überprüft wird, dient der Orientierung und erleichtert den Transfer von Fachwissen, Kundenbeziehungen, Soft Skills und Führungsqualitäten.

Fallbeispiel

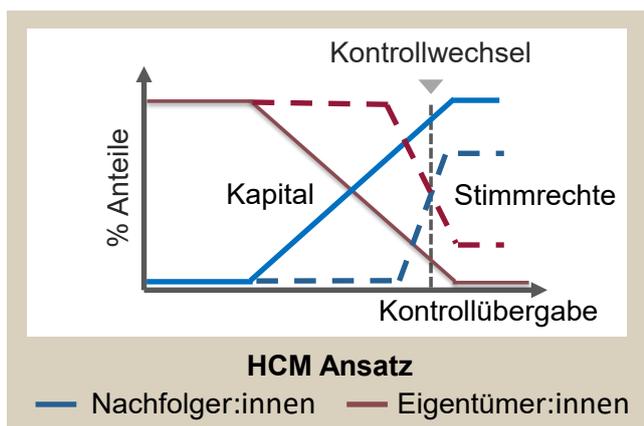
Reto ist mit Olivia sehr zufrieden. Sie treibt das Geschäft voran und pflegt inzwischen auch eigenständig Kundenbeziehungen. Allerdings ist vieles neu für sie und wichtige strategische Entscheidungen müssen oft unter Ungewissheit und Zeitdruck getroffen werden. Reto ist der Meinung, dass regelmässige bilaterale Strategiegelgespräche Olivia helfen könnten, strategische Themen gezielt und systematisch anzugehen. Diese Gespräche finden sowohl vor, also auch während und nach der Übergabe statt. Ziel dieser Treffen ist es, die strategischen Herausforderungen der Bäckerei «Cupcake AG» zu besprechen und konkrete Handlungsmöglichkeiten zu überlegen. Ist es aus strategischer Sicht sinnvoll, über den Kanton St. Gallen hinaus zu expandieren?

Welchen Einfluss haben externe Ereignisse (Inflation etc.) auf die Preise und die Verkaufsstrategie der Bäckerei «Cupcake AG»? Zudem diskutieren Reto und Olivia unterschiedliche mögliche Szenarien, wie ihre Rollen und Verantwortlichkeiten nach der Übergabe sein werden. Welche Entscheidungen soll Olivia dann alleine treffen? Wie viel Einfluss bzw. Entscheidungsmacht wird Reto noch haben – wenn überhaupt? Zieht sich Reto ganz zurück oder bleibt er teilweise involviert (z.B. in einem beratenden Gremium)? Regelmässige Treffen fördern den kommunikativen Austausch und stärken das Vertrauen zwischen Reto und Olivia. Gleichzeitig fungiert Reto als Sparringspartner, wenn Olivia wichtige Entscheidungen trifft.

Eigentum

Bei der Eigentumsübergabe geht es um die Übertragung des Aktienkapitals und der Stimmrechte. Dabei empfiehlt es sich, Unternehmensanteile teilweise schrittweise an die Nachfolger:innen zu übertragen. In einem ersten Schritt werden Partizipationsscheine über Vergütung ausgeteilt und in einem zweiten Schritt werden diese in Aktien mit Stimmrechten umgewandelt.

Einerseits ermöglicht dies eine progressive Kontrollübergabe und sorgt dafür, dass Nachfolger:innen genügend Zeit haben, sich mit der neuen Rolle vertraut zu machen. Andererseits kann eine schrittweise Kontrollübergabe den Eigentümer:innen das «Loslassen» erleichtern.



Es setzt jedoch voraus, dass Eigentümer:innen proaktiv planen und sich frühzeitig mit der Nachfolgeplanung befassen – auch was die administrativen und steuerlichen Aspekte betrifft¹. Dies bedeutet auch, dass die Diskussion über den Preis des Unternehmens frühzeitig beginnen sollte. Gerade bei der Unternehmensbewertung können Eigentümer:innen und Nachfolger:innen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Einerseits sind Eigentümer:innen daran interessiert, einen angemessenen Preis zu erzielen. Schliesslich verkörpert das Unternehmen ihr Lebenswerk, das sie mit grossem persönlichen Einsatz aufgebaut haben – und was möglicherweise auch notwendig für ihre Pensionierung ist. Andererseits sind Nachfolger:innen daran interessiert, ein gut funktionierendes Unternehmen zu einem fairen Preis zu erwerben. Sie sind in der Regel nicht bereit, hohe Aufschläge für immaterielle Werte im Sinne künftig erwarteter Gewinne zu zahlen. Daher kann eine zeitnahe und objektive Bewertung durch einen Dritten hilfreich sein.

¹Hinweis: Mögliche steuerliche und rechtliche Implikationen einer schrittweisen Übertragung von Unternehmensanteilen müssen im Voraus überprüft werden. Aus steuerlichen und administrativen Gründen können je nach Situation auch Transaktionen einmalig vorgenommen werden.

Fallbeispiel

Reto plant neben einer grösseren einmaligen Transaktion zuvor eine schrittweise Eigentumsübertragung, indem er Olivias Aktienkapital über ein entsprechendes Vergütungselement (siehe unten für weitere Details) nach und nach erhöht und somit die Kontrolle des Unternehmens langsam an seine Nachfolgerin Olivia übergibt. Durch die schrittweise Erhöhung des Aktienkapitals wird Olivia am langfristigen Erfolg der Bäckerei «Cupcake AG» beteiligt. Dies stärkt ihre Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen. Die sukzessive Erhöhung der Unternehmensanteile stellt zudem sicher,

dass die Interessen von Olivias zunehmend mit den langfristigen Interessen des Unternehmens in Einklang gebracht werden.

An dieser Stelle ist es wichtig zu betonen, dass Reto in einem ersten Schritt das Aktienkapital übergibt und in einem zweiten Schritt die Stimmrechte (siehe Grafik oben) – das bedeutet, dass Olivia zuerst Partizipationsscheine über ein entsprechendes Vergütungselement erhält, die dann erst später in Aktien mit Stimmrechten umgewandelt werden.

Vergütung

Auch Vergütung, insbesondere die variable Vergütung, spielt eine Schlüsselrolle bei der Nachfolge. Diese sollte so ausgestaltet sein, dass sie die strategischen Ziele des Unternehmens unterstützt und mit den Interessen der Eigentümer:innen übereinstimmt. Im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung empfiehlt es sich, einen erheblichen Teil der Vergütung in Aktien

auszuzahlen. So können Nachfolger schrittweise ihren Unternehmensanteil bereits vor der grösseren Transaktion der Übergabe erhöhen und sammeln erste Erfahrungen damit was es heisst, «Eigentümer:in» eines Unternehmens zu sein.

Fallbeispiel

Olivia erhält jährlich einen Bonus. Seitdem die Nachfolgeplanung konkreter in Angriff genommen wird, wird der Bonus grösstenteils in Aktien ausbezahlt. So kann die Übergabe des Unternehmens teilweise durch Vergütung schon lange Zeit vor dem finalen Kontrollwechsel vorbereitet und unterstützt

werden. Dadurch, dass Olivia Aktionärin ist, sind ihre Interessen noch stärker an die langfristigen strategischen Ziele des Unternehmens gebunden. Mit anderen Worten: Olivia hat ein direktes finanzielles Interesse am Erfolg der Cupcake AG und an der Steigerung des Unternehmenswerts.

Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven zur Nachfolgeplanung

Eigentümer:innen und Nachfolger:innen haben verständlicherweise unterschiedliche Interessen und Erwartungen und dementsprechend auch unterschiedliche Perspektiven über die Nachfolge. Während Eigentümer:innen oft so lange wie möglich die Kontrolle und das Eigentum behalten wollen, suchen Nachfolger nach persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, um frühzeitig die Kontrolle und Verantwortung zu übernehmen. Wenn man die Nachfolge als einen längeren, koordinierten Prozess

betrachtet statt wie häufig als ein einmaliges Event, trägt dies zu einer besseren Abstimmung bei. Die Nachfolgeplanung muss frühzeitig geplant werden – nur so können Perspektiven für beide Seiten geschaffen werden. Eigentümer:innen sind dadurch zuversichtlicher, dass ihr Lebenswerk in guten Händen ist, und Nachfolger:innen haben dadurch bessere Chancen unternehmerisch erfolgreich zu sein und Vermögen aufzubauen.

Über die Autoren



Claudia Würstle

Senior Manager und
Sustainability & ESG Lead
bei HCM
claudia.wuerstle@hcm.com



Linda Kohri

Senior Manager und KMU,
Family Business & Start-Up
Co-Lead bei HCM
linda.kohri@hcm.com



Valentina Siervo

Consultant und Experte für
Vergütung, Performance und
Kultur bei HCM
valentina.siervo@hcm.com

Über HCM

HCM ist ein führendes, unabhängiges und internationales Beratungsunternehmen mit Fokus auf strategische Aspekte in den Bereichen Governance, Vergütung, Nachhaltigkeit (ESG) und Führung. HCM verfügt über ein tiefes Verständnis von verschiedenen Industrien sowie der Beratung von Verwaltungsräten, Verwaltungsratsausschüssen, HR-Verantwortlichen sowie von Compliance- und anderen Kontrollfunktionen.

HCM hat Standorte in Zürich, Genf und Kiew und ist Vorsitz der Global Governance and Executive Compensation Group (GECN), unterstützt durch globale Partner in den USA, Asien, Afrika und Australien. Dies ermöglicht eine Abdeckung verschiedener Märkte und dadurch eine Unterstützung von Unternehmen aller Grössen, von grossen multinationalen und börsennotierten Institutionen bis zu kleinen und mittleren Unternehmen, inklusive denen, die einen Börsengang vorbereiten.

HCM International Ltd.
Muehlebachstrasse 54
CH-8008 Zurich

Phone: +41 44 560 33 33
contact@hcm.com
hcm.com

GECNTM | GLOBAL
GOVERNANCE
AND EXECUTIVE
COMPENSATION
GROUP

North America • Continental Europe • United Kingdom • Asia • Australia • Africa

