

Wirtschaftsapéro

Nachfolgeregelung

Herzlich Willkommen



RE  **UND**

H O L Z B A U
SCHWARZENBURG · BE



Einleitung

Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

80% der Unternehmen sind Familienunternehmen

- Sie beschäftigen 2/3 der Erwerbstätigen
- Sie erwirtschaften ca. 60% der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung



Einleitung

Die Nachfolgeregelung

Annahme: der Unternehmer führt während 20 Jahren seine Unternehmung

- in den nächsten 5 Jahren ca. 50'000 Firmennachfolgen mit 450'000 Beschäftigten
- 50% der Unternehmen versagen im Prozess der Übernahme an die nächste Generation
 - Verkauf an Dritte
 - Firmenschliessung
 - Dabei stehen ca. 70'000 Arbeitsplätze auf dem Spiel



Einleitung

Gründe für das Scheitern

- Fehlende Weitsicht
- Zeitmangel
- Zielkonflikte zwischen Führung, Kapitalgeber und Familie werden unterschätzt

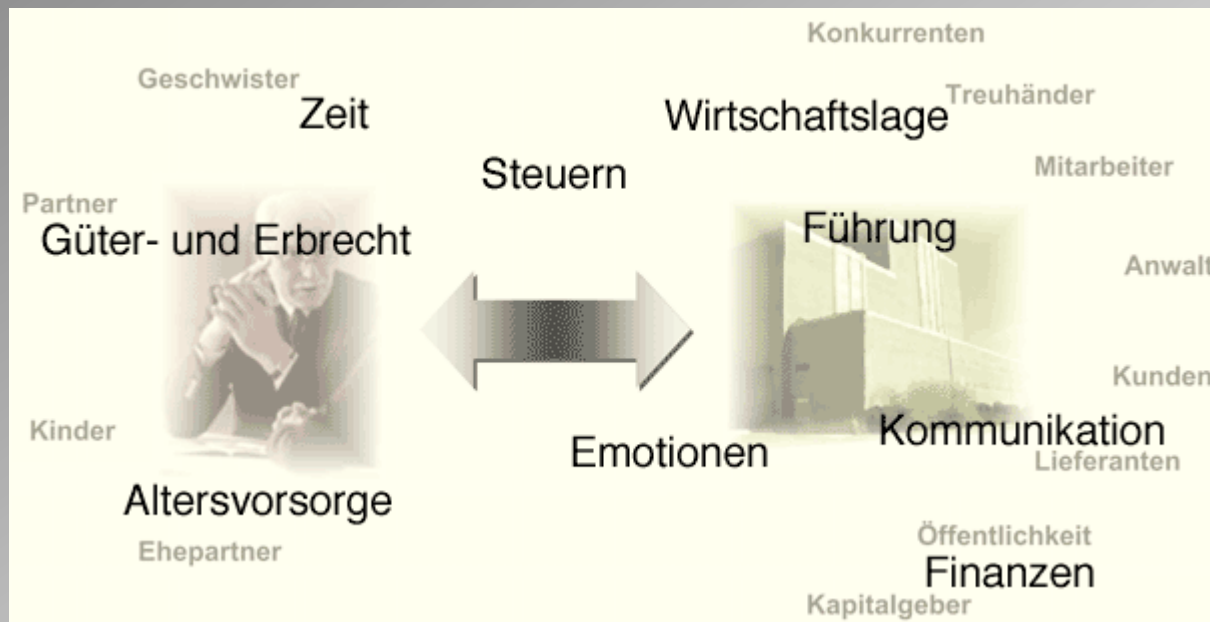
Früher: Kontinuität und Bewahrung

Heute: Globalisierung, Vernetzung, Change-Management



Einleitung

Die Vielschichtigkeit der Aufgabe



Fahrplan einer Übergabe

Nachfolgeplanung Unternehmer

Ist-Aufnahme: <input type="checkbox"/> Unternehmen <input type="checkbox"/> Familie	Modellvarianten: <input type="checkbox"/> Unternehmensaspekte <input type="checkbox"/> steuerlich <input type="checkbox"/> finanziell <input type="checkbox"/> rechtlich <input type="checkbox"/> Nachfolge familienintern oder ext.	<input type="checkbox"/> Sichtung Auswahl pot. Nachfolger <input type="checkbox"/> Definition Qualifizierungsmassnahme für def. Entschied	<input type="checkbox"/> Zielüberprüfung <input type="checkbox"/> Einführung Nachfolger <input type="checkbox"/> Strukturelle Vorbereitung Nachfolge	Evtl. Vorbereitung 2. Nachfolger	Pension
--	--	--	--	----------------------------------	---------

40 45 50 55 60 65 Alter Unternehmer →

-Vorbereitung -Führungsaufgabe	-Überprüfung Massnahmen	-Kapital beteiligung	-Gemeinsame Geschäftsleitung	-Übergabe oder Fortführung	-Veränderung Kapitalanteile
-----------------------------------	----------------------------	-------------------------	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

0 1 2 3 4 5 6

Einführung Nachfolger

Die Akteure

der Unternehmer

- ausharren wollen
- einzigartig und unersetzlich
- das Unternehmen ist sein Ein und Alles
- geheime Ängste
- der Altersabbau trifft auch starke Persönlichkeiten
- hat seine eigene Vorstellung vom Wert der Unternehmung
- hat seine eigene Wertvorstellung
- muss Altersvorsorge regeln



Die Akteure

der Nachfolger

- **ausgebildet**
- **motiviert, wenn er sich aus eigener Überzeugung entschliesst**
- **er gibt nicht alles auf für das Unternehmen**
- **gewisse Unsicherheit**
- **„jung und unerfahren“**
- **hat seine eigene Vorstellung vom Wert der Unternehmung**
- **hat seine eigene Wertvorstellung**



Die Akteure

die Familie

- **Auswahl des Nachfolgers → alle Nachkommen gleich behandeln**

- Fähigkeit und Fertigkeit sind nicht gleich verteilt
- dynastische Kriterien
- viele unterschiedlich qualifizierte Köche verderben den Brei

- **jede Partei hat eigene Vorstellung vom Unternehmenswert**

- Familienmitglieder überschätzen den Wert
- kommt's gut, hat er's zu billig erhalten
- scheitert's, hat er eh was falsch gemacht und ist selber schuld

- **Kommunikationsfähigkeit**

- **Erbgang**



Die Akteure

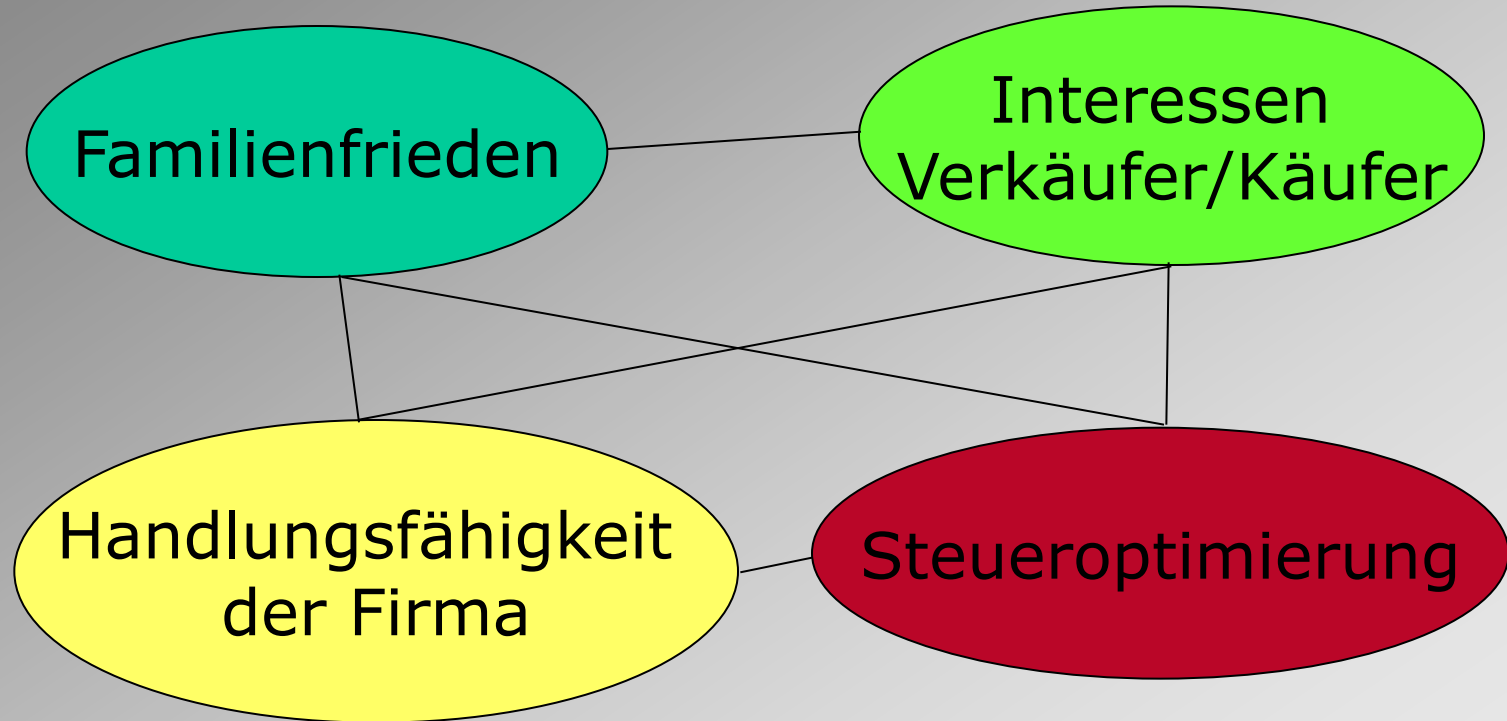
die Firma

- Handlungsfähigkeit muss erhalten bleiben
- Liquidität muss gewährleistet sein
- Führungs- und Kontrollsystem muss Nachfolge ermöglichen
- rechtzeitige Information der Mitarbeiter über Generationenwechsel



Unsere Umsetzung von den Emotionen zu den Fakten

Festlegung der Vorgehensweise



Grundsatz: die Zukunft liegt bei den Jungen

Unsere Umsetzung von den Emotionen zu den Fakten

- Remund Gerhard Einzelunternehmer in 4. Generation
- 2001 Gründung Remund Holzbau AG
 - somit können die Aktien frei gehandelt werden, Sperrfrist 5 Jahre
 - Eine Veräusserung wird möglich
 - Finanzielle Entflechtung (Privat- und Geschäftsvermögen)
 - Abschliessende Regelung der Altersvorsorge von Gerhard Remund
- 2001 Zusage von Stefan und Matthias Remund, dass sie in die Firma einsteigen
- 2002 Einstieg Stefan Remund
- 2004 Einstieg Matthias Remund
- 2004-2005 Einarbeitung, kennen lernen der Firma und der Struktur

Unsere Umsetzung von den Emotionen zu den Fakten

•2006

Definition der Strukturänderung

- Unternehmensstrategie erstellt
- Aufbauorganisation und Geschäftsprozesse definiert
- Zuteilung der Verantwortlichkeiten

Stärkung Finanz- und Rechnungswesen

- EDV-Evaluation und Einführung einer neuen Betriebssoftware
- Buchhaltung wird im Betrieb gemacht

Finanztechnische Entflechtung der Unternehmung

Unsere Umsetzung von den Emotionen zu den Fakten

•2007

Übergabe der Geschäftsleitung an MR und SR

Firmenbewertung

- Einfache Bewertung mit vorhanden Zahlen aus der Buchhaltung
- Transparente Information an alle Beteiligten (Geschwister, Eltern)

Bankengespräche

- Information über Vorhaben und Vorgehen
- Zusage der Bank

Entscheid für Holdinglösung

- Steuerrouling

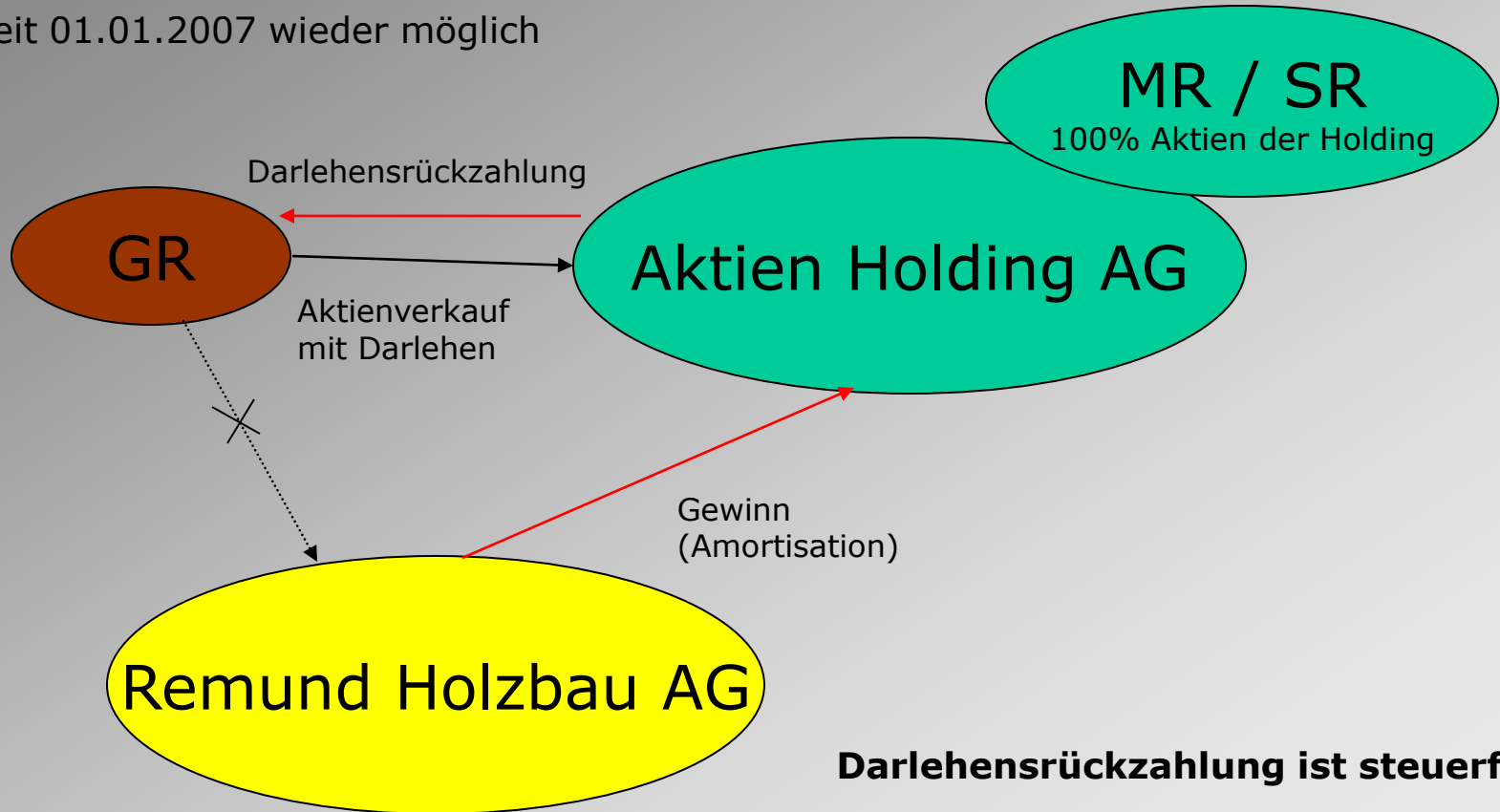
Verträge ausarbeiten



Unsere Umsetzung von den Emotionen zu den Fakten

Holdingleösung

seit 01.01.2007 wieder möglich



Unsere Umsetzung von den Emotionen zu den Fakten

- 2008 Jan. – März: Holdinglösung
- Einholung 2. Meinung → Marschhalt

April: Ausarbeitung des neuen Vertragswerkes

- Einfache Lösung mit einfachem Vertragswerk

Vertragsunterzeichnung per 01.06.2008

- alle Familienmitglieder sind einverstanden und unterschreiben
- vernünftiger Verkaufspreis, der für alle Seiten stimmt
- kompletter Vollzug an einem Tag



Unsere Umsetzung von den Emotionen zu den Fakten

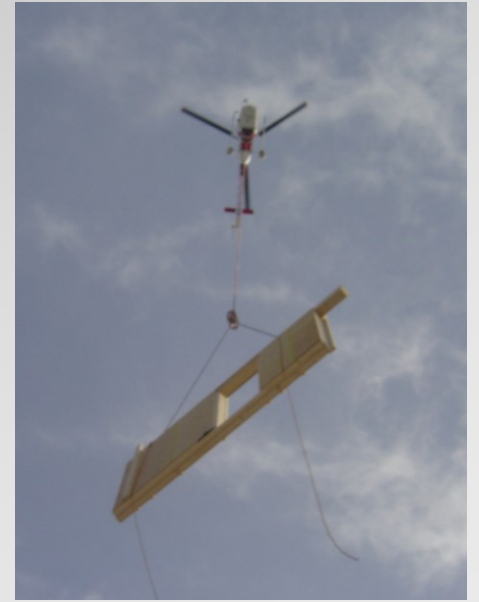
Unsere Lösung

- Geschäftsleitung zu zweit
 - GL Schreinerei (Infrastruktur, Lager, Maschinen)
 - GL Zimmerei (Finanzen, Mitarbeiter)
- VR-Präsident durch externe und unabhängige Person mit min. 2% der Aktien
 - Schiedsrichter, stellt die unbequemen Fragen
 - verhindert Pattsituation (48%, 48%, 2%)
- Senior wird im Mandatsverhältnis weiterbeschäftigt



Schlussbetrachtung

- beiziehen von externer, unabhängiger Person als Vermittler und Treiber
- Senior ist seit Tag X komplett aus sämtlicher Verantwortung und Verpflichtung raus
- sämtliche Verflechtungen sind aufgehoben
- gute und vernünftige Kommunikation in der Familie
- wir können aber müssen den Senior nicht mehr weiterbeschäftigen





vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Remund Holzbau AG

Güterstrasse 20

CH-3150 Schwarzenburg