



Heute Junior.

Morgen Senior.

Die Nachfolgeplanung mit
der St.Galler Kantonalbank.

Meine erste Bank.



**St.Galler
Kantonalbank**

Sie möchten mehr über eine erfolgreiche Nachfolgeplanung erfahren?

Setzen Sie sich mit uns in Verbindung – auch wenn Sie keine Kundin, kein Kunde der St.Galler Kantonalbank sind. Diese Dienstleistung steht allen Unternehmerinnen und Unternehmern in den Kantonen St.Gallen und Appenzell Ausserrhoden kostenlos zur Verfügung. An einem ersten, persönlichen Gespräch zeigen wir Ihnen gerne Möglichkeiten und Perspektiven einer umfassenden Nachfolgeplanung auf. Rufen Sie uns an, wir nehmen uns gerne Zeit für Sie.

Die Nachfolge als grösste unternehmerische Herausforderung



Die Erfahrung lehrt uns, dass zwei Drittel aller kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) keine systematische Nachfolgeplanung betreiben. Damit vernachlässigen Führungskräfte eine ihrer wichtigsten strategischen Aufgaben, nämlich die Kontinuität der Firma sicherzustellen.

Die Gründe dafür sind vielschichtig. So fällt einer Unternehmerin, einem Unternehmer die Trennung vom erfolgreichen Lebenswerk allein schon deshalb schwer, weil die Planung der Nachfolge nicht nur auf rationalen Überlegungen und Entscheidungskriterien beruht. Hier geht es ums Loslassen. Das ist – im übertragenen Sinne – in den meisten Fällen ein Seilziehen zwischen Kopf und Herz.

Wichtiges Kapitel im Lebenskonzept

Emotionale und psychologische Aspekte spielen bei der Schaffung neuer Perspektiven für die Zukunft eine zentrale Rolle. Der Ablöseprozess ist deshalb eng verknüpft mit der Frage nach einem Lebenskonzept, das Sie als Unternehmerin oder Unternehmer erfüllt.

Vertrauensvolle Partnerschaft

Als führende KMU-Bank der Ostschweiz kennt die St.Galler Kantonalbank die Hindernisse auf dem Weg zu einer erfolgreichen Nachfolgelösung aus langer Erfahrung. Deshalb laden wir Sie – geschätzte Unternehmerinnen und Unternehmer unserer Marktregion – ein, bei Bedarf unser umfassendes Know-how im eigenen Kompetenzzentrum für Nachfolgeplanung kostenlos in Anspruch zu nehmen. Dabei profitieren Sie nicht nur von durchdachten Finanzdienstleistungen, sondern auch vom engmaschigen regionalen Expertinnen- und Experten-Netzwerk.

Ihre Gesprächspartnerinnen und -partner sind Fachleute, die selbst in der Privatwirtschaft in verschiedenen Funktionen tätig waren und Nachfolge-Szenarien hautnah erlebt haben. Sie bieten Ihnen Hand, neue Perspektiven für Sie und Ihr Unternehmen zu schaffen.

Die St.Galler Kantonalbank begleitet Sie auf diesem anspruchsvollen Weg in die Zukunft, steht Ihnen weit über Bankfachfragen hinaus vertrauensvoll mit Rat und Tat zur Seite und realisiert mit Ihnen eine erfolgreiche Stabsübergabe. Das hat die St.Galler Kantonalbank für viele Unternehmerinnen und Unternehmer zur ersten Bank gemacht.

Christian Schmid
Präsident der Geschäftsleitung

Geschichten, wie sie das Leben schreibt

Nachfolge? Grundsätzlich ja, aber die konkrete Planung wird in der Praxis häufig verdrängt. Sei es aus Zeitdruck, fehlender Weitsicht – oder aus Furcht vor Macht- und Statusverlust. Mit schwerwiegenden Folgen, wie diese vier beispielhaften Geschichten zeigen.



Zerstörtes Lebenswerk

«Wir sind stolz darauf, ein Familienunternehmen zu sein, und halten an dieser Unternehmensform fest.» Was B. K. aus R. im Leitbild seiner Firma heraushob, lebte er im Geschäft tatsächlich jeden Tag. Seinen Mitarbeitenden war er fürsorglicher Patron, und in seiner Familie sah er das stabile Fundament, die Eigenständigkeit im hart umkämpften Markt wahren zu können. Das machte ihn zu einem Vorbild bei seinen Mitarbeitenden.

Eines Tages erreichte ihn das lukrative Angebot einer internationalen Investorengruppe. Vom finanziellen Angebot überzeugt, warf er seine bisherigen Werte über Bord und verkaufte das Unternehmen. Belegschaft und Familie fühlten sich übergangen. Erst recht, als die neuen Besitzer einen harten Sparkurs fuhren, Mitarbeitende feuerten und die Firmenkultur radikal änderten. B. K.s Lebenswerk wurde innert Monaten zerstört.

Loslassen als Illusion

Auf dem Heimweg spätabends nach der Arbeit träumte M. S. jeweils von langen Reisen durch fremde Länder. So jedenfalls stellte er sich sein Leben nach der aktiven Karriere vor. Schliesslich hatte er seit Jahren kaum mehr Zeit für Urlaub. Er kontaktierte einen Headhunter, und nach einer intensiven Evaluationsphase stellte er seiner Belegschaft den motivierten und kompetenten Nachfolger vor.

«Ich habe die operative Führung abgegeben. Jetzt nehme ich mir Zeit, die Welt neu zu entdecken», meinte er gelassen. Drei Jahre später war ihm das Lachen vergangen. Entnervt hatte sein Nachfolger gekündigt. Aus dem Tagesgeschäft hatte sich M. S. nie zurückgezogen. «Ich liebe meine Arbeit, sie ist mein Lebensinhalt. Zudem wollte er mein Geschäft verändern», meinte er entschuldigend. Die Nachfolge blieb weiterhin ungelöst, und die Verunsicherung der Mitarbeitenden belastete das Arbeitsklima zunehmend.





Das Schicksal schlägt zu

Dramatische Schicksalsschläge hinterlassen im wahren Leben normalerweise grosses Leid. Erst recht, wenn sie Menschen unvorbereitet treffen. So geschehen beim plötzlichen Unfalltod des Unternehmers B. Z. aus M.

Nach einer intensiven Geschäftsreise gönnte sich der Selfmademan ein paar freie Tage im Engadin. Auf dem Mountainbike, so erzählte er seinen Freunden gerne, kämen ihm die besten Ideen. Eine Unaufmerksamkeit reichte, um vom schmalen Weg abzukommen. Tage später wurde er tot geborgen. Der geschiedene Mittfünfziger hinterliess zwei erwachsene Söhne und ein Unternehmen, das mit 55 Mitarbeitenden einen Umsatz von 11 Mio. Franken erwirtschaftete. Die Erbsituation war verworren, da ein Testament fehlte. Sein Bruder, der im mittleren Kader arbeitete, machte Ansprüche geltend. Genauso wie seine Lebenspartnerin, die in leitender Stellung tätig war. Wie geht es weiter? Ratlosigkeit herrschte. Anwälte brauchten Monate, um die Situation zu klären. Zeit, die das Alltagsgeschäft nicht hat.



Böses Erwachen

Inhaber L. M. wusste, wem er seinen Erfolg zu verdanken hatte. So bot er eines Tages dem Kader ein Management-Buyout an. Die Freude war gross, und so einigte man sich schnell – zu schnell – auf einen Verkaufspreis. Euphorisiert von den Aussichten, zogen sowohl L. M. als auch das Kader eine unabhängige Unternehmensbewertung nie in Betracht. Eine fatale Entscheidung, denn der Verkaufspreis war realistisch gesehen viel zu hoch. So kam es, wie es kommen musste.

Die Eigenmittel des Managements waren viel zu knapp, als dass eine Bank einen Kredit hätte sprechen können. Nach langem Hin und Her scheiterte der Deal. Die Ernüchterung war gross, gab es doch auf allen Seiten nur Verlierer: Dem Management misslang die Übernahme, und es fiel zerstritten auseinander. Der Eigentümer verlor wichtige Kaderleute und konnte sein Unternehmen nicht verkaufen. Ein Szenario, das mit einer strukturierten, professionellen Beratung zu vermeiden gewesen wäre.

Fragen über Fragen

Die Betrachtung der Zukunftsperspektiven wirft viele Fragen auf, die mit Pro und Contra oder Checklisten alleine nicht zu beantworten sind. Die Nachfolge ist ein Teil des Lebenskonzeptes, bei dem emotionale Aspekte in direkter Korrelation zu Sachfragen stehen. Darum gilt es auch, Fragen zu Wertvorstellungen und Lebensinhalten schlüssig zu beantworten.

Wie sieht Ihre persönliche Zukunft aus?

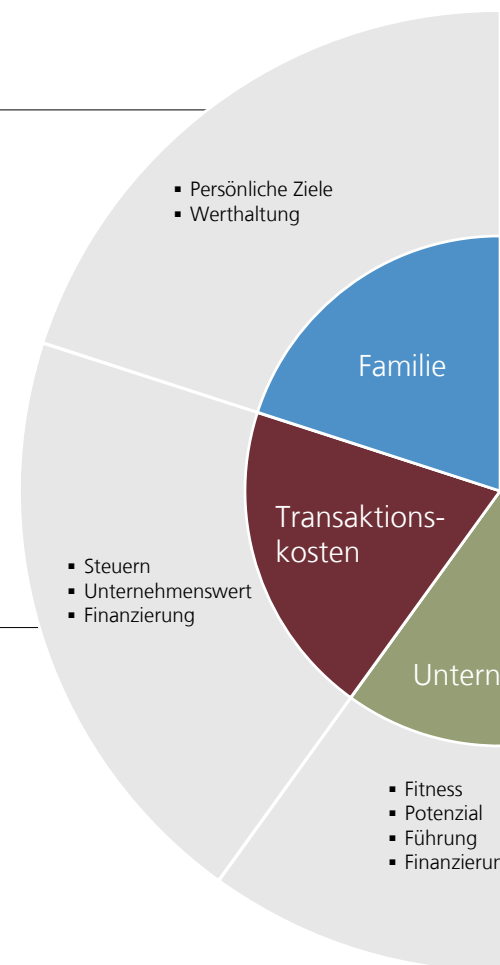
Niemand zieht sich aus dem Geschäftsleben zurück, ohne sich existenzielle Lebensfragen zu stellen. Können Sie diese bereits beantworten?

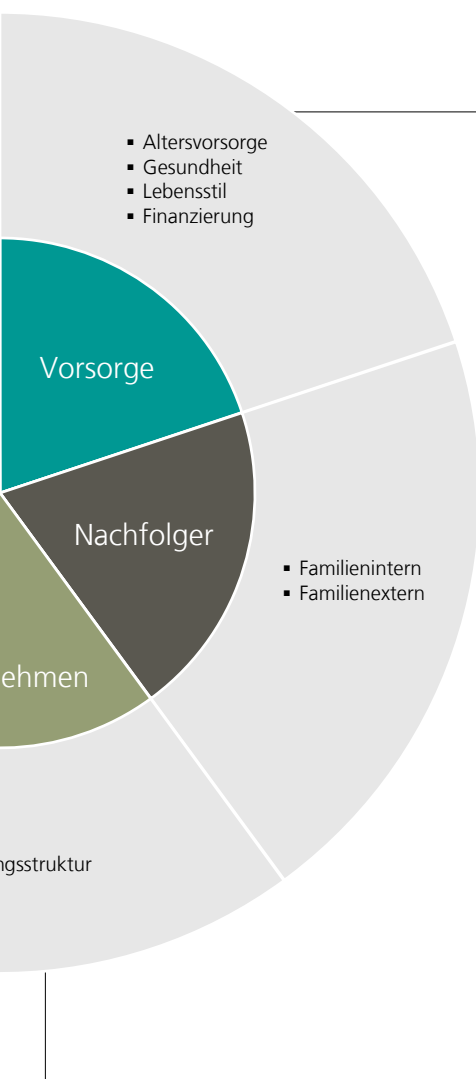
- Fällt es Ihnen leicht, sich von Ihrer Firma zu trennen?
- Was sind Ihre persönlichen Ziele für die «Zeit danach»?
- In welchem Zeitraum soll die Nachfolge geregelt werden?

Kennen Sie den Unternehmenswert?

Eine Thematik, die grosses Potenzial für unliebsame Überraschungen besitzt. So weicht beispielsweise der Verkaufspreis oft ab vom Unternehmenswert. Des Weiteren gilt es auch die Transaktionskosten zu berücksichtigen.

- Wurde eine unabhängige Unternehmensbewertung durchgeführt?
- Haben Sie Privat- und Geschäftsvermögen konsequent getrennt?
- Gibt es stille Reserven, die beim Verkauf zu einer hohen steuerlichen Belastung führen?





Haben Sie die verschiedenen Vorsorgemöglichkeiten ausgeschöpft?

Ein Thema, das durch seine Komplexität viele Facetten hat und alleine längst nicht mehr zu bewältigen ist. Was aber sind die zentralen Fragen?

- Haben Sie den Finanzbedarf für den Lebensabschnitt nach der aktiven Karriere berechnet?
- Konnten Sie Mittel im Privatbereich aufbauen, um die Nicht-Nachfolger in der Familie finanziell zu entschädigen?
- Sind Sie auf einen guten Verkaufspreis angewiesen?

Wie finden Sie die geeignete Nachfolgerin, den geeigneten Nachfolger?

Vorgefasste Meinungen gibt es viele: Externe Lösungen sind teuer, interne schwierig durchzusetzen. Und die familiäre Nachfolge ist sowieso delikater. Aber: Orientieren Sie sich nicht an Plattitüden, sondern an realen Rahmenbedingungen.

- Welche Qualifikationen und Fähigkeiten muss Ihre Nachfolgerin, Ihr Nachfolger besitzen?
- Ist ein Management-Buyout eine Option?
- Ist Ihr Unternehmen für eine potenzielle Käuferin, einen potenziellen Käufer überhaupt attraktiv?

Ist Ihr Unternehmen fit für die Nachfolge?

Ein rentables Unternehmen alleine ist kein Garant für eine erfolgreiche Nachfolgelösung. Wie stark ist der Erfolg personalisiert? Wie reagieren Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner auf einen Wechsel? Was den einen schmeichelt, kann das Problem für die neue Garde sein.

- Können Sie Führungsaufgaben delegieren?
- Sind Prozesse und Strukturen so aufgebaut, dass Sie drei Monate in Urlaub fahren könnten?

Das Kompetenzzentrum für die erfolgreiche Nachfolgeplanung

In den nächsten Jahren werden hunderte von Ostschweizer Unternehmen mit der Nachfolgeregelung konfrontiert. Deshalb verfügt die St.Galler Kantonalbank heute über ein Kompetenzzentrum, das Ihre Nachfolge morgen durchdacht zu planen und damit den Erfolg Ihres Lebenswerkes zu sichern vermag.

Neue Perspektiven schaffen

Firmen und Inhaberinnen/Inhaber finden im Kompetenzzentrum der St.Galler Kantonalbank die nachhaltige, umfassende und respektvolle Beratung, die sie durch den gesamten Nachfolgeprozess begleitet – von einer klaren Eignerstrategie über das Prüfen verschiedenster strategischer Optionen bis hin zur Finanzierungs- und Vorsorgeplanung.

Mit dem Know-how aus der Privatwirtschaft

Die Fachleute der St.Galler Kantonalbank verfügen über Erfahrung aus der Privatwirtschaft, haben selbst Unternehmen geführt und Nachfolgelösungen hautnah miterlebt. Das macht sie, auch dank ihrer lokalen Verankerung, zu ausgewiesenen Sparringspartnerinnen und -partnern sowie Vertrauenspersonen.

Umfassend, individuell, kostenlos

Die individuelle Beratung im Kompetenzzentrum steht sämtlichen Firmen in den Kantonen St. Gallen und Appenzell Ausserrhoden kostenlos zur Verfügung. Eine Kundenbeziehung ist nicht erforderlich. Mit diesem Engagement bekennt sich die St.Galler Kantonalbank zu einem lebendigen und starken Wirtschaftsraum Ostschweiz.

Kurze Entscheidungswege

Weil die Entscheidungswege bei der St.Galler Kantonalbank kürzer sind, können wir gezielter und schneller auf Ihre Bedürfnisse und Wünsche eingehen.

Eine Anlaufstelle, eine Vertrauens- partnerin/ein Vertrauenspartner

Der Kontakt zum Kompetenzzentrum erfolgt über Ihre Kundenberaterin, Ihren Kundenberater der St.Galler Kantonalbank – oder direkt. Nach dem ersten, unverbindlichen Gespräch begleitet Sie die Expertin, der Experte Ihres Vertrauens durch den Prozess: individuell, unabhängig und kostenlos.



Das Beratungsmodell

Das Beratungsmodell der St.Galler Kantonalbank analysiert die Rahmenbedingungen, aber auch Sachzwänge sowie «harte» und «weiche» Faktoren Ihrer Nachfolgeplanung. Daraus entwickeln die Fachleute in engem Zusammenspiel mit externen Spezialistinnen und Spezialisten Lösungen und Massnahmen, die Ihrer ganz persönlichen Lebenssituation entsprechen.

Zusammenspiel von internem und externem Know-how

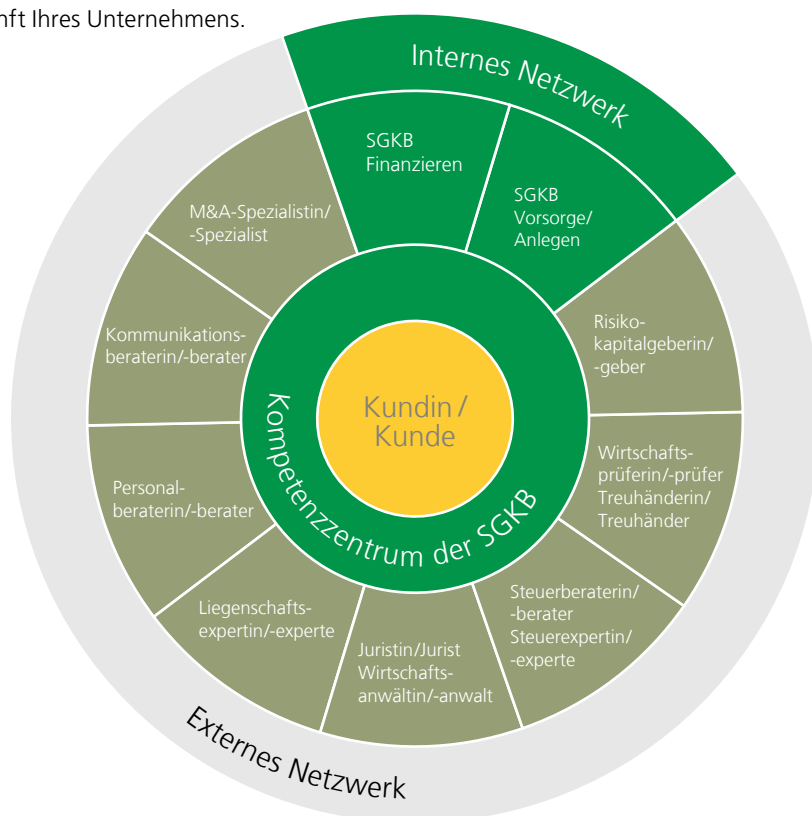
Das Kompetenzzentrum der St.Galler Kantonalbank pflegt engen und regen Kontakt zu massgebenden Institutionen, Behörden und Expertinnen/Experten der Region und bringt diese Spezialistinnen und Spezialisten in die Lösungsfindung ein. So profitieren Sie von einer umfassenden, unabhängigen Beratung und erhalten Zugang zu Know-how, das über viele Jahre aus «Best Practice» entstanden ist.

Das Kompetenzzentrum steht übrigens auch Ihrer Nachfolgerin, Ihrem Nachfolger mit Rat und Tat zur Seite. Ein weiterer Garant für eine sichere Zukunft Ihres Unternehmens.

Ihre Vorteile

Das Beratungsmodell der St.Galler Kantonalbank hilft Ihnen

- die Weichen frühzeitig zu stellen
- die Familie vorzubereiten
- das Unternehmen fit zu machen
- Klarheit zu den Transaktionskosten zu schaffen
- die Zukunft Ihres Unternehmens zu sichern
- dank kurzen Entscheidungswegen schneller zu handeln



10 Handlungsfelder als Leitplanke

Ihre persönliche Nachfolge-Expertin, Ihr persönlicher Nachfolge-Experte der St.Galler Kantonalbank führt Sie durch einen klar strukturierten Prozess, der alle relevanten Fragen aufwirft – und klärt. Ein Prozess, der Vertrauen, Fingerspitzengefühl und Zeit braucht.

- **Eignerstrategie**

Definition der Grundwerte, Abklärung, ob die Firma in Familienbesitz bleibt, welche Erbansprüche bestehen, und Prüfen von geeigneten Nachfolgerinnen oder Nachfolgern in der Familie.

- **Zukunftsperspektiven**

Abbauen von psychologischen wie sachlichen Hürden, emotionale Trennung vom Unternehmen und Entwicklung von neuen Lebensinhalten.

- **Strategische Optionen**

Prüfen aller strategischen Optionen wie Verkauf, Fusion, Börsengang, Management-Buyout, Finanzinvestoren etc.

- **Lösen und regeln**

Einvernehmliche Ablösung vom Betrieb einleiten, finanzielle und emotionale Interessenkonflikte beseitigen, Grundlagen schaffen für eine Win-win-Situation, für Übergeberin/Übergeber und Übernehmerin/Übernehmer.

- **Planen und umsetzen**

Die wichtigste strategische Aufgabe: frühzeitig Zukunftsperspektiven schaffen und sich auch auf unerwartete Nachfolge-Szenarien vorbereiten.

- **Organisation einer nachfolgefähigen Struktur**

Unternehmen für die «Zeit danach» rüsten: Ertragskraft steigern, Know-how der Mitarbeitenden schützen, Image des Unternehmens pflegen.

- **Beurteilung des Unternehmenswerts**

Objektive Bewertung aus Perspektive der Nachfolgerin, des Nachfolgers. Entwickeln eines Businessplans. Führen von Preisverhandlungen.

- **Vorbereiten der Nachfolgerin, des Nachfolgers**

Identifizierung des Anforderungsprofils, Motivieren für die neue Aufgabe und allenfalls Einfordern von zusätzlichen Ausbildungen. Danach: schrittweise Übergabe.

- **Sicherung von Vermögen und Altersvorsorge**

Planung von Vorsorge, Vermögensstruktur und Steuersituation. Überprüfung von Ehegüter- und Erbrechtsverträgen.

- **Netzwerk**

Finden und Einbeziehen der richtigen Netzwerkpartnerinnen und -partner mit der geforderten Erfahrung sowie Fach- und Sozialkompetenz. Koordination, Begleitung und Coaching durch den gesamten Prozess.

Der Lösungsprozess

Sind die Ziele und Leitplanken klar definiert, durchläuft die Lösungsfindung einen übersichtlich strukturierten Prozess. Die Erkenntnisse fliessen dabei stets in den nächsten Schritt ein und spitzen sich konsequent zur optimalen Lösung zu.

Die grösste Herausforderung

Bei der Planung der Stabsübergabe steckt die grösste Herausforderung darin, unternehmerische Fakten mit Träumen und Visionen für den Lebensabschnitt nach der Karriere in Einklang zu bringen.

Darum werden bei sämtlichen Sachfragen auch stets die emotionalen Aspekte besprochen und abgeglichen. Dies gewährleistet, dass realistische Zukunftsperspektiven entstehen.

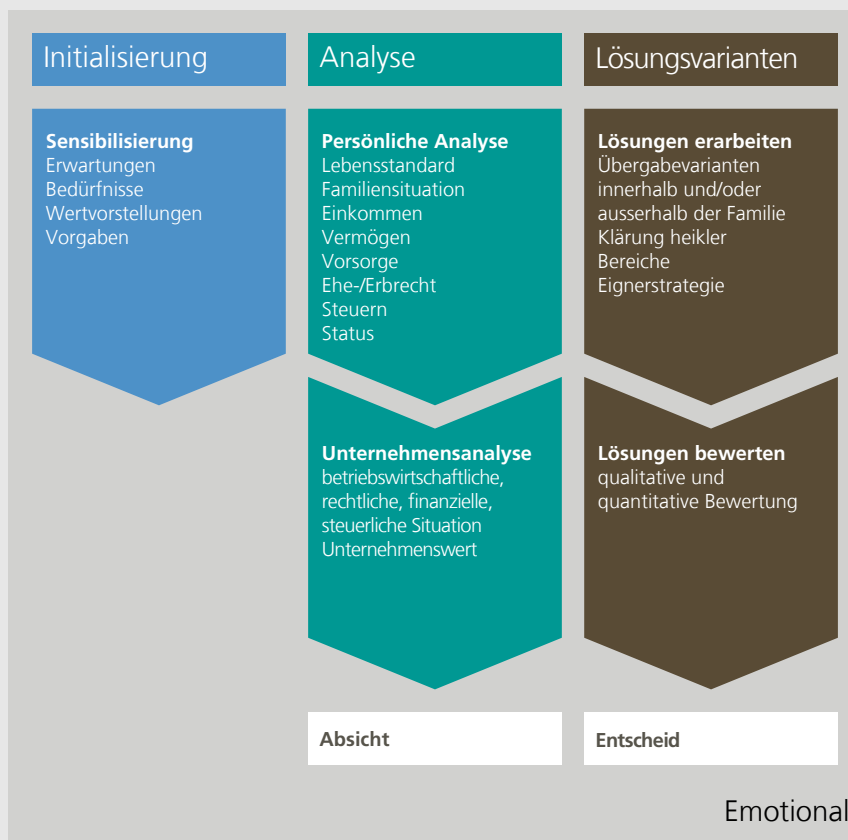
Der Faktor Zeit

Der Prozess von der Initialisierung bis zur Verankerung einer Nachfolgelösung benötigt Zeit. Wie schnell die sechs Phasen des Lösungsprozesses durchlaufen werden, hängt stark mit der Komplexität der Situation und der Persönlichkeit einer Unternehmerin, eines Unternehmers zusammen. Aus Erfahrung empfiehlt die St.Galler Kantonalbank, ausreichend Zeit für die Nachfolgeplanung einzuplanen. Auch wenn es keine «goldene Regel» gibt, so ist ein Zeitfenster von zwei bis vier Jahren realistisch.

Die Unternehmensübergabe. Ein fließender Prozess.

Sechs strukturierte Phasen

- **Initialisierung:**
Persönliches Umfeld klären
- **Analyse:**
Unternehmen und persönliche Lebenssituationen durchleuchten
- **Lösungsvarianten:**
Resultate zusammenführen und Entscheid finden
- **Vorbereitung:**
Vom Unternehmenswert zum Businessplan
- **Umsetzung:**
Nachfolgeprozess koordinieren
- **Verankerung:**
Nachbearbeitung und Sicherstellen der Kontinuität





Persönliche Beratung für Privat- und Geschäftskunden

9450 Altstätten
071 755 01 26

9434 Au
071 747 15 15

9478 Azmoos
081 783 10 11

7310 Bad Ragaz
081 303 42 00

9602 Bazenheid
071 931 24 24

9471 Buchs
081 756 36 66

9113 Degersheim
071 371 14 22

9444 Diepoldsau-Schmitter
071 733 77 11

9642 Ebnat-Kappel
071 993 26 26

8733 Eschenbach
055 282 20 01

9230 Flawil
071 393 15 25

8890 Flums
081 733 22 23

9473 Gams
081 771 11 41

9403 Goldach
071 844 28 28

9201 Gossau
071 385 20 20

9435 Heerbrugg
071 722 55 55

9102 Herisau
071 354 85 11

8887 Mels
081 723 01 81

9650 Nesslau
071 994 14 22

9463 Oberriet
071 761 24 24

8640 Rapperswil-Jona
055 222 74 11

9424 Rheineck
071 888 52 88

9401 Rorschach
071 844 27 27

7320 Sargans
081 723 11 43

8718 Schänis
055 619 67 67

9475 Sevelen
081 783 10 11

9001 St. Gallen
071 231 31 31

9014 St. Gallen-Bruggen
071 231 34 00

9016 St. Gallen-Neudorf
071 288 01 88

9430 St. Margrethen
071 747 29 29

9053 Teufen
071 335 09 90

8730 Uznach
055 285 93 41

9240 Uzwil
071 955 49 49

8880 Walenstadt
081 735 16 22

9630 Wattwil
071 988 42 42

9500 Wil
071 913 62 06

9300 Wittenbach
071 298 45 45

Bei jeder Niederlassung finden Sie einen oder mehrere Bancomaten. Im Weiteren kann an folgenden Standorten Bargeld bezogen werden:

- Abtwil
- Bad Ragaz: Casino
- Buchs-Räfis: Churerstrasse 63
- Jonschwil
- Niederuzwil
- Rapperswil-Jona: Molkereistrasse; Fischmarktplatz 1
- St. Gallen:
AVIA Shop (Oberstrasse)
Casino (Hotel Radisson)
Kantonsspital
Multergasse
OLMA: Cashbox
- Trübbach
- Valens: Klinik
- Widnau: Cashbox
- Wil: Railcenter

Internet: www.sgkb.ch

E-Mail: info@sgkb.ch

Beratungszentrum: 0844 811 811
Beratung zu Produkten und Dienstleistungen sowie Auskünfte über Kontoführung und Zahlungsverkehr

newhome
zuerst entdecken

Persönliche Beratung für Private Banking

7310 Bad Ragaz
081 303 43 00

8640 Rapperswil-Jona
055 222 53 00

9001 St. Gallen
071 227 96 00

9430 St. Margrethen
071 747 13 00

9500 Wil
071 913 71 00

8021 Zürich
044 214 31 11

Herausgeberin:

St.Galler Kantonalbank AG
St. Leonhardstrasse 25
9001 St. Gallen