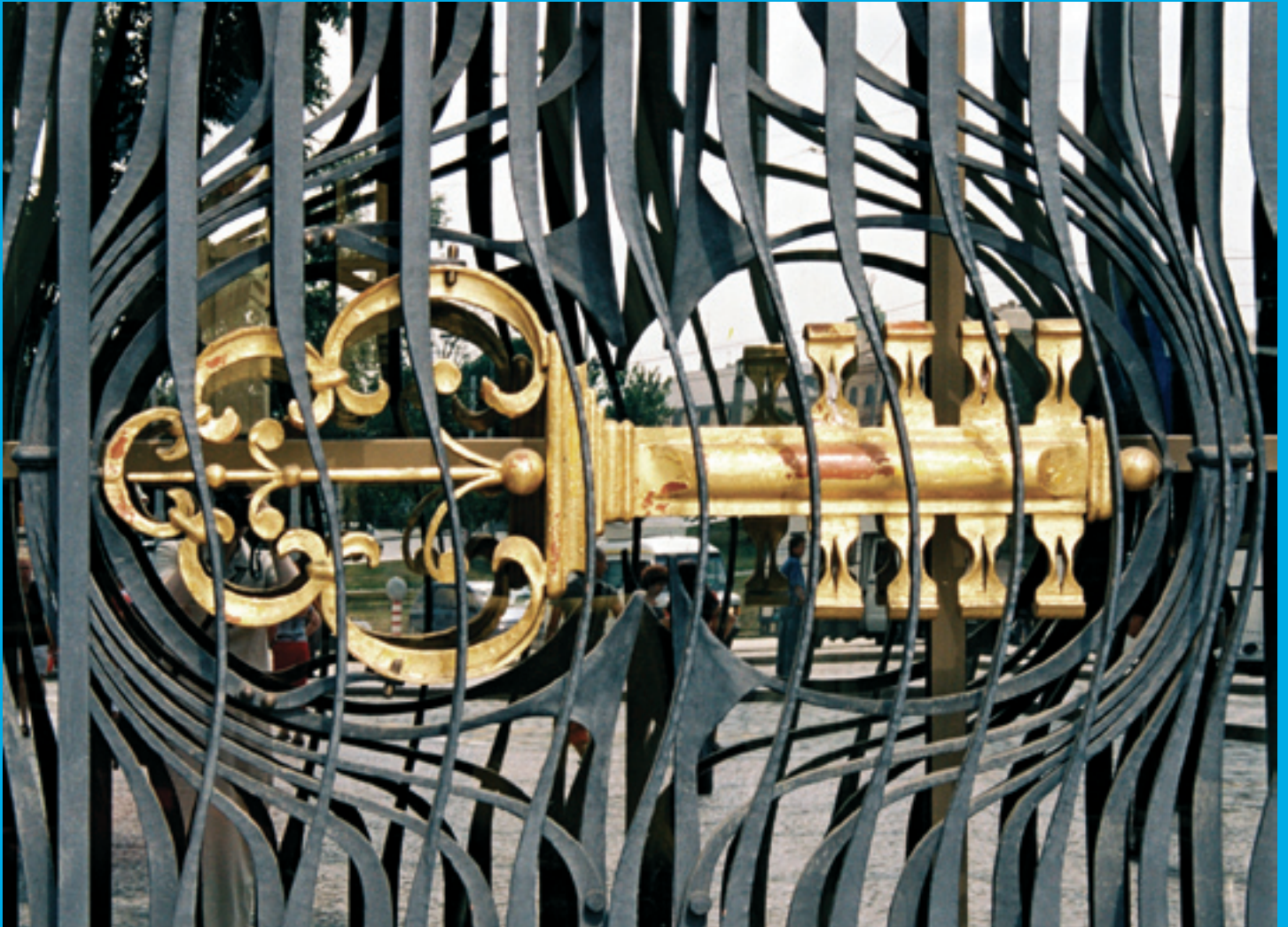


Nachfolger gesucht!



Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz

Impressum

Herausgeber PricewaterhouseCoopers AG
Birchstrasse 160
8050 Zürich
www.pwc.ch

Bestellung PricewaterhouseCoopers AG
Sonja Jau
Sofie-Täuber-Strasse 14
CH-8050 Zürich
Tel +41 58 792 13 49
Fax +41 58 792 20 52
sonja.jau@ch.pwc.com

Gestaltung Reto Battaglia

Druck Gebo Druck AG

Erschienen August 2005
2. Auflage Oktober 2006

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
	1.1 Kernthesen	7
	1.2 Zielsetzung und Durchführung der Studie	8
	1.3 Aussagekraft der Studie	9
2	Die Unternehmensnachfolge – ein wichtiges Thema	11
	2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung	11
	2.2 Die Bedeutung der Unternehmensübergabe	12
	2.3 Die Bedeutung der Unternehmensübernahme	13
3	Der Prozess der Unternehmensnachfolge	14
	3.1 Motive der Unternehmensnachfolge	14
	3.2 Zielsetzungen der Unternehmensübergabe	14
	3.3 Personenkreise der Unternehmensnachfolge	15
	3.4 Vorbereitungsmaßnahmen für die Unternehmensnachfolge	18
	3.4.1 <i>Die Suche des Nachfolgers</i>	19
	3.4.2 <i>Gründe für gescheiterte Nachfolgelösungen</i>	21
	3.4.3 <i>Zeitdimensionen der Nachfolgeregelung</i>	22
	3.5 (Steuer)rechtliche und finanzielle Aspekte der Nachfolge	24
	3.6 Die Rolle der Beratung im Übergabeprozess	28
	3.6.1 <i>Nachgefragte Beratungsdienstleistungen vor der Übergabe</i>	30
	3.6.2 <i>In Anspruch genommene Beratungsdienstleistungen nach der Übergabe</i>	31
	3.6.3 <i>Angebote und Massnahmen für die Erleichterung der Nachfolgeregelung</i>	34
4	Zusammenfassung und Würdigung	35
	4.1 Würdigung der Kernthesen	35
	4.2 Schlussfolgerungen	35
	4.2.1 <i>Handlungsempfehlungen für den Übergeber</i>	35
	4.2.2 <i>Handlungsempfehlungen für den Übernehmer</i>	36
	4.2.3 <i>Handlungsempfehlungen für Förderkreise, private Institutionen und Politik</i>	37
5	Literaturverzeichnis	38

Editorial



Peter Schmid
Partner,
Steuer und Rechtsberatung
Leiter KMU Ambition
peter.schmid@ch.pwc.com
Tel. +41 58 792 72 60



Heinz Hartmann
Partner,
Wirtschaftsberatung
heinz.hartmann@ch.pwc.com
Tel. +41 58 792 15 44

Die Bedeutung von Familienunternehmen weltweit und in der Schweiz ist sehr gross. Von den rund 309'000 Unternehmen in der Schweiz werden über 88% von Familien beherrscht bzw. geführt. Rund 57'000 Unternehmen müssen sich in den nächsten fünf Jahren mit einer Nachfolgeregelung auseinandersetzen. Aufgrund der Bedeutung der KMU und der hohen Zahl an Arbeitsplätzen ist das Thema Nachfolgeregelung auch von volkswirtschaftlicher Bedeutung.

Das Thema Nachfolgeregelung ist für alle Beteiligten eine grosse Herausforderung. In erster Linie sind die direkt betroffenen Unternehmer gefordert. Doch auch Investoren und Partner in der Wertschöpfungskette sind von den Entscheidungen direkt oder indirekt betroffen und gefordert. Unsere Erfahrung zeigt, dass Nachfolgeregelungen in den letzten Jahren immer komplexer und anspruchsvoller wurden. Zudem handelt es sich in den meisten Fällen um einen einmaligen Prozess, in dem immer häufiger nebst familieninternen Parteien und Mitarbeitenden auch externe Parteien (z.B. ausländische Käufer) involviert sind. Daher fehlen häufig Wissen und Routine, um den Nachfolgeprozess ohne Konflikte abzuwickeln. So ist es nicht verwunderlich, dass erst rund 50 Prozent der befragten Unternehmen eine Nachfolgeregelung haben.

Als führendes Schweizer Beratungsunternehmen betreuen wir neben börsenkotierten Unternehmen eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen und setzen uns tagtäglich mit dem Thema «Nachfolgeregelung» intensiv auseinander. Der hohe volkswirtschaftliche Stellenwert der KMU in der Schweiz sowie die grosse Bedeutung mittelständischer Unternehmen bei PwC Schweiz und weltweit haben uns bewogen, zusammen mit dem Institut für Klein- und Mittelunternehmen einen Beitrag zu diesem wichtigen Thema zu leisten, einen Überblick zu geben und somit für das Thema zu sensibilisieren.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und anregende Lektüre. Gerne begleiten wir Sie in dieser nicht ganz einfachen Phase und stehen Ihnen mit unserer langjährigen Erfahrung als kompetenter Partner zur Seite.

Peter Schmid und Heinz Hartmann
Im Juli 2005

Die Nachfolgeregelung stellt eine der schwierigsten Phasen für das Unternehmen, die Familienmitglieder sowie die Mitarbeitenden dar. Als ein in der Regel einmaliges Erlebnis für alle Betroffenen ist diese Phase geprägt von Unsicherheiten und damit von Emotionen. Gleichzeitig müssen sehr rationale, mittelfristig orientierte Arbeitsschritte vorgenommen werden, welche von der Evaluierung möglicher Nachfolgeformen bis hin zu Vertragsverhandlungen, Unternehmensbewertungen und Nachbearbeitung reichen.

Die vorliegende Studie gibt einen ersten repräsentativen Einblick in die Bedeutung der Unternehmensnachfolge in der Schweiz. Dabei stellen wir fest, dass die volkswirtschaftliche Bedeutung sehr gross ist. Auch wenn sich viele potenzielle Übergeber über die notwendigen Zeiträume bewusst sind, stellt die konkrete Planung und Umsetzung der notwendigen Schritte oft Schwierigkeiten dar. Es fällt auf, dass die übergebende Generation auch in finanzieller Hinsicht Eingeständnisse macht und nicht das primäre Ziel verfolgt, das Unternehmen zum bestmöglichen Preis zu verkaufen. Vor diesem Hintergrund ist es umso bedenklicher, dass die steuerlichen Konsequenzen aus dem jüngsten Bundesgerichtsentscheid je nach Fall als relativ gross betrachtet werden müssen.

Wir wünschen Ihnen als Unternehmer und Unternehmerin, allen übernehmenden Generationen sowie allen beratend tätigen Parteien viel Vergnügen bei der Lektüre der vorliegenden Studie und freuen uns auf Ihr Feed-back.

Urs Frey, Frank Halter und Thomas Zellweger
Im Juli 2005



Urs Frey

Dr. oec. HSG, Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter Bereich Weiterbildung und Praxisförderung, Center for Family Business der Universität St. Gallen
urs.frey@unisg.ch



Frank Halter

lic. oec. HSG, Projektleiter, Mitgründer Center for Family Business der Universität St. Gallen
frank.halter@unisg.ch



Thomas Zellweger

Dr. oec. HSG, Projektleiter, Mitgründer Center for Family Business der Universität St. Gallen
thomas.zellweger@unisg.ch

1 Einleitung

Einleitend gilt es, festzuhalten, dass die vorliegende Studie hinsichtlich Grösse (10'000 befragte Unternehmen in allen drei Landesteilen der Schweiz, Rücklauf 9,3%), Komplexität (drei Fragebogen: Mantelfragebogen für alle, Fragebogen für Unternehmen vor der Übergabe und Fragebogen für Unternehmen nach der Übergabe) sowie hinsichtlich Anzahl der Fragen (über 100 Fragen zur Person, zum Unternehmen und zum Nachfolgeprozess) in der Schweiz bis jetzt einzigartig ist und in dieser Art noch nie durchgeführt worden ist.

Das Ziel der Verfasser war es jedoch nicht, die Komplexität des Nachfolgeprozesses in einer einzigen Studie abzubilden. Es ging vielmehr darum, aktuelle empirische Daten zu erheben, die es nun interessierten Kreisen (Unternehmern, Forschern, Beratern, Verbänden, Politikern etc.) erlauben, in der Nachfolgethematik mit fundierten, empirisch gestützten Zahlenwerten zu argumentieren.

Um die Lesbarkeit des vorliegenden Berichts zu erhöhen, werden gezielt ausgewählte Erkenntnisse präsentiert. Weiterführende Analysen und spezielle Untersuchungsergebnisse werden zu einem späteren Zeitpunkt in anderen Publikationen für die interessierte Leserschaft zugänglich gemacht.

1.1 Kernthesen

Dem vorliegenden Forschungsbericht liegen sechs Kernthesen zugrunde. Diese werden nachstehend kurz dargelegt und im Rahmen von Kapitel 2 und 3 mittels empirischem Datenmaterial überprüft.

Kernthese 1:

Eine hohe Anzahl von Unternehmen wird in den nächsten Jahren die Nachfolge lösen müssen und dabei unweigerlich neue Eigentümer bzw. neue Eigentümerstrukturen erhalten (familienintern oder familienextern).

Kernthese 2:

In der Regel streben die Unternehmer eine familieninterne Lösung an (d.h. Übergabe an direkte Nachkommen). Immer öfter bedingt durch gesellschaftliche Veränderungen (z.B. Wertewandel, Demografie) müssen aber auch andere Lösungen gesucht werden, z.B. ein Verkauf, ein Management-Buy-out (MBO)/Management-Buy-in (MBI), Stiftungen oder – seltener – ein Börsengang (IPO).

Kernthese 3:

In den wenigsten Fällen wird die Nachfolge frühzeitig geplant, dies obschon den meisten Unternehmern bewusst ist, dass eine Nachfolgeplanung viel Zeit und Vorbereitung benötigt und die emotionale Trennung vom Unternehmen ein schwieriger und lang andauernder Prozess ist. Durch die Verdrängung des Nachfolgeproblems kann die Realisierbarkeit der Nachfolgeregelung ernsthaft gefährdet werden, und häufig wird der Wert der Unternehmung dadurch nachhaltig negativ beeinflusst.

Kernthese 4:

Der Nachfolgeprozess wird durch unterschiedliche Faktoren erschwert und weist dadurch einige Hindernisse auf, die es wenn möglich durch vorausschauende Unternehmensführung sowie durch eine klare politische Förderung der Unternehmen zu beseitigen gilt:

Art der Nachfolgeregelung	Transaktionshindernisse
<i>familienintern</i>	– steuerliche Behandlung von Ratenzahlungen (Verkäuferdarlehen)
<i>familienextern</i>	<ul style="list-style-type: none"> – wenig strukturierte professionelle Vorbereitung des Verkaufs (z.B. Trennung von betrieblichen und nichtbetrieblichen Vermögenswerten) – Unterschätzung des Zeitbedarfs für die Suche nach Nachfolgern/Käufern – Enge des Kapitalmarktes (externe Eigenkapitalfinanzierung) – starke Unterschiede in den Preisvorstellungen zwischen Verkäufer und Käufer – ausufernde Praxis der Eidg. Steuerverwaltung bezüglich der Definition der indirekten Teilliquidation. Wettbewerbsverzerrung zugunsten grosser und «reicher» Unternehmenskäufer – Unstimmigkeiten zwischen den verkaufenden Familienaktionären – oder selten professionelle, langjährige, vertrauenswürdige Beratung

Kernthese 5:

Der Markt für externe Unternehmensnachfolgen ist (noch) wenig entwickelt:

- Familienexterne Nachfolgelösungen werden selten professionell abgewickelt und vorbereitet. M&A-Berater und Private-Equity-Häuser weisen eine zu geringe Bedeutung auf, wahrscheinlich weil diese im Vergleich zu den Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern als zu wenig vertraut mit dem Unternehmen wahrgenommen werden. Dennoch sollten gerade bei externen Lösungen und vor allem bei zunehmender Unternehmensgrösse aufgrund der höheren Komplexitäten weitere Fachspezialisten beigezogen werden (z.B. für die Käufersuche, Verhandlungen, Due Diligence etc.).
- Bei familieninternen Nachfolgelösungen stehen Wirtschaftsprüfer und Steuerberater als «natürliche Berater» im Vordergrund.
- Die verschiedenen externen Finanzierungsmittel für Unternehmenskäufe sind zu wenig bekannt (Private Equity, Mezzanine etc). MBO werden fälschlicherweise häufig aus Mangel an Eigenmitteln nicht weiterverfolgt.
- Viele Unternehmer beklagen, dass die Berater nicht proaktiv auf die Unternehmer zugehen und gezielt Lösungen bzw. Alternativen vorschlagen oder Anstoss zu Lösungen geben.
- Viele Nachfolgelösungen scheitern an den zum Teil recht unterschiedlichen Preisvorstellungen – entweder weil keine transaktionserfahrenen Berater beigezogen werden oder weil der Unterschied zwischen dem (theoretischen) Wert des Unternehmens und dem am Markt erzielbaren Preis zu wenig verstanden wird.

Kernthese 6:

Die Hindernisse bei externen (und internen) Nachfolgelösungen verursachen volkswirtschaftliche Kosten. Zum Beispiel:

- bleibt die übergabende Generation länger als optimal im Unternehmen, was die Innovationsfähigkeit lähmt und zu einer Verkrustung von Strukturen führen kann. Volkswirtschaftliche Kosten: Ineffizienzen in der Produktion
- wenn aufgrund der Hindernisse und Verzögerungen in der Klärung der Nachfolge Investitionen aufgeschoben werden, z.B. weil der Unternehmer nicht sicher ist, ob der Nachfolger die Strategie weiterverfolgen will und die getätigten Investitionen entsprechend honoriert. Volkswirtschaftliche Kosten: Unterinvestition
- wenn Dritte (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Management) aufgrund von unklaren Nachfolgesituationen keine längerfristigen impliziten oder expliziten Verträge mit dem Unternehmen eingehen. Volkswirtschaftliche Kosten: Behinderung von Transaktionen
- wenn durch gescheiterte Nachfolgelösungen Mitarbeitende entlassen werden müssen oder Firmen sogar in Liquidation gehen, sodass der Staat die Kosten mitzutragen hat. Volkswirtschaftliche Kosten: Arbeitslosenunterstützung

1.2 Zielsetzung und Durchführung der Studie

Die Bedeutung der Familienunternehmen ist weltweit und in der Schweiz sehr gross. Die Studie von Frey, Halter und Zellweger aus dem Jahr 2004 hat ergeben, dass 88,4% aller Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet werden können. Mit Familienunternehmen wird in den vergangenen Jahren immer das Thema Nachfolgeregelung in Verbindung gebracht. Dabei handelt es sich um einen relativ schwierigen, einmaligen und vor allem komplexen Prozess. Ein Unternehmen von der einen

Generation in die nächste zu überführen, stellt hohe Anforderungen an den Prozess als solches, aber auch aus rechtlicher, finanzieller und nicht zuletzt aus emotionaler Sicht.

	11,6%	88,4%	
Grossunter- nehmen	Manager-geführte Grossunternehmen mit verstreutem Aktienbesitz 0,06%	Grossunternehmen mit dominantem Familienaktionär 0,14%	0,2%
	KMU	Manager-geführte KMU mit nicht dominantem Einzel- oder Familienaktionär 11,54%	
		Nonfamily	Family

Abbildung 1: Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz¹

Die vorliegende Studie soll auf empirischem Weg Licht in die schweizerische Situation der Nachfolgeregelung bringen, denn schweizerische Erkenntnisse basieren bis dato primär auf Schätzungen und Hochrechnungen in Anlehnung an Studienergebnisse aus Deutschland und Österreich oder weisen eine geringe, wenig repräsentative Anzahl untersuchter Unternehmen auf.

Die Studie verfolgt in einem ersten Schritt das Ziel, das Thema Nachfolgeregelung in seiner Bedeutung zu erfassen. Zu diesem Zweck werden in Kapitel 2 die Wahrnehmung der Nachfolgeregelung bei den Unternehmern als auch die Bedeutung aus volkswirtschaftlicher Sicht untersucht.

In einem zweiten Schritt (Kapitel 3) fokussieren wir uns auf den Nachfolgeprozess, die dabei anzutreffenden Probleme und Herausforderungen, Zielsetzungen bei der und Massnahmen für die Unternehmensnachfolge sowie rechtliche und finanzielle Elemente. Abschliessend wird in diesem Teil auch die Bedeutung der Beratung im Nachfolgeprozess untersucht. Dabei stellen wir zum Teil bewusst die Sicht der übergebenden und der übernehmenden Generation einander gegenüber.

Zum Schluss (Kapitel 4) werden die eingangs erwähnten Kernthesen kritisch kommentiert und Handlungsempfehlungen formuliert, die an die Übergeber als auch an die Übernehmer gerichtet sind. Weiter erlauben wir uns auch, Empfehlungen aus einer gewissen Metaperspektive abzugeben.

1.3 Aussagekraft der Studie

Im Februar 2005 wurden die Fragebogen an rund 10'000 Adressen² versandt, wobei das Adressmaterial bei einer kommerziellen Adressdatenbank eingekauft wurde. Bis Ende März 2005 konnten die Fragebogen zurückgesandt werden. Von den 10'000 Fragebogen sind 187 als nicht zustellbar zurückgesandt worden. Bei weiteren 95 Unternehmen wurde der Fragebogen unausgefüllt zurückgesandt, da es entweder gegen die Politik der jeweiligen Unternehmen geht, Fragebogen auszufüllen, oder sie keine Lust oder Zeit aufbringen konnten. Im Rahmen der vorliegenden Studie werden nun 906 ausgefüllte Mantelfragebogen, 263 Fragebogen vor der Übergabe und 171 Fragebogen nach der Übergabe, insgesamt also 1342 Fragebogen berücksichtigt, was einer Rücklaufquote von 9,3% entspricht.

Das Bild der antwortenden Unternehmen sieht in gewissen Belangen relativ homogen, in anderen wiederum relativ heterogen aus. Im der Analyse zugrunde liegenden Sample dominiert der sekundäre Sektor (71,1%) vor dem tertiären Sektor (28,9%). Im Vergleich zur Betriebszählung aus dem Jahr 2001 vom Bundesamt für Statistik (BfS) sind die Kleinstunternehmen mit einem Anteil von 23,8% (BfS: 87,8%) in der vorliegenden Studie untervertreten. Übervertreten sind die Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden (hier 36,0%; BfS 10,0%), Mittelunternehmen mit 50–249 Mitarbeitende (hier 34,1%; BfS 1,8%) und die Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (hier 6,1%; BfS 0,3%).³

Bezüglich der Rechtsform kann festgestellt werden, dass 12,5% aller Unternehmen Einzelfirmen und 2,7% Personengesellschaften sind. Die weitaus grösste Zahl der antwortenden Unternehmen, nämlich 81,6%, sind Kapitalgesellschaften (AG und GmbH).

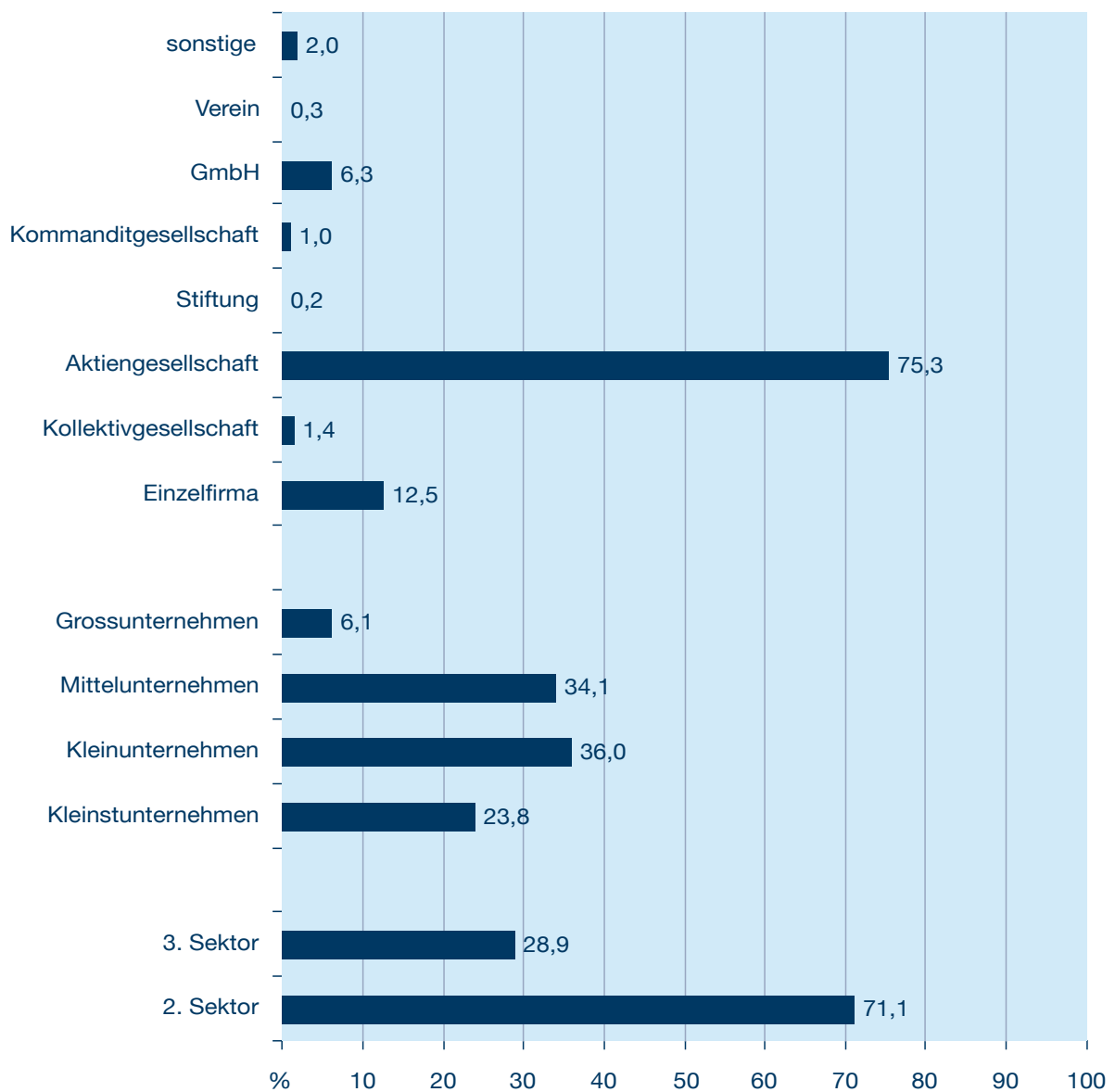


Abbildung 2: Rechtsform, Grössenklassen und Sektorenzugehörigkeit der Unternehmen

Obwohl es hinsichtlich der Struktur des Samples leichte Abweichungen von der Grundgesamtheit bezüglich der Verteilung, der Unternehmensgrösse, der Sektoren und der Rechtsformen gibt, darf die vorliegende Studie als repräsentativ für die Gesamtschweiz bezeichnet werden. An gegebenen Stellen fliessen auch Ergebnisse aus einer ähnlich gelagerten Studie aus dem Jahr 2004 ein, um eine Gesamt-schau der Thematik zu ermöglichen.⁴

2 Die Unternehmensnachfolge – ein wichtiges Thema

2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung

Betrachtet man das Alter der Unternehmen, so kann festgestellt werden, dass relativ viele alte Unternehmen an der Studie teilgenommen haben.

Basierend auf dem Gründungsjahr kann festgestellt werden, dass 26,6% aller Unternehmen 76 Jahre und älter sind. 18,3% aller Unternehmen sind zwischen 51 und 75 Jahre alt, weitere 23,3% sind zwischen 26 und 50 Jahre alt. Knapp ein Drittel aller Unternehmen (27,9%) ist maximal 25 Jahre alt. Aus Abbildung 3 kann weiter entnommen werden, dass 36,0% aller Unternehmen vor dem Ende des 2. Weltkrieges gegründet worden sind. Weitere 23,1% sind in der Nachkriegszeit (1946–1969) entstanden, 27,9% bis zum Jahrtausendwechsel. Seit dem Jahr 2000 sind weitere 13,1% der befragten Unternehmen gegründet worden. Die Verteilung zeigt, dass viele Unternehmen bereits einmal oder mehrmals eine Stabsübergabe vollzogen haben müssen und dass bei vielen jüngeren Unternehmen sich die Frage mittelfristig zum ersten Mal stellt.

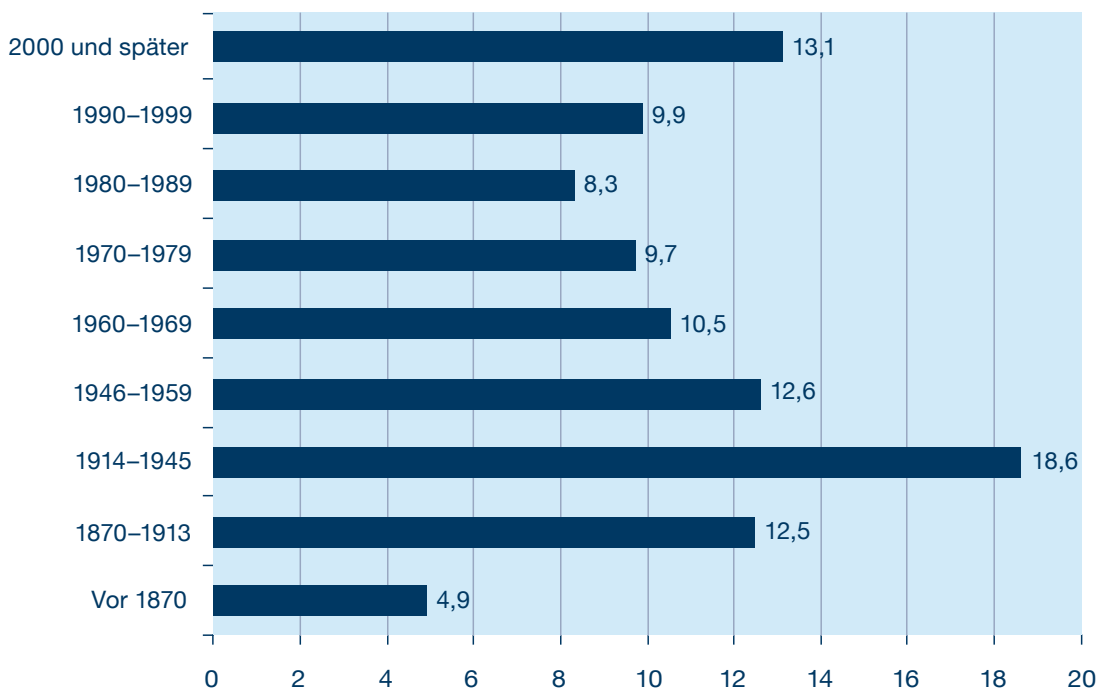


Abbildung 3: Gründungsjahr der Unternehmen

Bei der grossen Mehrheit der untersuchten Unternehmen muss der Aktionärskreis als klein bezeichnet werden. Bei 28,7% aller Unternehmen gibt es nur einen Aktionär, bei 54,0% der Unternehmen sind 2–4 Aktionäre am Unternehmen beteiligt. Bei den restlichen Unternehmen gibt es 5–10 (11,4%) oder 11 und mehr Aktionäre (5,9%).

Betrachtet man die Eigentümerschaft näher, so wird bestätigt, dass die grosse Mehrheit der Unternehmen, nämlich 65,9%, von einer Familie und weitere 21,0% von mehreren Familien gehalten werden. Damit dürfen im vorliegenden Sample 86,9% aller Unternehmen als Familienunternehmen bezeichnet werden.

Diese Erkenntnisse stützen damit den in der Studie «Struktur und Bedeutung von Familienunternehmen»⁵ ermittelten Anteil an Familienunternehmen in der Schweiz von 88,4% ein weiteres Mal. Lediglich 7,2% der Unternehmen werden von externen Unternehmen gehalten, bei 5,9% der Unternehmen gibt es eine Kombination aus externer Beteiligung und Anteilen, die durch Familien gehalten werden.

Die Bedeutung der Unternehmensnachfolge wird nachstehend tabellarisch dargestellt.

	Wert	Berechnung/Quelle
Wie viele Unternehmen gibt es in der Schweiz?	309'228	BfS, 2001
Wie viele Unternehmen davon stehen in den <i>nächsten 5 Jahren</i> vor einer Nachfolge?		
– in %	18,5%	vgl. Abbildung 4
– absolut	57'207	= 309'228 * 0,185
Wie viele Unternehmen davon stehen <i>pro Jahr</i> vor einer Nachfolgeregelung?		
– Unternehmen in %	3,7%	= 18,5%/5
– Unternehmen absolut	11'441	= 57'207/5
Wie viele Arbeitsplätze sind in den <i>nächsten 5 Jahren</i> von einer Nachfolgeregelung betroffen?	451'935	= 57'207 * 7,9 MA/Unt, vgl. Observatory, 2001
Wie viele Arbeitsplätze sind <i>pro Jahr</i> von einer Nachfolgeregelung betroffen?	90'387	451'935/5
Wie viele Unternehmen werden stillgelegt?		
– in den <i>kommenden 5 Jahren</i>		(vgl. Abbildung 4)
Unternehmen in %	2,98%	= 29,8% von 10,0%
Unternehmen absolut	9'215	= 309'228 * 0,0298
– <i>pro Jahr</i>		
Unternehmen in %	0,6%	= 2,98%/5
Unternehmen absolut	1'843	= 9'215/5
Wie viele Arbeitsplätze gehen verloren?		
– in den <i>kommenden 5 Jahren</i>	72'799	= 9'215 * 7,9 MA
– <i>pro Jahr</i>	14'560	= 1'843 * 7,9 MA

Tabelle 1: Volkswirtschaftliche Bedeutung der Nachfolgeregelung in der Schweiz

Aus volkswirtschaftlicher Sicht kann festgehalten werden, dass der Unternehmensnachfolge eine grosse Bedeutung zukommt. Es stellt sich hingegen die Frage, wie diese Herausforderung von den Unternehmerinnen und Unternehmern selbst wahrgenommen wird. Dabei kann festgestellt werden, dass 90,2% aller Unternehmer in dieser Herausforderung kein Problem sehen, ja die Nachfolgeregelung sogar nur für 9,8% der Befragten eine Bedrohung darstellt. Auf die Frage, ob bereits erste Massnahmen getroffen worden sind, geben 46,2% an, dass sie noch nichts unternommen haben. Bei den restlichen 53,8%, welche bereits erste Massnahmen getroffen haben, stehen drei im Vordergrund, wobei die Erstellung eines Testamentes oder eines Erbvertrages mit 42,6% am bedeutendsten ist, dicht gefolgt von der Einbindung und dem Aufbau von Familienmitgliedern (41,3%) oder dem Aufbau geeigneter Mitarbeiter als Nachfolger (39,2%). Der Errichtung eines Beirates wird eine unbedeutende Rolle zugesprochen (8,0%).

2.2 Die Bedeutung der Unternehmensübergabe

Auf die Frage, ob das Unternehmen in den kommenden Jahren übergeben werden soll, antworten 10% der Befragten mit «Nein». Bei der Mehrheit der Unternehmen (59,5%) besteht die Absicht, eine Übergabe anzustreben. Interessant ist, festzustellen, dass 30,5% der Befragten sich diesbezüglich noch keine Gedanken gemacht haben (vgl. Abbildung 4). Dies deutet darauf hin, dass sich viele Unternehmer mit diesem Thema nicht beschäftigen wollen. Betrachtet man jene Unternehmen, welche übergeben werden sollen, kann man feststellen, dass 31,1% dieser Gruppe in den kommenden 5 Jahren einen Wechsel vollziehen werden. Bei einem weiteren Drittel wird dies in 5 bis 10 Jahren und einem weiteren Drittel in mehr als 10 Jahren der Fall sein. Bei 70,2% wird das Unternehmen durch einen Fremdmanager weitergeführt.

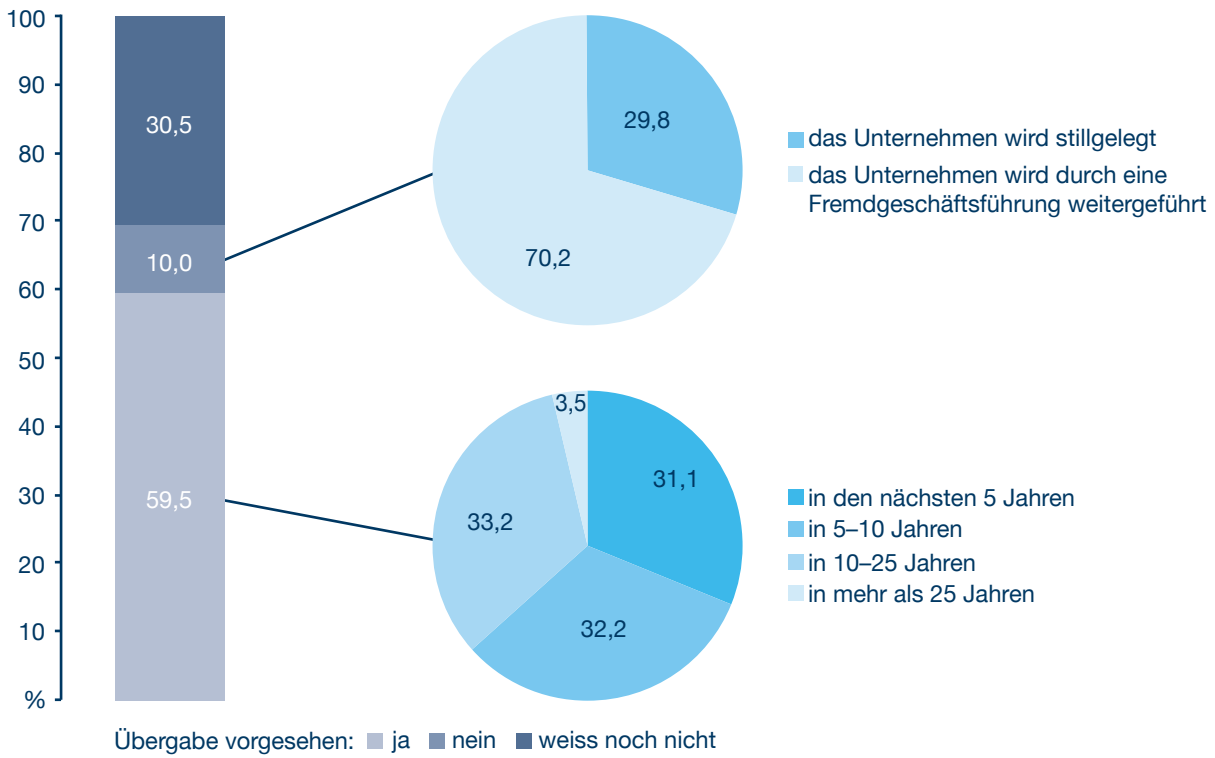


Abbildung 4: Soll das Unternehmen in den kommenden Jahren übergeben werden?

Bei den restlichen 29,8% der Unternehmen, die nicht im Rahmen einer Nachfolgeregelung weitergeführt werden, besteht die Absicht, dieses stillzulegen. Diese sog. Scheiterungsrate von rund 30% liegt im internationalen Durchschnitt.

2.3 Die Bedeutung der Unternehmensübernahme

Auf der anderen Seite kann die Bedeutung aus der Sicht der übernehmenden Generation betrachtet werden. Von allen befragten Unternehmen sind 30,3% aus einer direkten Unternehmensgründung entstanden. Die restlichen 69,7% aller Unternehmen wurden bereits mindestens einmal übertragen (vgl. Abbildung 5). Betrachtet man diese Gruppe differenzierter, so sind 24,0% der Unternehmen in den vergangenen 5 Jahren übernommen worden. Weitere 18,3% sind vor 5–10 Jahren, die restlichen 57,6% vor mehr als 10 Jahren übernommen worden.

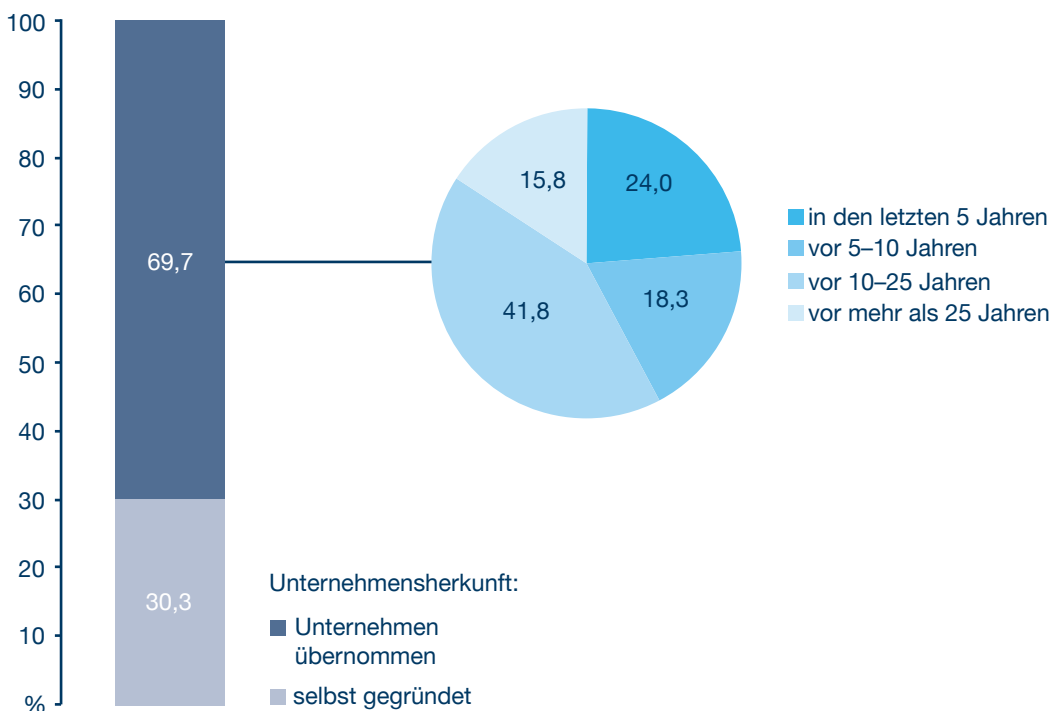


Abbildung 5: Übernahme eines Unternehmens

3 Der Prozess der Unternehmensnachfolge

3.1 Motive der Unternehmensnachfolge

Die Beweggründe oder Motive, ein Unternehmen geplant abzugeben, können unterschiedlicher Natur sein.

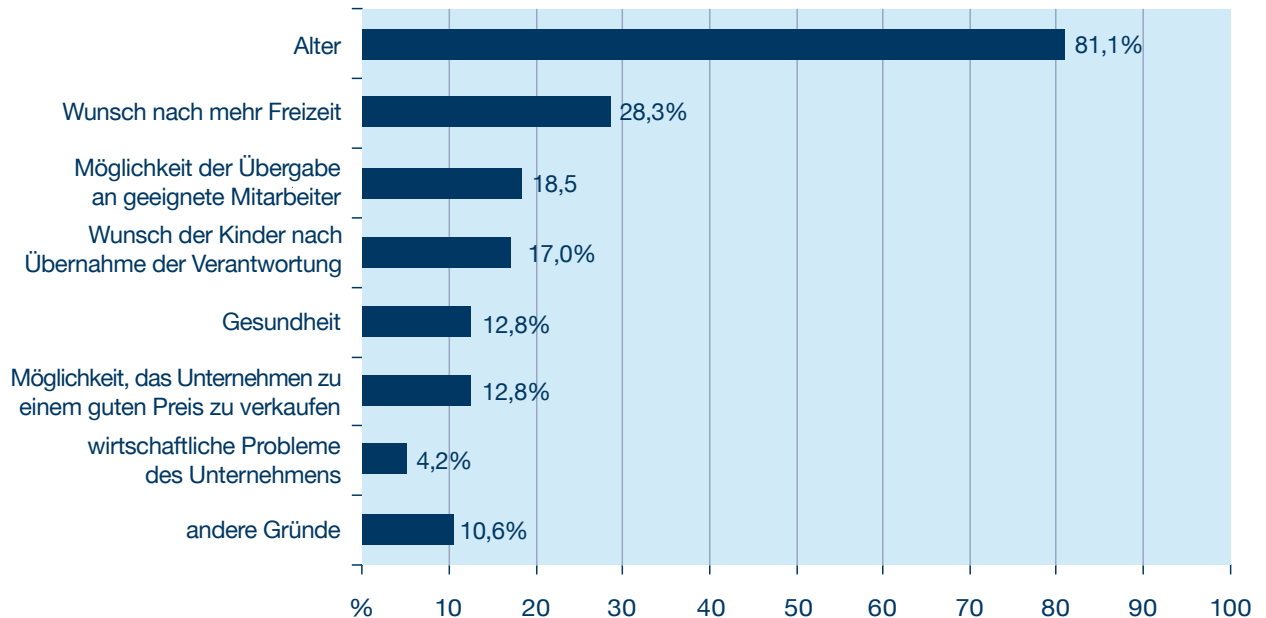


Abbildung 6: Übergabegrund

Für 81,1% der Unternehmer ist das eigene Alter der Hauptgrund, einen Nachfolger zu suchen, gefolgt vom Wunsch nach mehr Freizeit (28,3%). Die Möglichkeit, das Unternehmen an einen geeigneten Mitarbeiter zu übergeben, spielt bei 18,5% der Unternehmer eine Rolle.

Die Initiative kann aber auch aus der Familie kommen. So geben 17,0% der Unternehmer an, dass die Kinder mehr Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen wünschen. Eine personenorientierte Rolle spielt die Gesundheit und eine marktorientierte Rolle die Möglichkeit, das Unternehmen zu einem guten Preis zu verkaufen (je 12,8%).

Eine schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens spielt in der Regel keine wesentliche Rolle bei der Entscheidungsfindung. Es darf davon ausgegangen werden, dass in diesem Fall weder ein angemessener Verkaufs- respektive Übergabepreis noch motivierte Übernehmer gefunden werden, die das Risiko übernehmen wollen.

3.2 Zielsetzungen der Unternehmensübergabe

Mit einer Übergabe verfolgen Unternehmer aber auch gewisse Ziele. Diese Ziele beeinflussen zum Beispiel die Evaluation der Möglichkeiten der verschiedenen Übertragungsvarianten, die Berechnung des Unternehmenswertes und allfällige Verkaufsverhandlungen. Zu diesem Zweck haben wir die Unternehmer gebeten, verschiedene mögliche Ziele nach deren Bedeutung zu bewerten. Nachstehend werden die Mittelwerte der Antworten betrachtet, wobei 5 für «sehr wichtig» und 1 für «nicht wichtig» steht (vgl. Abbildung 7).

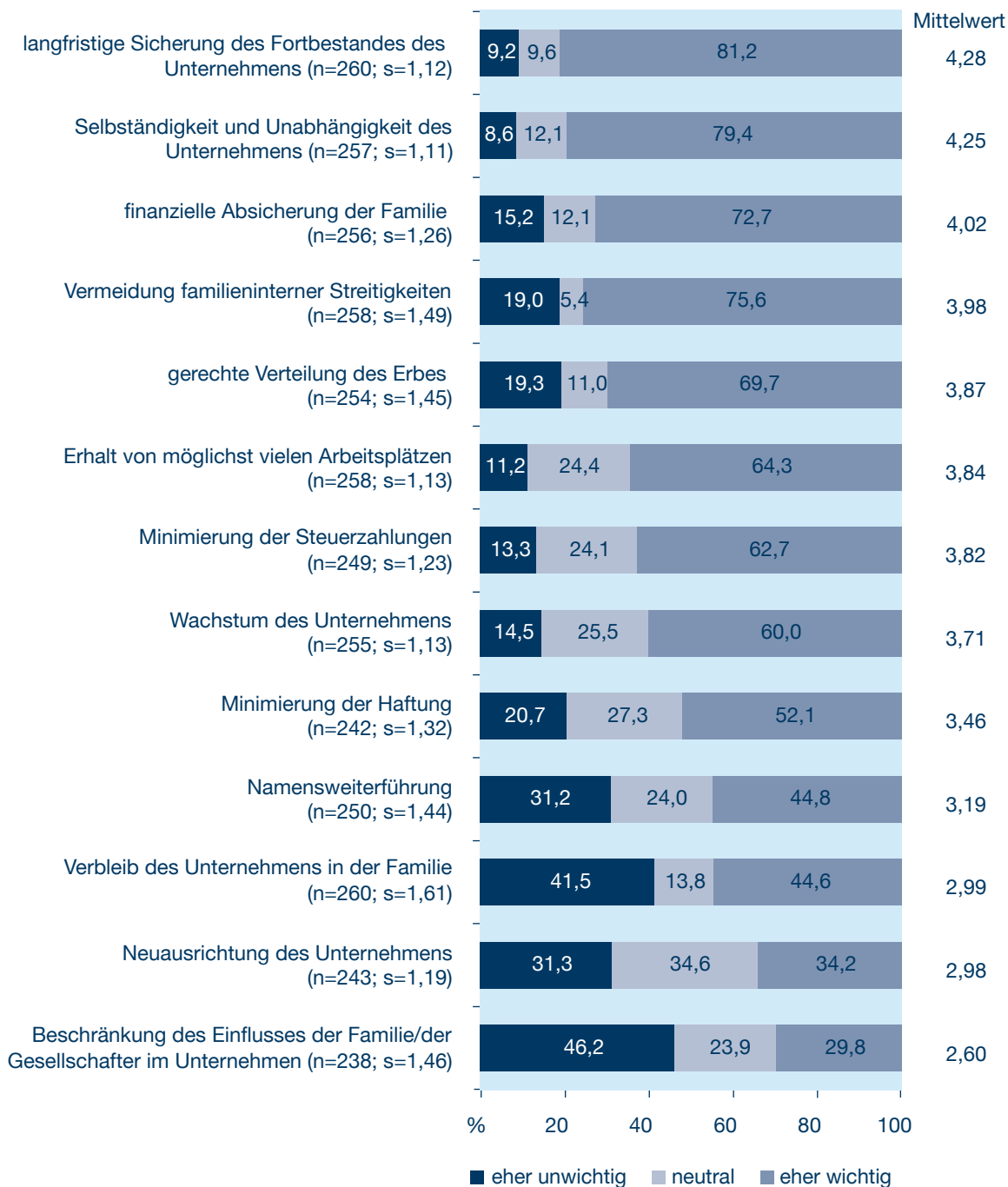


Abbildung 7: Persönliche Ziele bei der Übergabe

Das höchste Ziel der Unternehmer liegt in der langfristigen Sicherung des Unternehmensfortbestandes unter Aufrechterhaltung der Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens, zwei Ziele, die eindeutig das Unternehmen ins Zentrum der Betrachtung stellen. Weitere wichtige Ziele werden jedoch bereits mit der Familie in Verbindung gebracht, denn es folgen die finanzielle Absicherung der Familie, die Vermeidung familieninterner Streitigkeiten und die gerechte Verteilung des Erbes.

Die nächsten Ziele sind wiederum mehr unternehmensorientiert und haben mit Risiken und finanzieller Belastung zu tun. So folgt die Erhaltung von möglichst vielen Arbeitsplätzen an sechster Stelle der Bedeutung, dicht gefolgt von der Minimierung der Steuerzahlungen. Mit abnehmender Bedeutung werden Wachstum des Unternehmens und Minimierung der Haftung genannt. Aspekte wie die Namensweiterführung des Unternehmens, der Verbleib des Unternehmens in der Familie, die Neuausrichtung des Unternehmens oder die Beschränkung der Einflussmöglichkeiten durch die Familie respektive Gesellschafter im Unternehmen können als relativ unbedeutend bezeichnet werden.

3.3 Personenkreise der Unternehmensnachfolge

Die Mehrheit der Übergeber beabsichtigt, das Unternehmen innerhalb der Familie (57,9%) zu übertragen. Davon sind wiederum 84,9% der Fälle der Sohn, in 20,5% die Tochter, zu 1,4% der Ehepartner

oder zu 4,8% andere Familienangehörige als Nachfolger bei der familieninternen Regelung vorgesehen. Es darf deshalb festgehalten werden, dass der Übertragung an direkte Familiennachkommen die grösste Bedeutung zugemessen wird.

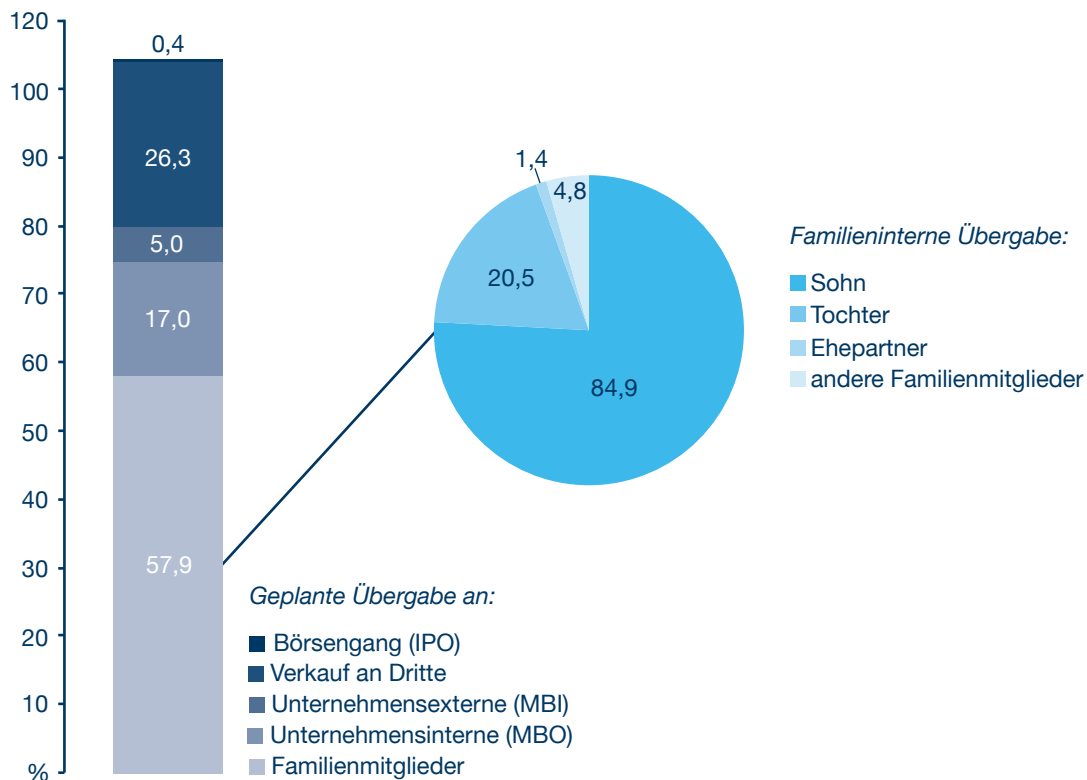


Abbildung 8: Geplante Unternehmensübergabe

Eine Nachfolge kann jedoch auch ausserhalb der Familie angestrebt werden. Bei 26,3% der Fälle wird ein Verkauf des Unternehmens an Dritte vorgesehen. Bei weiteren 17,0% steht die Übergabe im Rahmen eines Management-Buy-out – also ein Verkauf an die eigenen Mitarbeitenden – im Vordergrund. In 5,0% der Fälle stellt ein Management-Buy-in und bei 0,4% der Gang an die Börse eine valable Lösung dar.

Befragt man die Übernehmer bezüglich ihrer Herkunft, ergeben sich folgende Resultate. Es stellt sich heraus, dass tatsächlich 63% der Nachfolger aus der Familie kommen, gefolgt von 16,6%, welche durch einen Management-Buy-out ein Unternehmen übernehmen konnten. 14,4% wurden durch ein externes Management übernommen (Management-Buy-in).

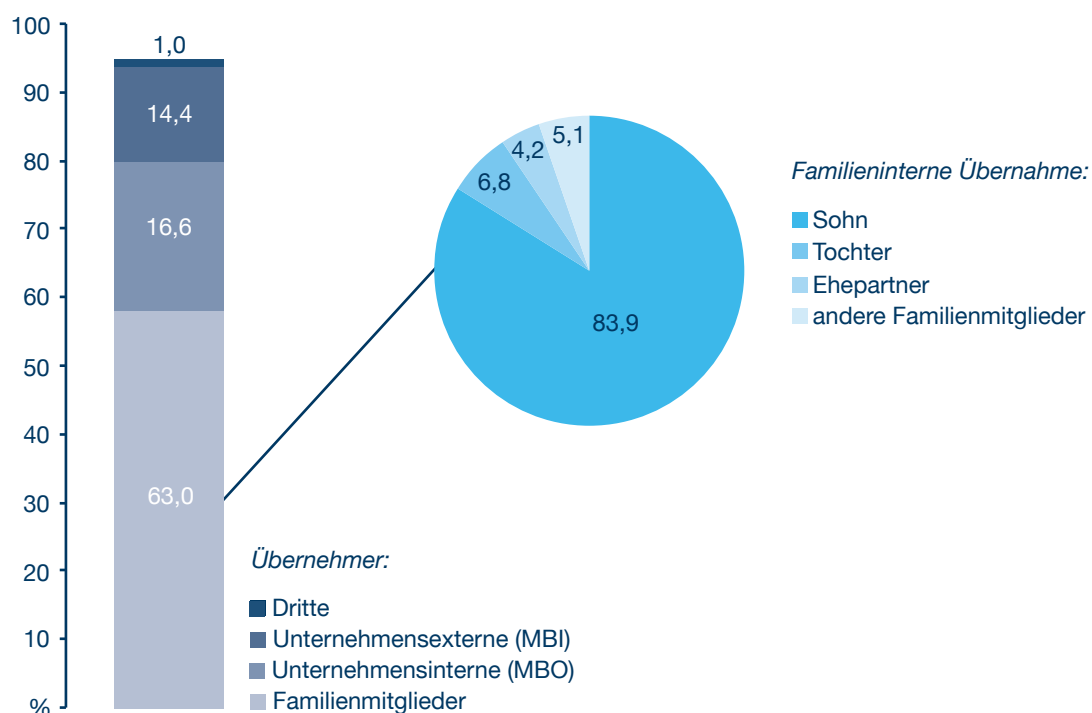


Abbildung 9: Herkunft der Übernehmer

Wenn man von familieninterner Nachfolge spricht, ist damit in rund 84% der Fälle ein Sohn gemeint. Nur in 6,8% der Fälle hat eine Tochter das Unternehmen übernommen. Trotz Initiativen zur Gleichstellung der Geschlechter wirft dieser Sachverhalt viele Fragen auf. Warum sind es in zwölf Mal weniger Fällen die Töchter, welche das Unternehmen übernehmen? In vielen Familienunternehmen lässt sich dies mit einer Familientradition in Verbindung bringen. Primo genitur, also die Regel, dass ein Sohn (nicht zwingend der Erstgeborene) das Unternehmen weiterführt, scheint auch in der Schweiz eine ungeschriebene Gewohnheit zu sein.

Die zu stellende Anschlussfrage ist, in welcher Form die Übertragung stattfinden soll. Die grösste Bedeutung hat der klassische Unternehmensverkauf mit 43,1% der Nennungen (vgl. Abbildung 10). An zweiter Stelle kommt mit 34,8% die Übertragung durch Erbfolge. Die Beteiligung durch den Erwerb von Anteilen (22,8%) und Schenkung (22,1%) haben etwa die gleiche Bedeutung. Die Übertragung durch eine Aktiv- und Passivübernahme (9,4%) sowie die Verpachtung des Unternehmens (8,6%) können als eher unbedeutend bezeichnet werden.

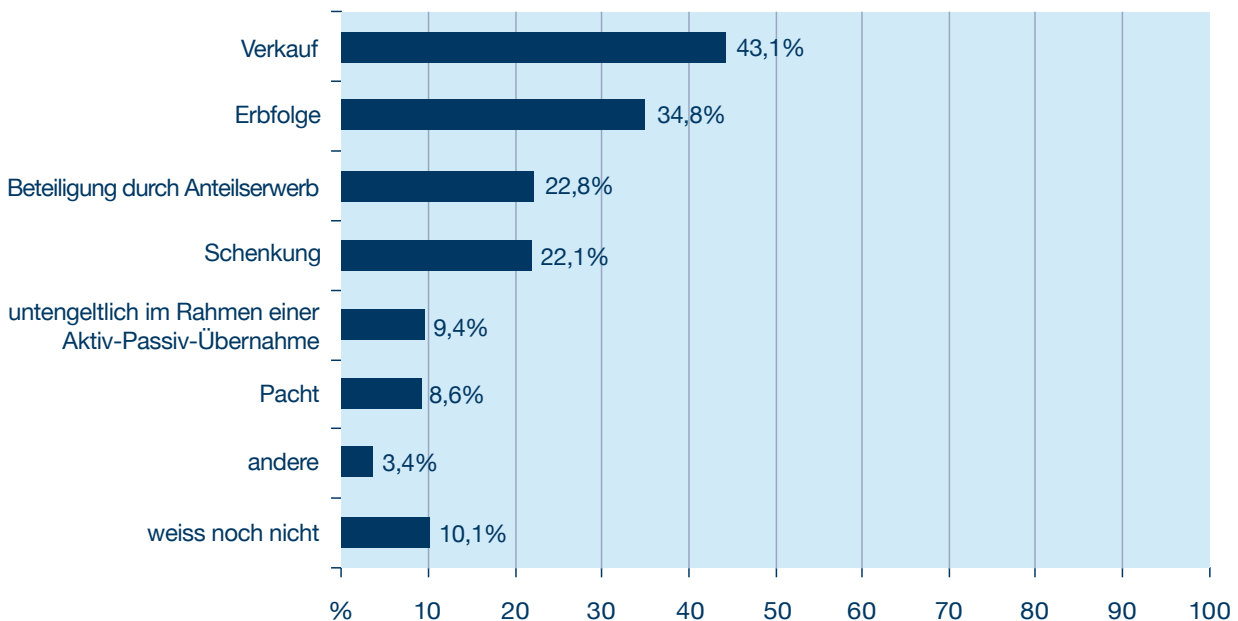


Abbildung 10: Übertragungsform von Unternehmen

Die Unternehmensnachfolge muss als Prozess verstanden werden, wobei sich unterschiedliche Aktivitäten über mehrere Wochen und Monate hinziehen. Interessant ist deshalb die Frage, welche Schritte die Übergeber noch nicht begonnen haben respektive begonnen, aber noch nicht abgeschlossen haben (vgl. Abbildung 11). Bei rund einem Fünftel der Übergeber scheint die Übergabe in einem sehr fortgeschrittenen Stadium zu sein, da bereits die Vertragsverhandlungen am Laufen sind (21,7%).

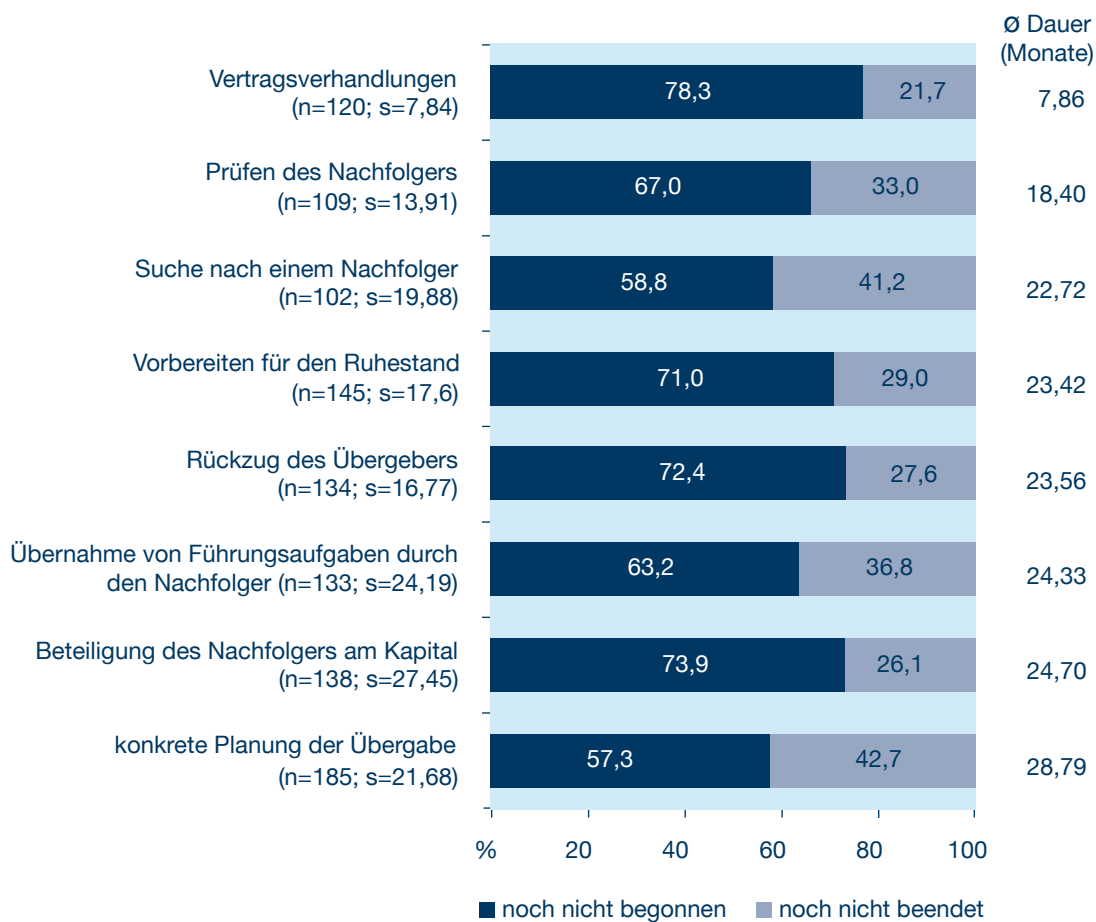


Abbildung 11: Phasen der Übergabe und deren geplante Dauer

Gleichzeitig kann man feststellen, dass mehr als die Hälfte der Unternehmer (57,3%) noch keine Planungsschritte vorgenommen haben. 58,8% der Befragten haben noch keinen Nachfolger gesucht. Berücksichtigt man, dass mehr als 80% der Übergeber angegeben haben, die Übertragung in den kommenden 5 Jahren vollziehen zu wollen, muss dies als bedenklich eingestuft werden. Dies erhält weitere Brisanz, wenn man die Unternehmer nach der Zeitdauer der geplanten Nachfolge fragt. Vielen ist bewusst, dass die Nachfolge eine lange Zeit in Anspruch nimmt: Für die Prüfung des Nachfolgers gehen sie von rund 1,5 Jahren aus. Und für ihren Rückzug aus dem Geschäft respektive für die Vorbereitungen für den Ruhestand setzen sie rund zwei Jahre ein. Für die gesamte Planung rechnen sie mit weiteren zwei Jahren. Diese Schlussfolgerungen unterstreichen, dass der Nachfolgeprozess ein langfristiges Projekt darstellt. Dies wird auch von den Unternehmern so empfunden. Die Forderung, mit der Planung der Nachfolge bereits 5 bis 10 Jahre vor der vorgesehenen Übertragung zu beginnen, ist damit zu unterstützen.

3.4 Vorbereitungsmaßnahmen für die Unternehmensnachfolge

Die Erhebung zeigt, dass der Unternehmensbewertung (47,5%), die Trennung von betrieblichem und nichtbetrieblichem Vermögen (39,0%) und die Verbesserung der Controlling- und Reportinginstrumente als vorbereitende Massnahmen die grösste Bedeutung beigemessen wird (vgl. Abbildung 12). Aus finanzwirtschaftlicher Sicht geht es also primär darum, das Unternehmen nachvollziehbar zu bewerten und Transparenz zu schaffen. Zudem soll das Unternehmen von belastendem, nicht operativ notwendigem Vermögen befreit werden, da Nachfolger dies nicht bezahlen wollen oder können.

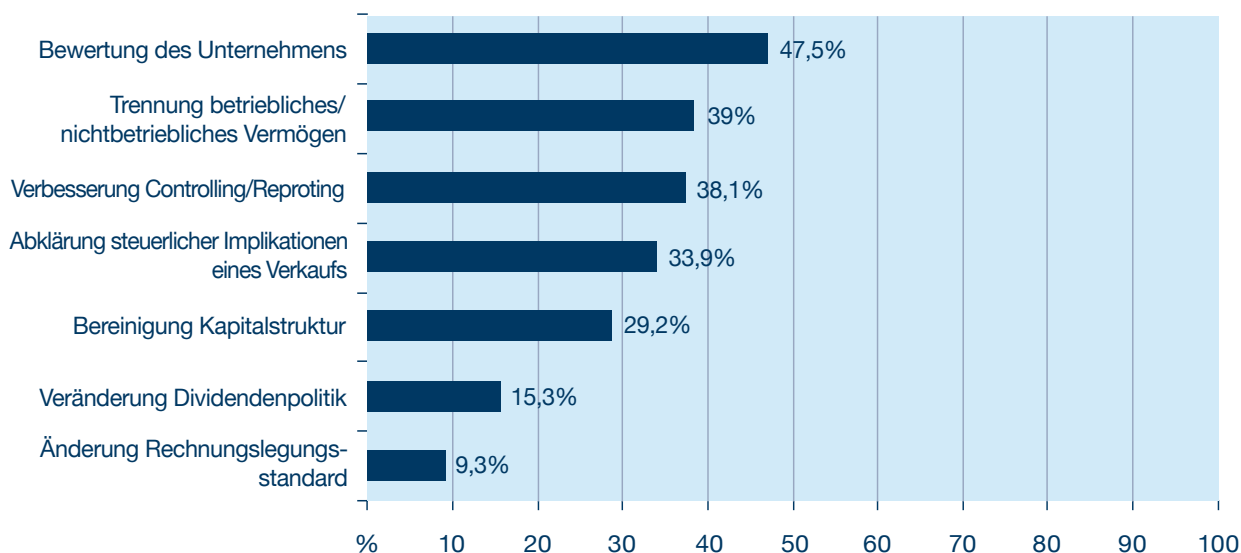


Abbildung 12: Vorbereitende Massnahmen

Als genauso wichtig wird die Abklärung von steuerlichen Implikationen eines Verkaufs (33,9%) sowie die Bereinigung der Kapitalstruktur (29,2%) beurteilt. Als weniger wichtig kann hingegen eine Veränderung der Dividendenpolitik sowie die Änderung des zum Einsatz kommenden Rechnungslegungsstandards angesehen werden. Um eine Unternehmensbewertung vorzunehmen oder steuerliche Überlegungen nachvollziehen zu können, ist es notwendig, die entsprechenden finanzwirtschaftlichen Informationen aufbereiten zu können. Zu diesem Zweck haben wir die Frage gestellt, welche Instrumente in welchem Rhythmus vor der Nachfolgeregelung zum Einsatz kommen (vgl. Tabelle 2).

Instrument	Bedeutung gesamthaft	Monatlich	Quartalsweise
Erfolgsrechnung	99,3	47,9	29,3
Cashflow-Statement	85,8	49,6	18,2
Bilanz	95,7	31,9	20,7
Budget versus aktuell	73,0	61,2	19,4
relative Performancezahlen	68,1	54,2	17,7

Tabelle 2: Einsatz von Controllinginstrumenten vor der Nachfolgeregelung (Angaben in %)

Die meisten Unternehmen haben vor der Übergabe erkannt, dass sie ohne Erfolgsrechnung, Cashflow-Statement und Bilanz nicht auskommen. Dies hat klar einen positiven Einfluss auf die Transparenz des Unternehmens für einen Nachfolger. Gerade bei einem Verkauf an Dritte wird aber ein Vergleich mit Konkurrenten oder Branchendurchschnitten wichtiger. Relative Performancezahlen sind für diesen Zweck unerlässlich, insbesondere wenn andere Kapitalgeber wie Banken im Rahmen des Nachfolgeprozesses involviert sind. Zudem ist ein Verkauf an Dritte vor allem dann Erfolg versprechend, wenn das zu übertragende Unternehmen als «fit» bezeichnet werden kann.

3.4.1 Die Suche des Nachfolgers

Die zweite wichtige Stossrichtung der Vorbereitung liegt in der Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Immerhin 56,1% der befragten Übergeber geben an, dass sie bereits einen Nachfolger gefunden haben. Bei den restlichen 43,9% ist dies noch nicht der Fall.

Die Unternehmer, welche noch keinen Nachfolger gefunden haben, suchen diesen primär über Berater (37,5%) wie beispielsweise den Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Treuhänder (vgl. Abbildung 13), Geschäftspartner (33,9%) oder Mitarbeiter (26,8%), Ansprechpartner, die den Unternehmern also bereits bekannt sind. Sowohl Kontakte über Freunde und Bekannte wie auch über die (Haus-)Bank sind etwas weniger bedeutend. Noch unbedeutender sind die Inserierung in Zeitschriften (11,6%) und Kontakte über Handelskammern oder Verbände. Die geringste Bedeutung wird zurzeit den in neuester Zeit entstehenden Internetplattformen auf elektronischer Basis beigemessen.

Die Daten dürfen deshalb dahin gehend interpretiert werden, als dass persönliche und mehrjährige Kontakte im Vordergrund stehen, denn nur mit Vertrauenspersonen wird das als persönlich empfundene Thema Nachfolge besprochen und Hilfe gesucht.

Weiter haben wir gefragt, über welchen Kanal der erste Kontakt mit dem Unternehmer zustande gekommen ist. Dabei kann festgestellt werden, dass der persönliche Kontakt mit Mitarbeitern (26,9%), Geschäftspartnern (26,9%) und Beratern (22%) eine ganz zentrale Rolle gespielt hat. Etwas unbedeutender sind Freunde und Bekannte (19,4%), die (Haus-)Bank (6,0%) und Handelskammern, Verbände (1,5%) und andere (17,9%). Ein Internetportal hat bis jetzt mit null Nennungen noch gar keine Rolle im Rahmen einer abgeschlossenen Nachfolgeregelung gespielt.

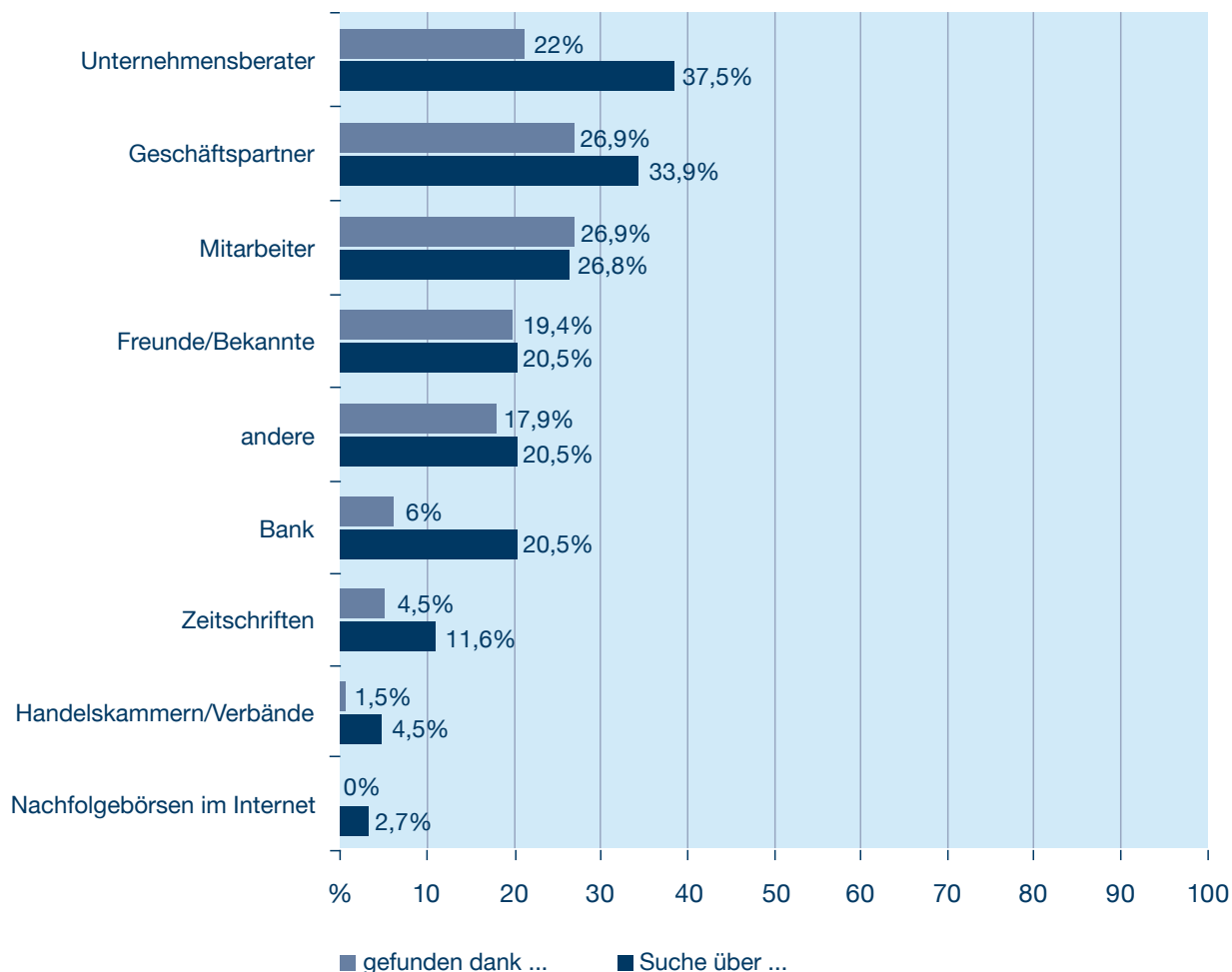


Abbildung 13: Suche und Quelle der Nachfolger

In manchem Unternehmer schlummert der Wunsch, «sein» Unternehmen an Familienmitglieder übergeben zu können. Allerdings kann dies nicht immer sichergestellt werden. Der wichtigste Grund, dass das Unternehmen nicht familienintern weitergeführt wird, liegt primär im fehlenden Interesse der Kinder (52,2%, vgl. Abbildung 14).

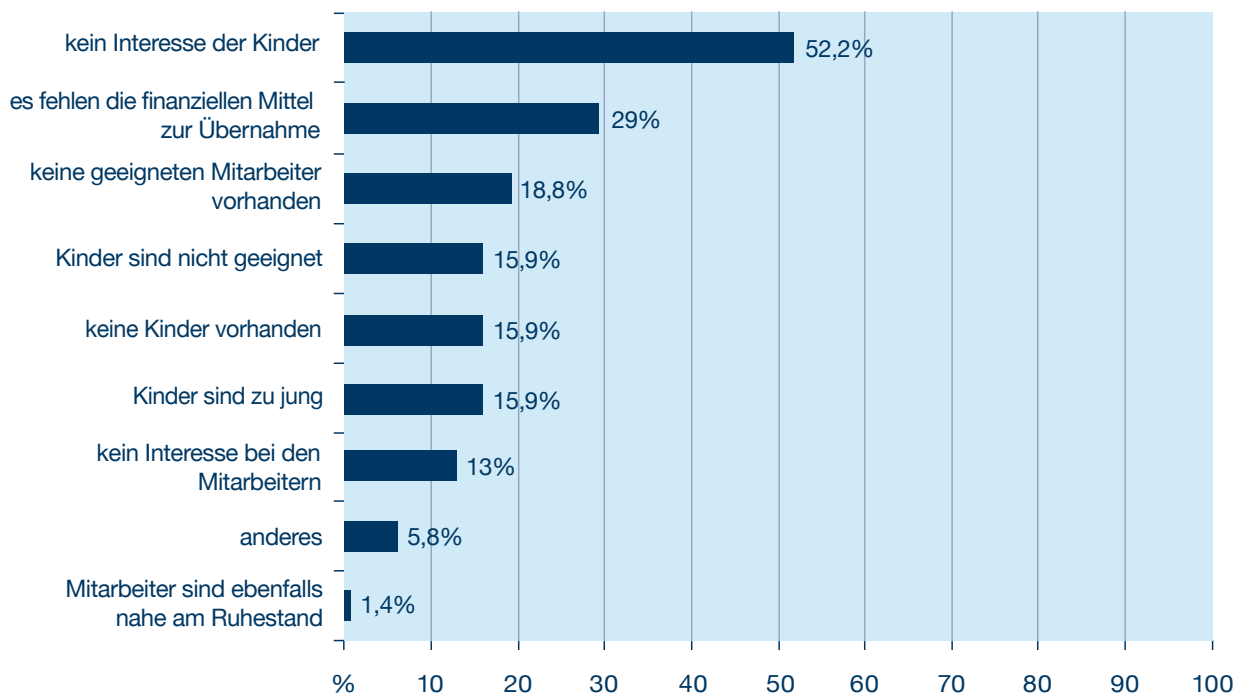


Abbildung 14: Gründe für externe Nachfolgelösung

An zweiter Stelle stehen die fehlenden finanziellen Mittel (29%), was vor allem bei einem familieninternen Verkauf in Frage kommt. Um die Kontinuität des Unternehmens sicherzustellen, kann es wichtig sein, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen vor allem in einer Übergangsphase von Mitarbeitenden getragen werden. Jedoch 18,8% der Übergeber geben an, dass der Mangel an geeigneten Mitarbeitern dazu führt, dass das Unternehmen eben nicht firmenintern weitergeführt werden kann. Bezogen auf eine familieninterne Lösung, kann es auch der Fall sein, dass keine Kinder vorhanden sind. Diese können, falls welche vorhanden sind, unter Umständen noch zu jung oder für die Unternehmensnachfolge nicht geeignet (je 15,9%) sein. 13,0% der Befragten nennen weiter ein mangelndes Interesse der Mitarbeitenden.

3.4.2 Gründe für gescheiterte Nachfolgelösungen

Die Auswahl oder Bestimmung eines Nachfolgers muss nicht zwingend beim ersten Mal gelingen. Die Studie zeigt, dass bei 20,3% aller ausgewählten Nachfolger im Vorfeld bereits ein anderer «im Rennen» war, es jedoch zu einer Neubesetzung gekommen ist. Dieser Wert ist als hoch zu betrachten, wenn man in Erwägung zieht, was ein Abbruch des Prozesses für ein Unternehmen bedeutet.

Dies deutet möglicherweise auf einen Zeitverlust von mehreren Jahren hin, bis wieder ein neuer Nachfolger aufgebaut ist. Von dieser Unsicherheit sind nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Geschäfts- und Kundenbeziehungen betroffen. Zudem kann dies für den Übergeber bedeuten, dass er selber wieder verstärkt anpacken muss.

Zu einem Wechsel ist es in der vorliegenden Studie primär gekommen, da die Finanzierung nicht sichergestellt werden konnte (31,9% der Fälle, vgl. Abbildung 15). Aspekte wie divergierende Preisvorstellungen, unterschiedliche Vorstellungen über die Unternehmenszukunft oder das Fehlen der gewünschten Qualifikationen sowie die mangelnde persönliche Eignung sind weitere wichtige Aspekte, die zu einer Neuorientierung in der Nachfolgerbestimmung führen. Die fehlende Akzeptanz sowie persönliche Differenzen dürfen als unbedeutend bezeichnet werden.

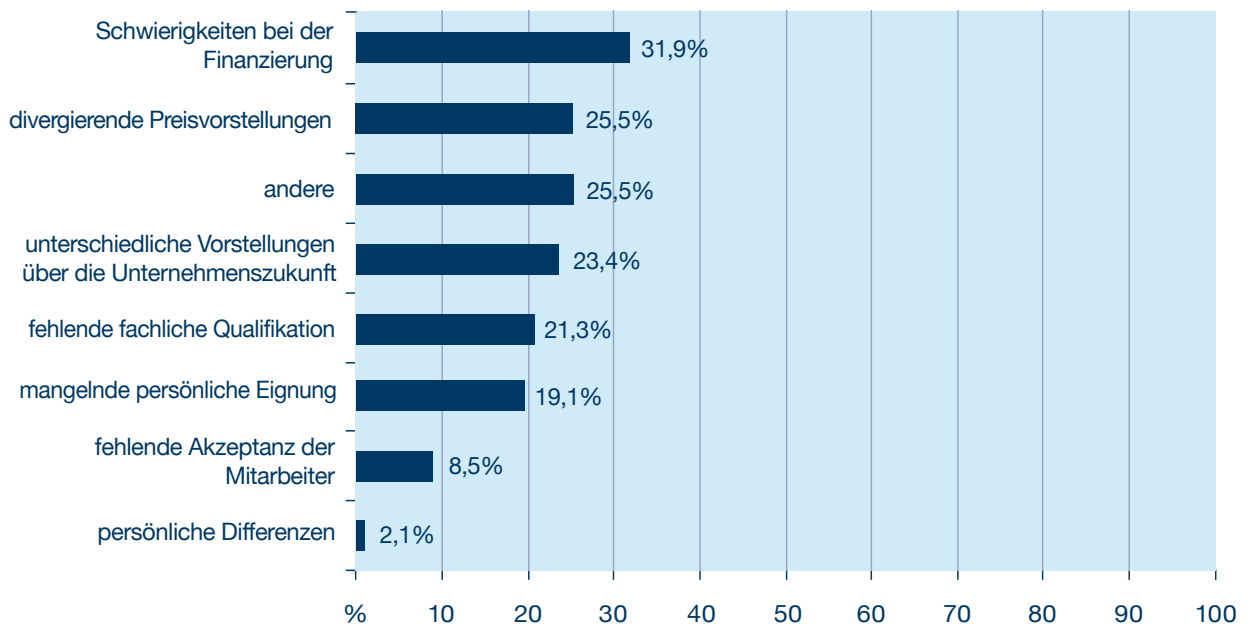


Abbildung 15: Gründe für gescheiterte Nachfolgelösung

Dass gerade die Finanzierung und die Preisbestimmung als wichtigste Gründe für gescheiterte Nachfolgelösungen genannt werden, erstaunt nur auf den ersten Blick. Finanzierung und Preisbestimmung sind bei Nachfolgelösungen nicht nur ein hohes Hindernis, weil sie aufgrund von externen Umweltfaktoren (z.B. Konjunktur, im nächsten Abschnitt aufgenommen) ständig ändern können.

Viel entscheidender ist, dass hier in der Regel ein Fall von asymmetrischer Information zwischen Übergeber einerseits und dem Nachfolger und seinen Investoren (z.B. Bank) andererseits besteht. Zur Überwindung dieser asymmetrischen Information ist eine Due Diligence von unabhängiger Seite erforderlich, welche aufgrund des hohen Aufwands für alle Parteien in der Regel erst unmittelbar vor der Übernahme in Angriff genommen wird: Diese wird in der Regel erst dann in Angriff genommen, wenn alle anderen Faktoren (fachliche Qualifikation, persönliche Eignung und Chemie etc.) stimmen.

Finanzierung und Preisbestimmung werden daher bei unternehmensexternen Nachfolgeprojekten erst vor Vertragsabschluss verbindlich geregelt. Unverbindliche Regelungen (Letter of Intent etc.) werden dann oftmals fundamental über den Haufen geworfen. Eventuell zeigt es sich nach der Due Diligence, dass es unterschiedliche Vorstellungen und Risikoeinschätzungen gibt – möglicherweise weniger über die Strategie als über die Aussichten, die Marktpositionierung und die Stärken und Schwächen des Unternehmens.

Unternehmenswerte und Finanzierungskonzepte vor allem in zyklischen Branchen, welche dynamischen Schwankungen ausgesetzt sind, müssen daher in einem Nachfolgeprozess immer wieder angepasst werden. Dieses «Finetuning» der Bewertungen bzw. der Finanzierungskonzepte wie auch der Informationsaustausch zwischen Unternehmensverkäufer und -käufer brauchen professionelle Vorbereitung, andernfalls droht tatsächlich ein Abbruch. Hinsichtlich der weiteren Ergebnisse der Abbildung 15 erstaunt jedoch, wie wenig die persönlichen Differenzen als Grund aufgeführt werden.

3.4.3 Zeitdimensionen der Nachfolgeregelung

Die Vorbereitungen gliedern sich in unterschiedliche Teilschritte, welche sich zeitlich überlappen (vgl. Abbildung 16). Die Übernehmer hatten während rund vier Jahren Erfahrungen in einem anderen Unternehmen gesammelt. Ähnlich bedeutend ist eine zielgerichtete Aus- oder Weiterbildung, deren Dauer rund 3,5 Jahre beträgt.

Jene Übernehmer, die explizit ein Unternehmen zur Übernahme suchten, verwendeten dafür rund 19 Monate. Die Einarbeitungszeit im Unternehmen beträgt rund drei Jahre, die Übergangszeit mit gemeinsamer Führungsverantwortung rund 26 Monate.

Eine ähnliche Dauer, da oft parallel verlaufend, hat die Übernahme von Führungsverantwortung. Die konkrete Planung der Übernahme nimmt rund ein Jahr in Anspruch, während sich die Vertragsverhandlungen auf vergleichsweise kurze 6 Monate erstreckten.

Die Erkenntnisse sind in zweierlei Hinsicht weiterzuinterpretieren. Erstens streuen die durchschnittliche Dauer der einzelnen Phasen je nach Unternehmen recht stark. Die hohen Standardabweichungen(s) widerspiegeln diese Feststellung. Zweitens unterstreichen die Angaben einmal mehr die lange

Zeitdauer, die erforderlich ist, um eine Nachfolgeregelung erfolgreich zu meistern. Die konkreten Vertragsverhandlungen und die effektive Planung der Übergabe (12 und 6 Monate) nimmt sich im Vergleich zum Aufbau und zur Vorbereitung eines Nachfolgers (5 bis 8 Jahre) geradezu bescheiden aus.

Der Knackpunkt jeder Nachfolgeregelung ist demnach nicht nur die rein vertragliche Abwicklung. Vielmehr besteht die Herausforderung im Aufbau eines Nachfolgers, der seine Erfahrungen ausserhalb und innerhalb des Unternehmens in verschiedenen Funktionen machen konnte und zudem während dieser Zeit das Vertrauen der bisherigen Eigentümer (oftmals eine Familie) aufbauen oder erhalten konnte.

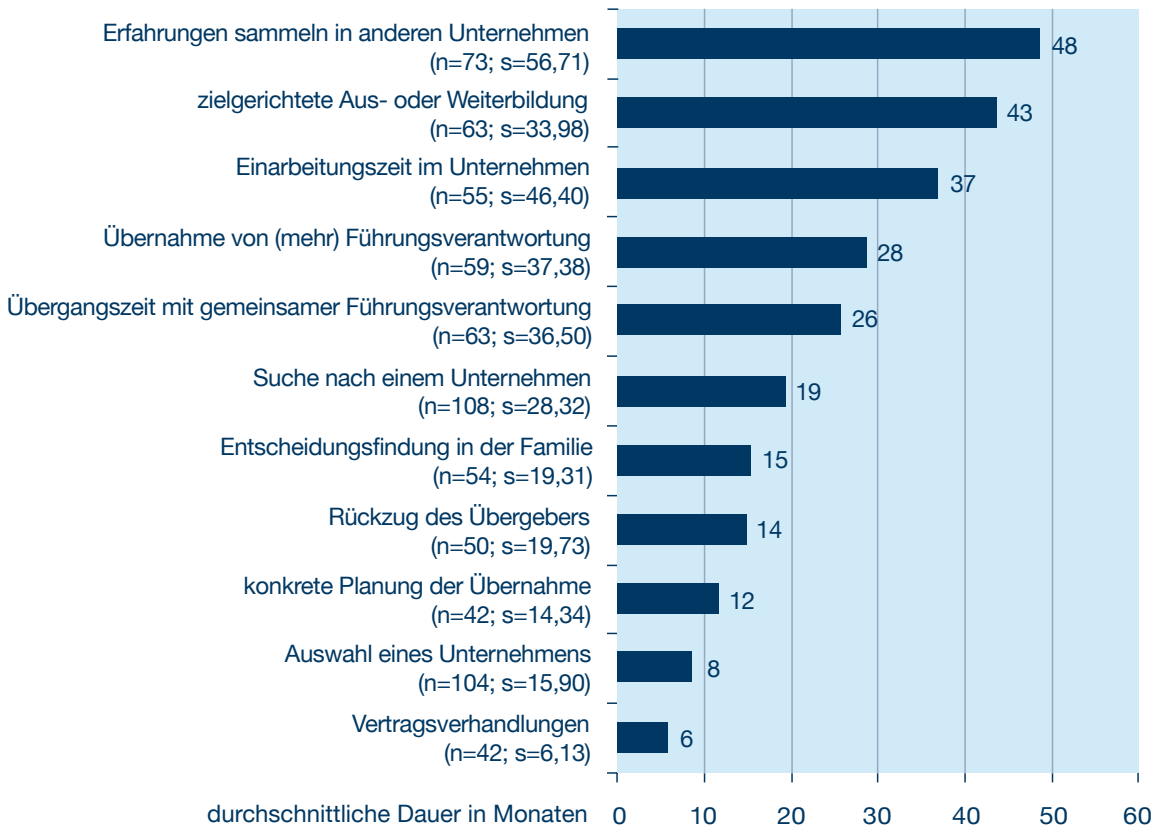


Abbildung 16: Dauer der einzelnen Übernahmephasen

Eine langsame Übertragung kann eine sehr sinnvolle Lösung sein, wenn der Übergeber einen Teil seines Einflusses und unter Umständen auch einen Teil der damit direkt verbundenen gesellschaftlichen Stellung behalten will. Dies funktioniert aber nur, wenn der Übernehmer nicht zu stark in seiner neuen Rolle beschnitten wird. Eine solche Lösung erweist sich aber nur in einem sehr harmonischen Verhältnis zwischen Übergeber und Übernehmer als sinnvoll.

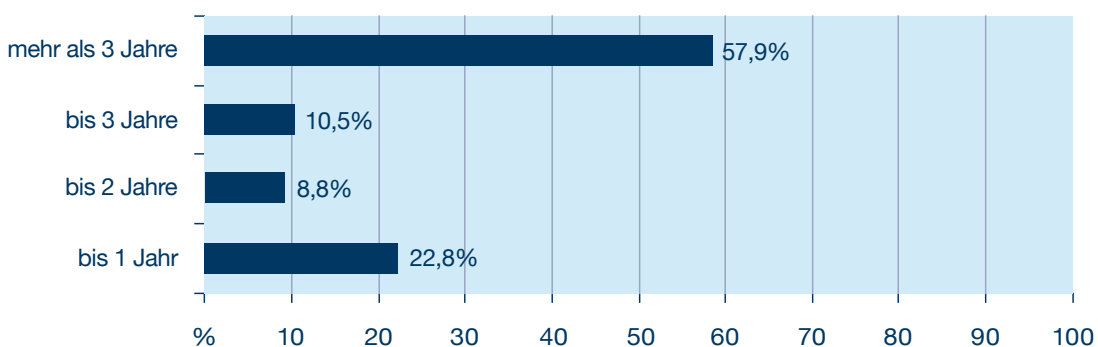


Abbildung 17: Dauer bis zur vollständigen Eigentumsübertragung

3.5 (Steuer)rechtliche und finanzielle Aspekte der Nachfolge

Der Finanzierung der Übergabe kommt aus mehreren Gründen besondere Aufmerksamkeit zu. Zum einen sind es die fehlenden finanziellen Mittel bei den Familienmitgliedern, die viele Unternehmen zwingen, eine externe Lösung zu suchen (in 29% der Fälle ist dies so; vgl. dazu auch Abbildung 14). Zum anderen ist die Schwierigkeit bei der Finanzierung der wichtigste Grund für eine gescheiterte Nachfolge (31,9% der Unternehmen gaben dies an; vgl. dazu Abbildung 15). Aus diesen Gründen kommen 73,9% der übergebenden Unternehmer ihren Nachfolgern in finanzieller Hinsicht entgegen. Bei 48,8% (vgl. Abbildung 18) der Fälle erfolgt diese Unterstützung in der Form eines schrittweisen Verkaufes und in 38,4% in der Form von Ratenzahlungen.

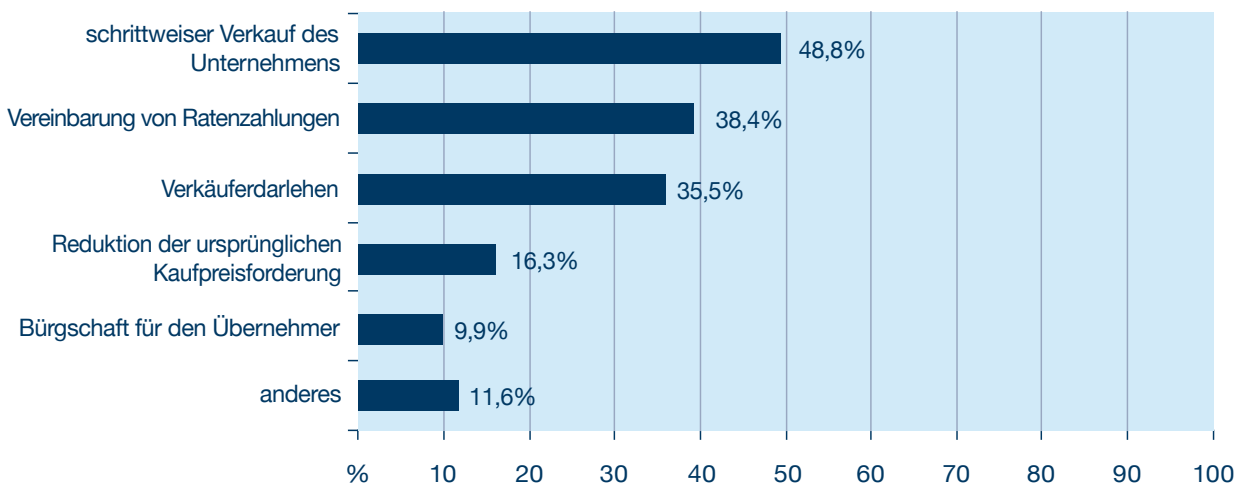


Abbildung 18: Finanzielle Unterstützung des Übergebers für den Nachfolger

Wird das Unternehmen schrittweise übertragen, dauert dies in 43,1% der Fälle länger als 4 Jahre. In 23,1% der Fälle ist die Dauer 2–3 Jahre. Die restlichen Fälle werden in unter 2 Jahren abgewickelt. Bei 35,5% der Fälle (vgl. Abbildung 18), in denen finanzielle Unterstützung erfolgt, wird der Kaufpreis ganz oder teilweise als Verkäuferdarlehen stehen gelassen. Wird dies mit der Errichtung einer Erbenholding kombiniert, so ist nach aktueller Rechtsprechung (vgl. BGE 2A.331/2003, vom 11.06.2004) im schlimmsten Fall die Differenz zwischen dem Nennwert der Beteiligung und dem effektiven Verkaufspreis beim Übergebenden als Einkommen zu versteuern. Dies unabhängig davon, ob der Verkaufspreis via Bank effektiv bezahlt wurde oder als Darlehen stehen gelassen wird.

Die obigen Resultate zeigen jedoch deutlich, dass dem Verkäuferdarlehen eine sehr grosse Bedeutung in Nachfolgeregelungen zukommt. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass die Übergeber den Nachfolgern aus finanzieller Sicht entgegenkommen und nicht den maximalen Verkaufspreis erlangen möchten. Der jüngste Bundesgerichtsentscheid führt zu einer weiteren finanziellen Belastung, was für die ohnehin schon entgegenkommenden Unternehmer durchaus als Bestrafung interpretiert werden darf.

In Abbildung 19 sieht man, dass 15,2% aufgrund der bzw. für die Übernahme eine Akquisitionsholding errichteten, 84,8% taten dies nicht.

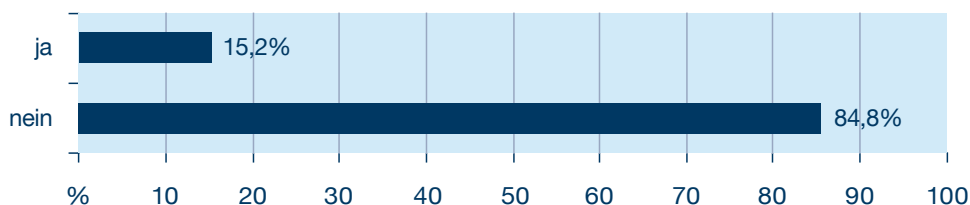


Abbildung 19: Errichtung einer Akquisitionsholding

Durch steuerliche Rahmenbedingungen fühlten sich 22,0% der Unternehmen im Vorhaben, ihr Unternehmen zu übergeben, eingeschränkt. 78,0% fühlten sich dagegen nicht eingeschränkt.

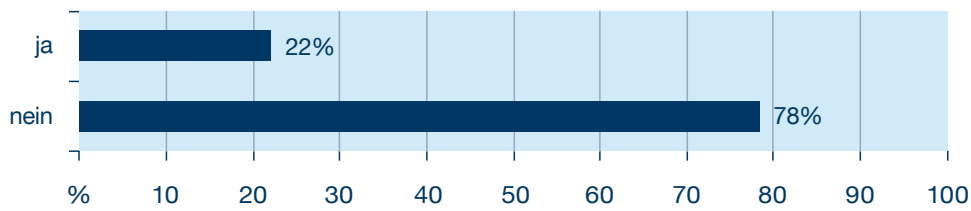


Abbildung 20: Einschränkung des unternehmerischen Handelns durch steuerliche Rahmenbedingungen

Zum Finanzierungsbedarf meldeten rund 94,4% der Unternehmen, dass für die Übernahme entweder kein Finanzierungsbedarf vorhanden oder dieser planbar war (vgl. Abbildung 21). Nur bei 5,6% der Unternehmen bestand ein echter Finanzierungsbedarf.

Beim planbaren Finanzierungsbedarf bestand dieser hauptsächlich für den Kauf des Unternehmens. Erstaunlich weit vorne erscheint der erwartete Finanzierungsbedarf für Beratungsleistungen. Diesem wird eine höhere Bedeutung zugemessen als beispielsweise jenem für die Modernisierung. Beim unerwarteten Kapitalbedarf hingegen bestand der grösste Kapitalbedarf für Modernisierungen.

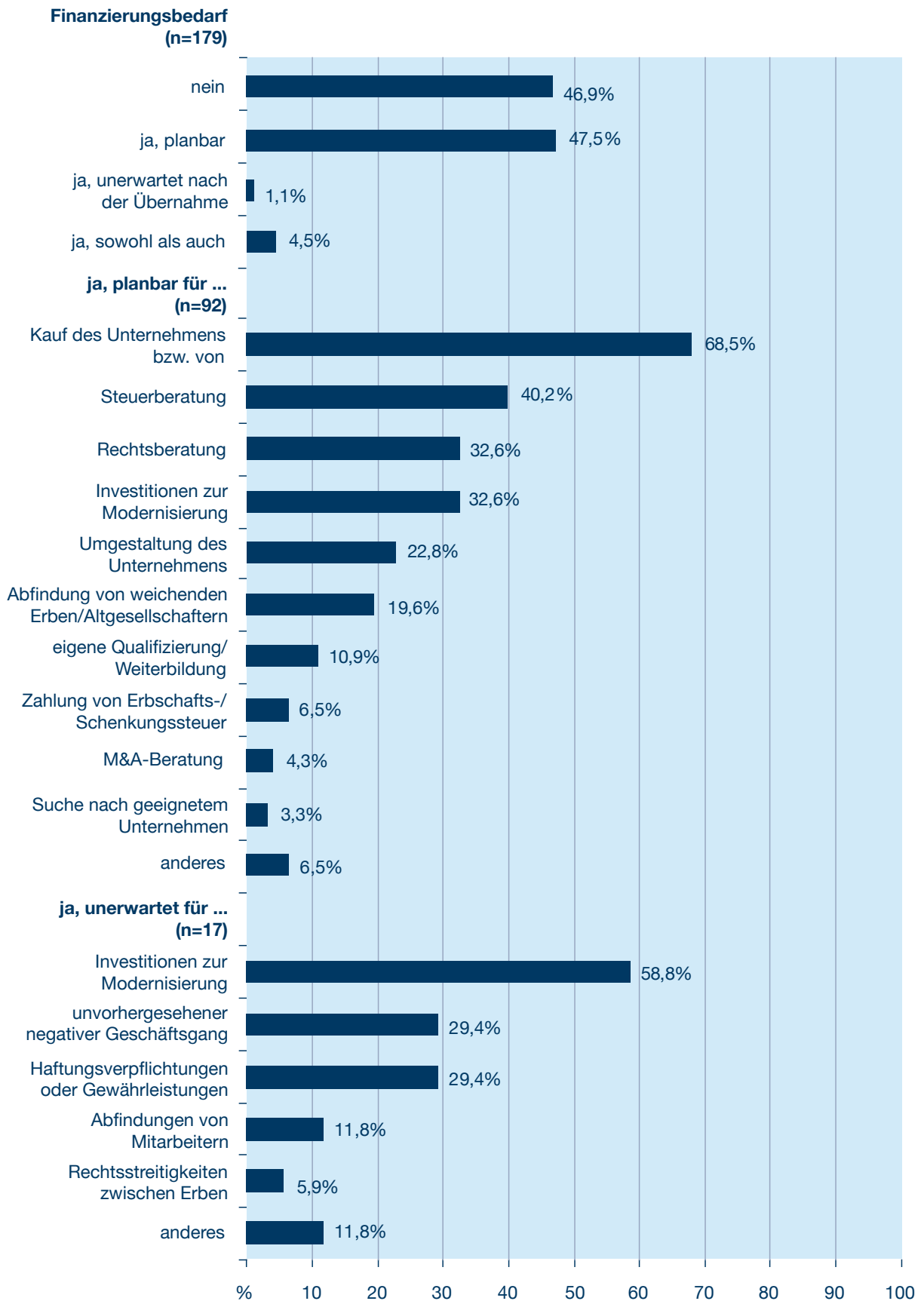


Abbildung 21: Finanzierungsbedarf vor, bei und nach der Übernahme

Immerhin 25,4% der Übernehmer gaben an, Schwierigkeiten bei der Finanzierung gehabt zu haben (vgl. Abbildung 22), wobei fehlende Eigenmittel am bedeutendsten sind. Für 51,7% der Antwortenden stellte sich der Kaufpreis gemessen an der Ertragskraft des Unternehmens im Nachhinein als zu hoch heraus. Wie schon in anderen Untersuchungen festgestellt, fühlen sich viele Unternehmer wegen der Zugehörigkeit zu einer «Problembbranche» benachteiligt. Diese Haltung widerspiegelt sich auch in dieser Studie am hohen Anteil der Nennungen von 27,6%. Erstaunlich hoch ist auch der Anteil derjenigen Unternehmer, welche den Kapitalbedarf unterschätzt hatten. Dieser Anteil beläuft sich auf 20,7%.

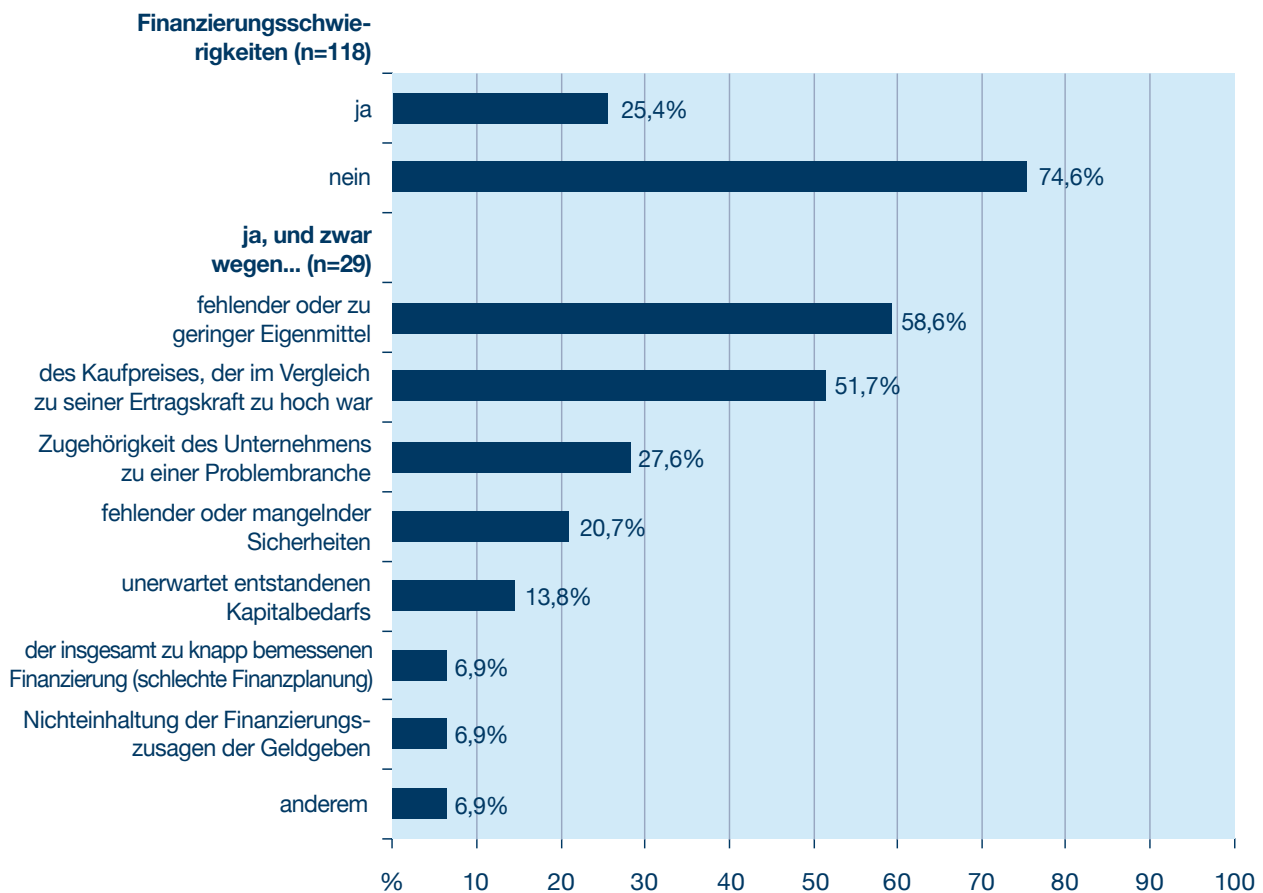


Abbildung 22: Schwierigkeiten bei der Finanzierung

Nach wie vor stellen in dieser Situation die Eigenmittel des Übernehmers die erste und wichtigste Finanzierungsquelle dar (70,6% vgl. Abbildung 23). Weit vorne erscheinen auch Bankkredite, welche rund 50% der Unternehmen mit Finanzierungsbedarf in Anspruch nahmen.

Den Darlehen seitens des Verkäufers oder der Familie kommt weiter eine grosse Bedeutung zu. Vor dem Hintergrund der rechtlichen und steuerlichen Möglichkeiten wird sich in Zukunft weisen, ob sich diese Anteile verschieben werden. Obwohl ein viel besprochenes Finanzierungsinstrument, kommt der Finanzierung durch Private-Equity-Mittel im Vergleich zu den klassischen Finanzierungsformen keine grosse Bedeutung zu.

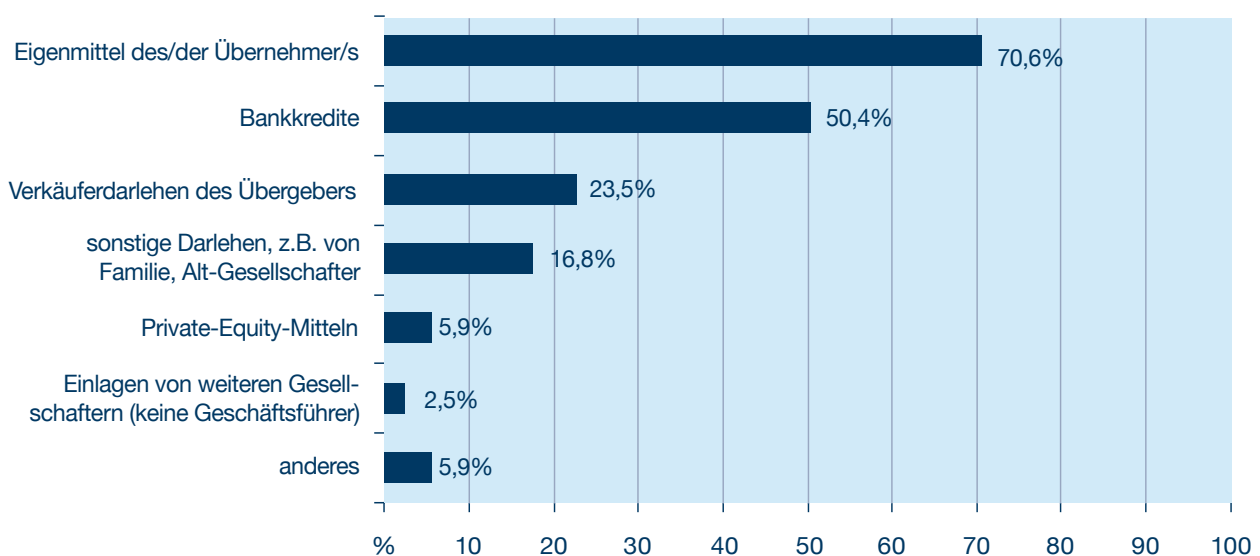


Abbildung 23: Deckung des Finanzierungsbedarfs

3.6 Die Rolle der Beratung im Übergabeprozess

Viele Unternehmen bieten für den Nachfolgeprozess ihre Dienste an. Die grösste Mehrheit, nämlich 77,7% (vgl. Abbildung 24) der Unternehmer, wollen die Dienste der Wirtschaftsprüfer in Anspruch nehmen. 51,5% werden einen Anwalt beiziehen. Auf dem dritten Platz steht die (Haus-)Bank und erst auf dem vierten Platz die Unternehmensberater, praktisch gleich mit dem Verwaltungsrat⁶. Obwohl einige Verbände Dienstleistungen in diesem Bereich anbieten, werden diese von den Unternehmern kaum in Anspruch genommen. Man kann davon ausgehen, dass diese Angebote zu wenig individuell sind, um hier kompetente Leistungen erbringen zu können.

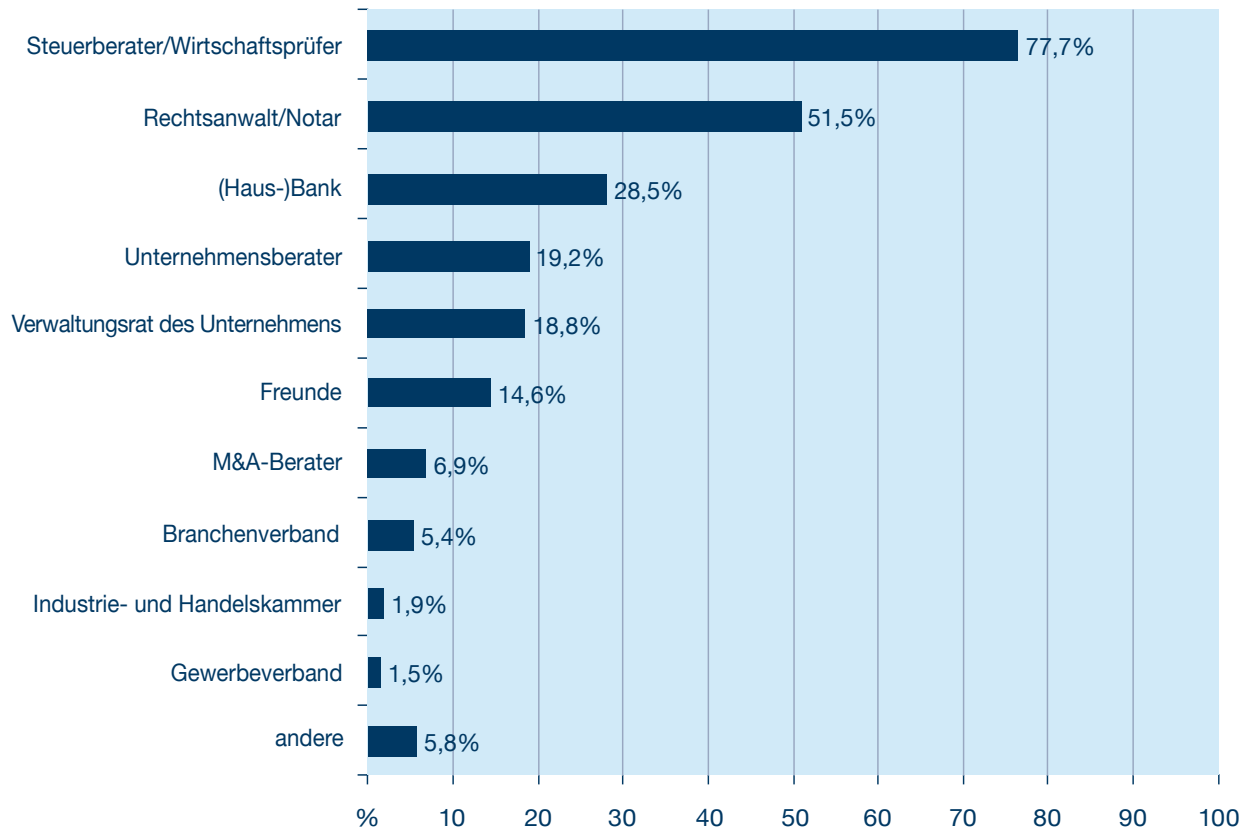


Abbildung 24: Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen durch Übergeber im Nachfolgeprozess

Die gemachten Feststellungen zur Ausgestaltung einer Beratungsleistung lassen sich noch weiter präzisieren. Neben der fachlichen Kompetenz ist eben auch die persönliche Beziehung zwischen Berater und Unternehmer sehr wichtig. Am drittichtigsten ist die langjährige Erfahrung (vgl. Abbildung 25).

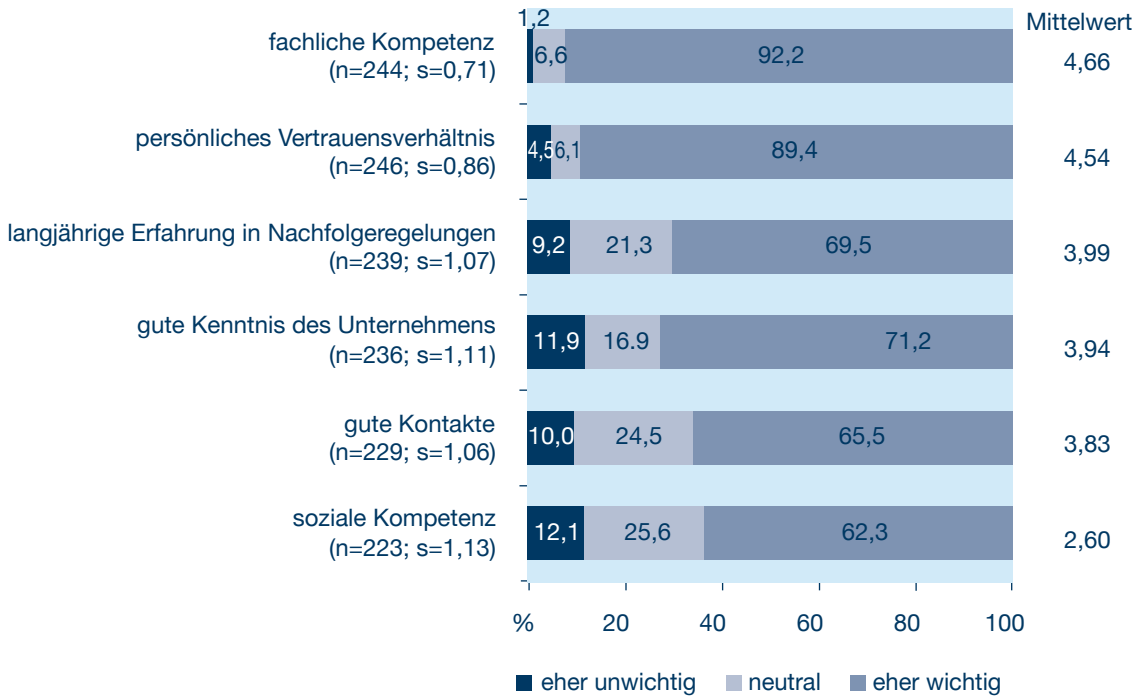


Abbildung 25: Fachliche Kompetenz des Nachfolgeberaters

Gute Kenntnisse des Unternehmens, gute Kontakte und soziale Kompetenz werden zwar als wichtig erachtet, liegen aber deutlich hinter der Bedeutung von fachlicher Kompetenz und einem Vertrauensverhältnis.

3.6.1 Nachgefragte Beratungsdienstleistungen vor der Übergabe

Im Folgenden soll genauer untersucht werden, welche spezifischen Beratungsleistungen vor der Übergabe gesucht werden. Dabei wird einerseits erforscht, in welchen Bereichen Übergeber vor der Übergabe Schwierigkeiten erwarten respektive haben. Andererseits soll der Frage nachgegangen werden, in welchen dieser Bereiche sich die Unternehmer beraten lassen wollen. Wiederum zeigt sich, dass bei steuerlichen Fragen, bei Finanzierungsfragen, bei der Suche und der Auswahl des Nachfolgers und bei rechtlichen Fragen am meisten Komplikationen erwartet werden (vgl. Abbildung 26).

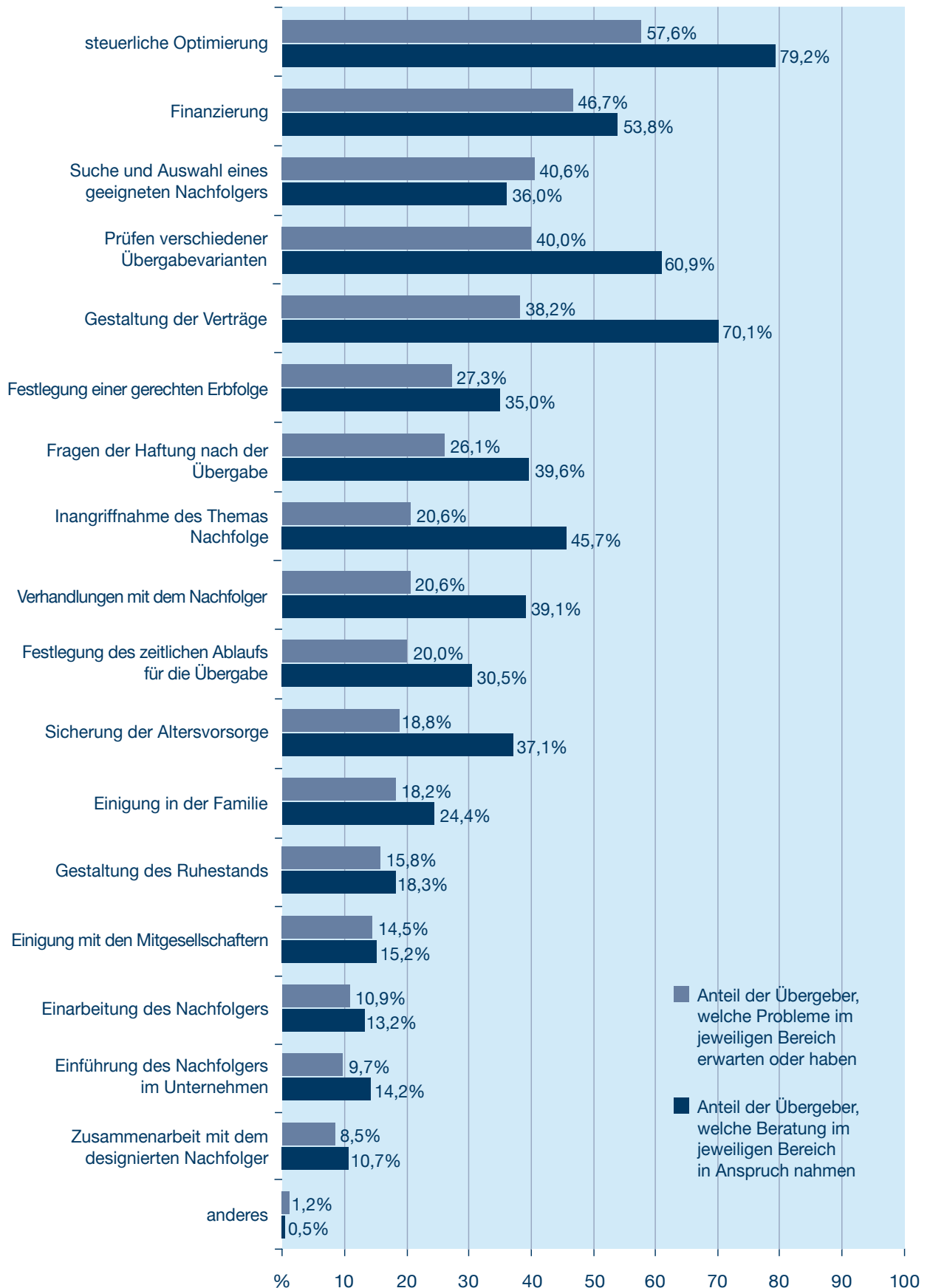


Abbildung 26: Erwartete Schwierigkeiten und Wunsch, Beratung zu beziehen, Beurteilung durch Übergeber

Interessant ist, festzustellen, dass sich über 50% der antwortenden Übergeber bei steuerlicher Optimierung, bei Finanzierungsfragen und bei rechtlichen Fragen schon haben beraten lassen oder sich beraten lassen wollen.

Demgegenüber steht die Tatsache, dass die Auswahl des Nachfolgers von vielen Unternehmern unterschätzt wird. Denn dieser Aspekt wird als einziger zwar als grosse Schwierigkeit (40,6%) wahrgenommen, Beratungsleistungen werden gerade aber in diesem Bereich weniger in Anspruch genommen (36,0%). Offenbar wird diese Frage immer noch als eine sehr persönliche empfunden, für welche man keine externe Beratung annehmen will. Bemerkenswert ist ebenfalls, dass sich die Problem- und Beratungsfelder eher im Bereich der «Hard Facts» bewegen. Dazu zählen wir die Steuern, Finanzierung, Ausgestaltung der Verträge, Prüfen verschiedener Übergabevarianten, Beratungsleistungen, welche von Fachberatern gut abgedeckt werden können.

Oftmals scheitern Übernahmen aber an den «Soft Facts», nämlich an den auszutragenden Konflikten zwischen den involvierten Personen oder unterschiedlichen Erwartungshaltungen. Diese Bereiche finden sich eher im unteren Bereich der Abbildung 26. Wir zählen dazu die Zusammenarbeit mit dem designierten Nachfolger, die Einführung des Nachfolgers im Unternehmen, die Einigung mit den Mitgesellschaftern, aber auch die Einigung innerhalb der Familie. Eine Unterstützung in diesen Bereichen erfordert dagegen eine Prozessbetreuung, welche mehr einem Coaching entspricht. Eine solche Beratung erfordert eine noch grössere Vertrauensbeziehung und die Bereitschaft seitens der abtretenden Generation, dieses Angebot anzunehmen. Dies zeigt sich auch bei den bereits abgewickelten Beratungsmandaten. Diese bezogen sich in 83,4% der Fälle auf einzelne Fachfragen. Am zweithäufigsten wurde mit 35,7% der Beratungsmandate eine laufende Begleitung des Übergabeprozesses gesucht. Danach folgt mit 28,7% die Koordination des Übergabeprozesses und mit 4,5% die Schlichtung von Konflikten.

3.6.2 In Anspruch genommene Beratungsdienstleistungen nach der Übergabe

Im Rahmen der Nachfolgeregelung haben sich auch die Übernehmer beraten lassen. Bei der Ermittlung des Unternehmenswertes haben 48,8%, bei der Gestaltung der Übernahmeverträge 47,2%, bei Verhandlungen mit den Übergebern 33,6% und bei der Einführung von Änderungen im Unternehmen 33,6% mit Schwierigkeiten gerechnet. Im ersten Fall haben sich 63,9%, im zweiten Fall 61,7%, im dritten Fall 33,8% und im vierten Fall nur noch 13,5% beraten lassen (vgl. Abbildung 27).

Rund 25% hatten oder sehen bei der Erstellung eines Konzepts zur Fortführung des Unternehmens, bei Verhandlungen mit der (Haus-)Bank oder anderen Geldgebern, bei der längerfristigen (strategischen) Planung und bei der Vorbereitung auf die Übernahme Schwierigkeiten auf sich zukommen. Etwa im gleichen Mass hatten sich die Unternehmer bei den vorgängig genannten Aufgaben beraten lassen. Beratungsdienstleistungen für die Vorbereitung auf die Übernahme haben sogar 31,6% der Unternehmer in Anspruch genommen.

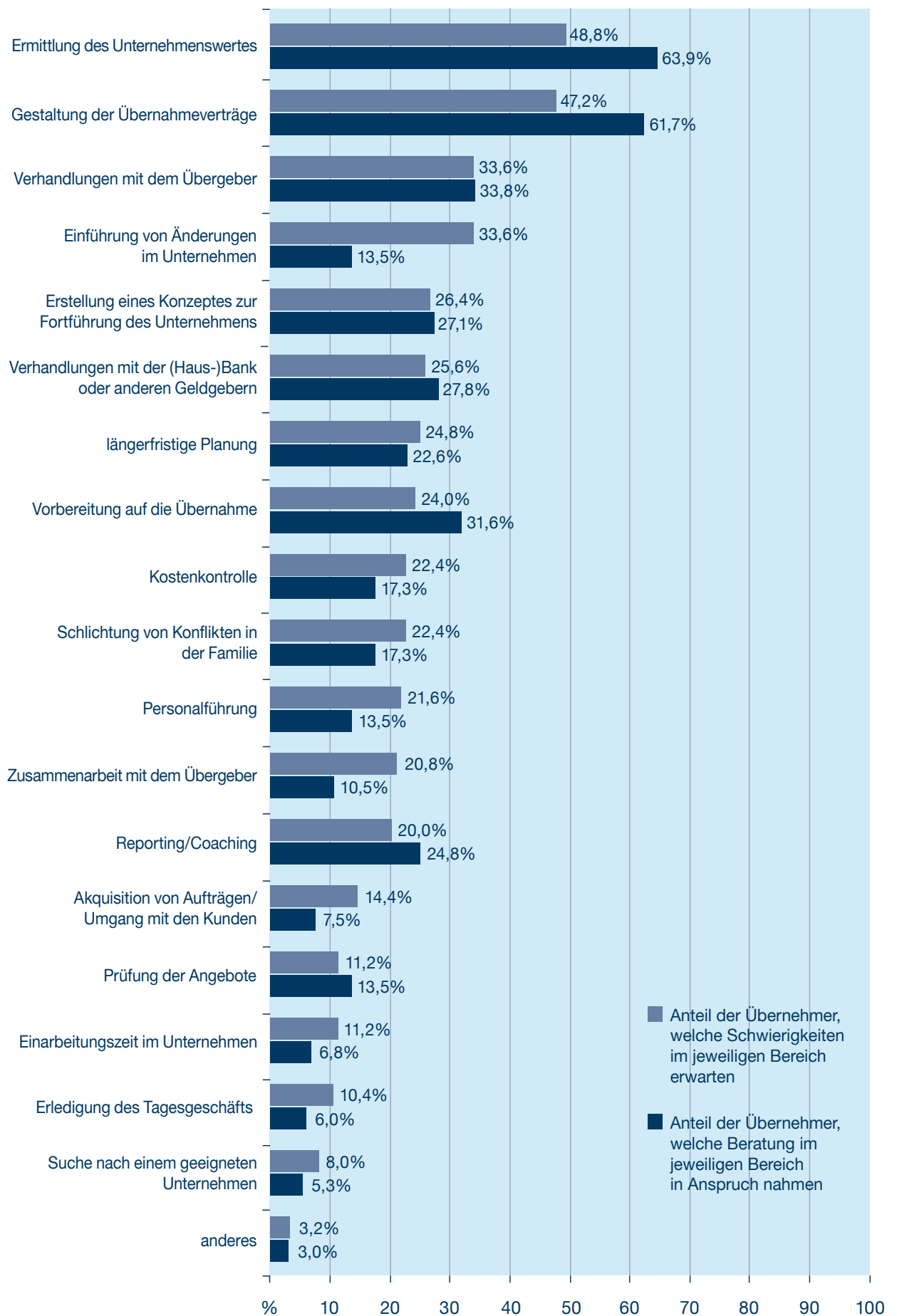


Abbildung 27: Aufgaben/Schwierigkeiten und Beratungsnachfrage im Übergabeprozess, Beurteilung durch Übernehmer

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer stellen mit 77,8% neben Rechtsanwälten und Notaren mit 50,9% und Freunden bzw. Familie mit 38,9% die drei wichtigsten Berater dar. Die (Haus-)Bank folgt mit 32,3% knapp vor dem Verwaltungsrat des Unternehmers mit 28,1%. Branchenverbände, Merger & Acquisition(M&A)-Berater, Gewerbeverbände und Industrie- und Handelskammern spielen als Berater eine untergeordnete Rolle.

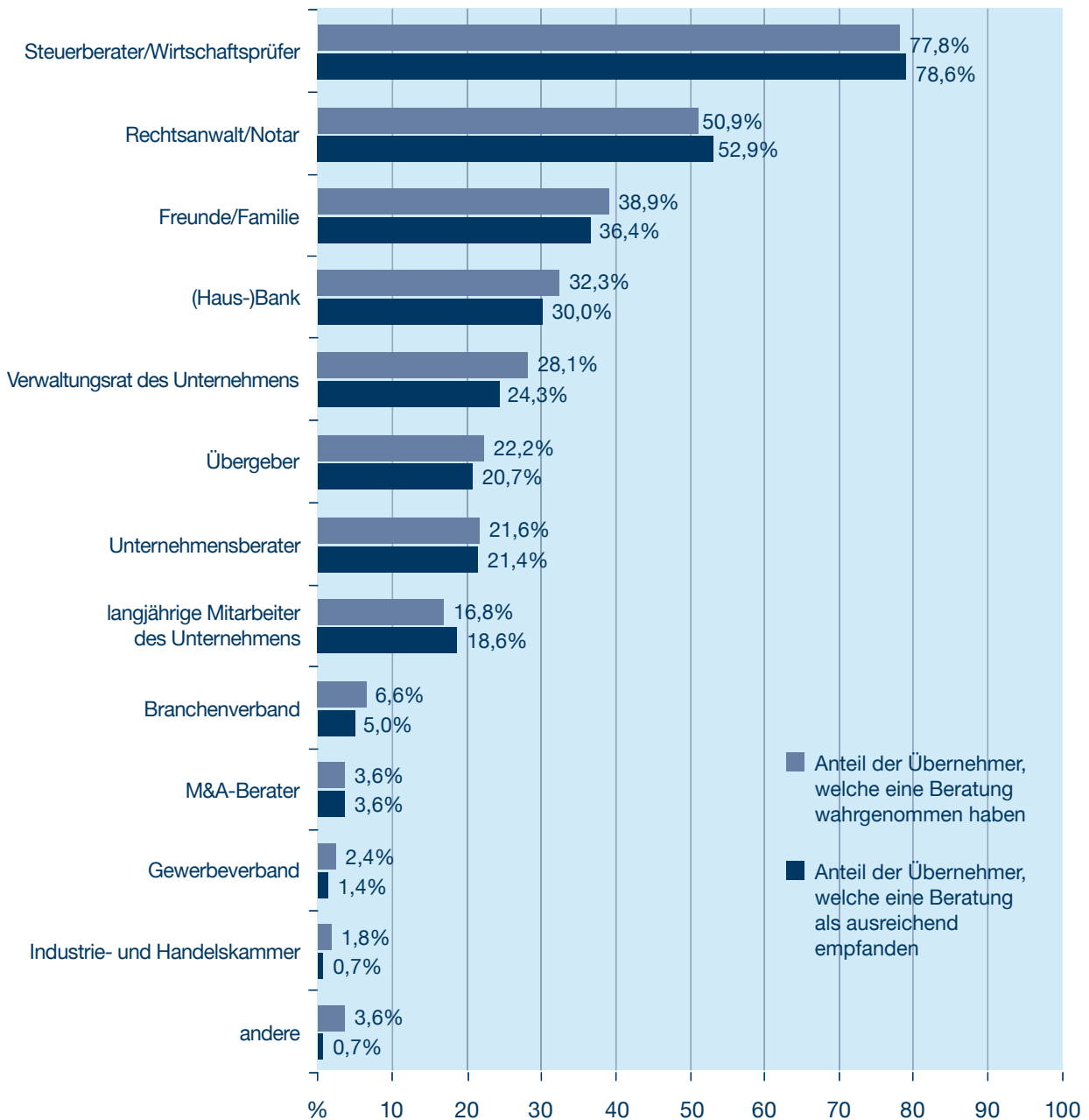


Abbildung 28: Beratung und Qualität der Beratung im Nachfolgeprozess, Beurteilung durch Unternehmer

Grundsätzlich sind alle Antwortenden mit der erhaltenen Beratung zufrieden, unabhängig davon, durch wen sie erfolgt ist.

3.6.3 Angebote und Massnahmen für die Erleichterung der Nachfolgeregelung

Eine wichtige Frage ist, welche Unterstützungsmöglichkeiten Unternehmerinnen und Unternehmer im Rahmen der Nachfolgeregelung wünschen. Eine Erleichterung wird dabei in den Bereichen Steuern (59,6%), im Angebot an Finanzierungen bei der Übernahme (40,4%), bei der Betreuung des Übernehmers in unternehmerischen Fragen nach der Übernahme (29,8%) und speziellen Weiterbildungsangeboten zum Thema Nachfolgeregelung (25,8%) erwartet. Die Untersuchung zeigt jedoch auch, dass Übergabebörsen lediglich von 7,9% der Unternehmer als bedeutungsvolle Hilfe betrachtet werden.

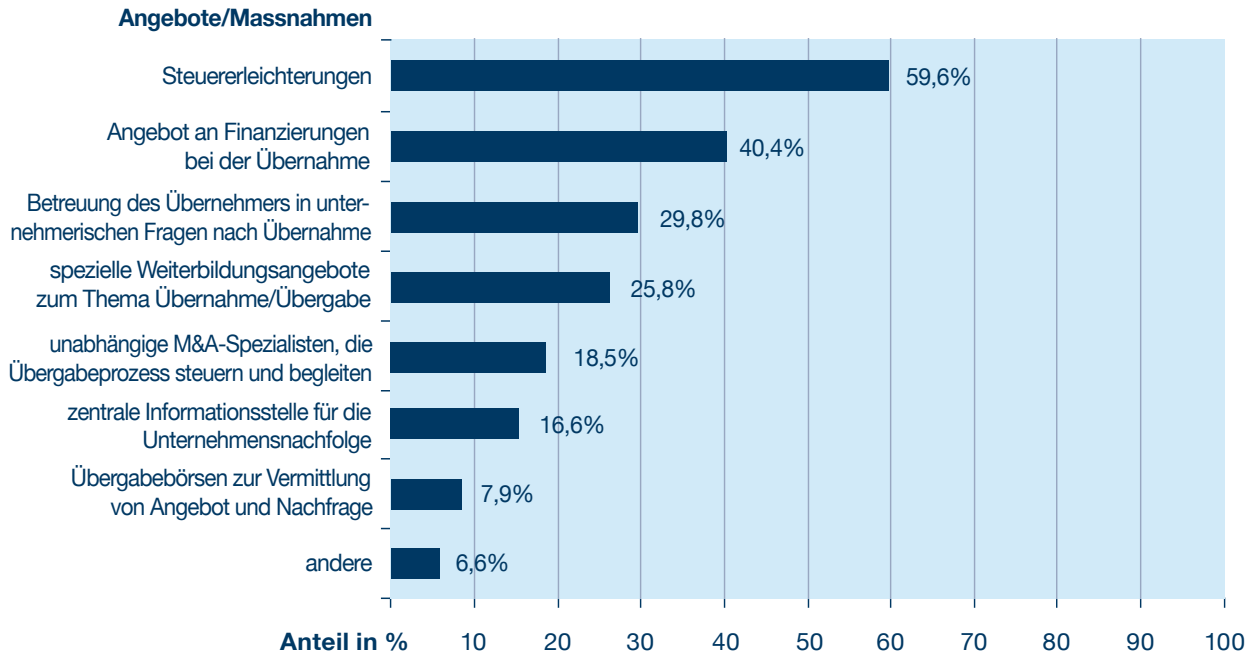


Abbildung 29: Angebote/Massnahmen für die Erleichterung des Übergabe-/Übernahmeprozesses (Einschätzung vor der Übergabe)

Wenn man die Unternehmer befragt, welche die Übernahme hinter sich haben, kommt man zu sehr ähnlichen Resultaten, allerdings liegen bei den Übernehmern die Steuererleichterungen noch deutlicher an der Spitze.

4 Zusammenfassung und Würdigung

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse der Studie nochmals zusammengefasst. Zum einen (in Abschnitt 4.1) werden die eingangs in Abs. 1.1 aufgeführten Kernthesen einer kritischen Würdigung unterzogen. Weiter werden in Abschnitt 4.2 Schlussfolgerungen für Übergeber, Übernehmer und schliesslich für Förderkreise, private Institutionen und Politik formuliert.

4.1 Würdigung der Kernthesen

Die Kernthesen 1 (volkswirtschaftliche Bedeutung) und 2 (externe Nachfolge) werden durch die Resultate der Studie deutlich bestätigt. Dazu gibt Tabelle 1 auf Seite 12 einen eindrücklichen Überblick.

Die Kernthese 3 (Planung der Nachfolge) wird hingegen durch die Studie nicht gestützt. Grundsätzlich schätzen sowohl Übergeber und Übernehmer den Nachfolgeprozess hinsichtlich Vorbereitung und Dauer realistisch ein. Dass die frühzeitige aktive Initiierung des Nachfolgeprozesses in den meisten Fällen wohl mehr ein emotionales Problem darstellt, darf inzwischen als gesicherte Annahme gelten. Die vorliegende Studie kann hierzu jedoch keine Aussage machen. Die emotionale Komponente wird in der Öffentlichkeit zwar oft diskutiert, doch gibt es in der Forschung nur wenige Untersuchungen, die sich diesem Aspekt explizit zuwenden. Diese Thematik stellt eine eigentlich Forschungslücke dar.

Kernthese 4 (Hindernisse bei Nachfolgeprozessen) wird weitgehend bestätigt. Für den Übergeber bedeutet dies zum einen, dass er unabhängig von der Unternehmensgrösse eine langfristige, professionelle Unternehmensführung praktizieren muss, die hinsichtlich Nachfolgeregelung die in Abschnitt 1.1 dargelegten Punkte beherzigt. Zum anderen zeigt sich auch, dass der Staat im Fall der familieninternen Nachfolgeregelung nicht durch steuerliche Belastung des Verkäuferdarlehens zusätzliche Hindernisse aufbauen soll. Hier kann der Übergeber und der Übernehmer in der näheren Zukunft durch betriebswirtschaftliche Massnahmen nur wenig ausrichten, um diesen «Fehlentscheid» zu korrigieren.

Die Kernthese 5 (Markt für Nachfolgeunternehmen) wird wiederum klar bestätigt (vgl. Abschnitt 3.6 auf Seite 28 ff.).

Die Kernthese 6 (volkswirtschaftliche Kosten) kann bis auf die Aussagen zum Verkäuferdarlehen mit der vorliegenden Studie nicht abschliessend beantwortet werden. Aufgrund des Datenmaterials kann jedoch davon ausgegangen werden, dass fehlende Informationsmöglichkeiten der beteiligten Personenkreise, mangelnde Markttransparenz, nicht vorhandene Fördermassnahmen und mangelnde Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen eher zu suboptimalen Nachfolgelösungen führen und die daraus entstehenden volkswirtschaftlichen Kosten reduziert werden könnten. Auch hier gilt es, anzuführen, dass – wie bei Kernthese 3 – dieser Punkt noch genauer erforscht werden muss.

4.2 Schlussfolgerungen

4.2.1 Handlungsempfehlungen für den Übergeber

«Die wenigsten Unternehmer und Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine Person führen müssen, nämlich sich selber».⁷ Diese Aussage befremdet beim ersten Durchlesen sicher, bringt aber das Wesentliche auf den Punkt. Sind es doch neben den juristischen, steuerlichen, finanziellen und (markt)wirtschaftlichen vor allem die menschlichen Aspekte, die erfasst und für alle Beteiligten zufrieden stellend geregelt werden müssen, um eine Nachfolgeregelung überhaupt erst erfolgreich zu gestalten.⁸

Es geht für den Übergeber und seine Familie in erster Linie darum, «... sich Gedanken über die Zukunft zu machen, damit sie sich emotional vom Unternehmen trennen und dieses erfolgreich einem Nachfolger übergeben können»⁹. Dies wiederum bedingt natürlich, dass der Unternehmer bzw. die Unternehmerfamilie klare Vorstellungen von der Zukunft haben sollte, ohne darin festgefahren zu sein. Wichtig ist das Denken in Szenarien, wenn sich zum Beispiel die geplante Nachfolgelösung als nicht machbar erweist. Diese strategischen Überlegungen sind als systematischer Prozess zu erarbeiten – und von Zeit zu Zeit zu überprüfen.

In den seltensten Fällen ist ein Unternehmen nachfolgefähig organisiert. «Damit das vorhandene Wert-

schöpfungspotenzial vom Übernehmer voll genutzt werden kann, müssen Organisationsstruktur, Verantwortungsbereiche, Rechnungswesen und Führungsinstrumente optimal geregelt sein¹⁰». Die Bereiche Rechnungswesen und Führungsinstrumente sind eigentlich bei den meisten Unternehmen gut organisiert. Inzwischen haben rund 50% der befragten Unternehmen bereits monatlich eine Erfolgsrechnung, ein Cashflow-Statement und relative Performance-Kennzahlen errechnet. Ein Vergleich budgetierter Werte mit aktuellen Ist-Zahlen wird von rund zwei Dritteln der Unternehmern praktiziert. Die meisten Unternehmen haben also vor der Übergabe erkannt, dass sie ohne Erfolgsrechnung, Cashflow-Statement und Bilanz nicht auskommen. Dies hat klar einen positiven Einfluss auf die Transparenz des Unternehmens für einen Nachfolger. Hier haben sicher auch die Banken mit deren geänderter Kreditpraxis (Basel-II-Bankenrating) einen Anreiz geschaffen, durch ein sinnvolles Controlling die finanzielle Situation des Unternehmens transparenter und damit steuerbar zu machen.

Verfehlungen von Grossunternehmen haben die Diskussion um eine sinnvolle Corporate Governance noch schneller ins Rollen gebracht. Dadurch wurde der Ruf nach verbindlichen gesetzlichen Regelungen laut.

Wir erlauben uns, anzumerken, dass hier ein grosses – leider auch negatives – Potenzial verborgen liegt. Denn bei kleineren Unternehmen, speziell Familienunternehmen, können solche Regelungen schnell über das Ziel hinausschiessen. Massnahmen, z.B. schriftlich festgelegte Stellvertretungsregelungen, Unterschrift zu zweien und den Beizug einer oder allenfalls zweier externer Personen in den Verwaltungsrat, stellen einfache und sinnvolle Lösungen dar.¹¹ Corporate Governance ist aber nicht zu verteufeln, im Gegenteil. Gerade bei eng kontrollierten Unternehmen, ob gross oder klein, ergeben sich aus dem Einfluss, den Ideen und der Kontrolle von aussen sinnvolle Effekte. Diese können auch einen wesentlichen Beitrag zum Wachstum und nicht zuletzt zu einer erfolgreichen Nachfolgeregelung beitragen.

Übergeber suchen im Nachfolgeprozess die Hilfe und Nähe von Personenkreisen, die berufsbedingt zu einer gewissen Diskretion verpflichtet sind und/oder das Unternehmen oder die Person des Unternehmers bereits kennen. Unternehmensberater (21,6%) und vor allem M&A-Berater (3,6%) nehmen eine klar untergeordnete Bedeutung ein.

Ob überhaupt und wie sich Nachfolgebörsen, die z.B. im Internet konzipiert sind, durchsetzen können, lässt sich aufgrund der erarbeiteten Resultate nur schwer abschätzen. Zurzeit spielen sie eine sehr marginale Rolle. Nur gerade 7,9% nutzen solche Angebote. Interessant wäre, zu überprüfen, ob z.B. die Nutzung mit dem Alter des Übergebers in Zusammenhang steht. Weiter sind auch hier Aspekte der Unabhängigkeit der Betreiber einer solchen Nachfolgebörse wie auch das dominante Design (man kennt diese Plattform schon für andere Kauf- und/oder Tauschhandlungen) entscheidend für die Akzeptanz. Es bleibt jedoch u.E. die – bis anhin auch noch nicht überprüfte – These, dass der Übergeber in der Regel den persönlichen Kontakt zu einer ihm bekannten Vertrauensperson einem anonymen Datenmatching von Übergeber- und Übernehmereigenschaften vorziehen wird. Allenfalls kann dann die Vertrauensperson ein solches «Werkzeug» als Beratungsunterstützung einsetzen.

4.2.2 Handlungsempfehlungen für den Übernehmer

«Der Wert des Unternehmens wird weitgehend durch die Ertragslage und den zukünftigen frei verfügbaren Cashflow bestimmt.»¹²

Gerade Unternehmen mit vielen nichtbetriebsnotwendigen Vermögensbestandteilen, welche sich über die Jahre durch Diversifikation und/oder Gewinnthesaurierung angehäuft haben, sind heute kaum zu übergeben. Dies darum, weil der Übernehmer die nichtbetriebsnotwendige Substanz nicht bezahlen kann oder will. Denn er wird keine Bank oder einen sonstigen Kapitalgeber finden, der bereit ist, Kapital oder Geschäftsbereiche zu finanzieren, welche keinen Wertbeitrag leisten.

Für eine leichtere Nachfolgelösung sollte deshalb das Unternehmen «fit und leicht» gemacht werden. Dies bedeutet die Ausrichtung des Unternehmens auf die erfolgreichsten Geschäftsbereiche. Zudem muss das Unternehmen von nicht betriebsnotwendigen Vermögensbestandteilen befreit werden. Die steuerlichen Konsequenzen dieser Massnahmen sind beträchtlich. Diese Massnahmen sind wesentlicher Bestandteil der frühzeitigen Planung der Nachfolge. Denn sie sind nicht nur viel Geld wert, sondern sie stellen oft eine «conditio sine qua non» einer Nachfolgeregelung dar.

Grundsätzlich richtet sich auch der Übernehmer hauptsächlich an Steuerberater/Wirtschaftsprüfer (77,8%) und Rechtsanwälte/Notare (50,9%), die für eine entsprechende Beratung konsultiert werden. Freunde/Familie (38,9%), (Haus-)Bank (32,3%) und der Verwaltungsrat des Unternehmens (28,1%) nehmen dabei nur eine zweitrangige Rolle ein. Daraus lässt sich schliessen, dass der Übernehmer in dieser Phase zusammen mit dem Übergeber die Nähe zu vertrauten Personen des Unternehmens sucht und/oder selber entsprechend eigene Vertrauenspersonen in den Nachfolgeprozess einbringen kann.

Die zentralen Aufgaben, die aus Sicht des Übernehmers geklärt werden müssen, sind die Ermittlung des Unternehmenswertes (48,8%) und die Gestaltung der Übernahmeverträge (47,1%). Rund zwei Drittel der Übernehmer lassen sich für diese beiden Aufgaben auch von entsprechenden Fachkreisen beraten. Weitere wichtige Aufgaben für den Übernehmer stellen die «Verhandlungen mit dem Übergeber» und die «Einführung von Änderungen im Unternehmen» dar. Bei den Verhandlungen lassen sich noch 33,8% der Übernehmer beraten, Änderungen im Unternehmen werden dann hauptsächlich vom Übernehmer selber durchgeführt. Eine Beratung nehmen hier nur noch 13,5% der Übernehmer in Anspruch.

4.2.3 Handlungsempfehlungen für Förderkreise, private Institutionen und Politik

Im Unterschied zu Deutschland kennt die Schweiz (finanzielle) Förderangebote für den Nachfolgeprozess (noch) nicht. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) konzentriert sich derzeit noch mehr auf die Erleichterung des Gründungsprozesses. Die vorliegende Studie soll hier auch einen Anreiz geben, die Bestrebungen vieler Einzelpersonen, privatwirtschaftlicher, halbstaatlicher und öffentlicher Institutionen zu bündeln, um z.B. für den Nachfolgeprozess ein ähnliches Instrumentarium (z.B. auch mittels gesonderter Internetseiten) zur Verfügung zu stellen, wie dies derzeit für Neugründungen der Fall ist. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Nachfolgeregelungen ist in Tabelle 1 auf S. 12 eindrücklich nachgewiesen worden. Dies ist unseres Erachtens Beleg genug, auch hier gezielte Unterstützung anzubieten.

Fragt man Übergeber und Übernehmer nach Massnahmen, welche den Nachfolgeprozess erleichtern, so erhält man folgende Antworten: Forderung nach Steuererleichterungen (59,6%), Finanzierungsangebote bei der Übernahme (40,4%), Betreuung des Übernehmers in unternehmerischen Fragen nach der Übernahme (29,8%) und spezielle Weiterbildungsangebote zum Thema Übernahme/Übergabe (25,8%). Inwieweit der Staat gewillt ist, einzugreifen (z.B. durch Erleichterungen der Doppelbesteuerung), wird sich in der kommenden Zeit im Rahmen von Unternehmenssteuerreformen zeigen.

Bei den Finanzierungsangeboten sind hauptsächlich die Banken gefordert, da Standardkredite meist nicht ausreichen, sondern oft auch externes Beteiligungskapital (Private Equity) oder verwandte Beteiligungsformen (stille Beteiligung, Mezzanine etc.) zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Studie zeigt, dass ein Bedürfnis nach Finanzierungsinstrumenten für den Nachfolgeprozess grundsätzlich vorhanden ist, die Nachfrage aber noch verstärkt geweckt werden muss. Bisher mussten sich Übergeber und Übernehmer in der Regel mit Ratenzahlungen bzw. Verkäuferdarlehen selbst helfen.

Demgegenüber steht der Wunsch des Übernehmers nach einer langfristigen Unabhängigkeit seiner Person, aber auch des Unternehmens. Damit ist sehr wohl auch die Unabhängigkeit von Krediten gemeint. Banken und andere finanzierende Institutionen sollten sich daher neben dem klassischen Kreditgeschäft auch auf die Begleitung von Unternehmen in der Nachfolgelösung konzentrieren. Im Sinne einer langfristigen Kundenbindung sollte der Unternehmer über den ganzen Lebenszyklus, vom Übernehmer bis zum Übergeber, besser begleitet werden.

Die Betreuung des Übernehmers in unternehmerischen Fragen vor und nach der Übernahme ist durch entsprechende Weiterbildungsangebote und Beratungsdienstleistungen zu regeln. Lösungen sind bereits mannigfach vorhanden, was leider die Wahl der richtigen Institution, des richtigen Anbieters für die Nachfrager nicht gerade vereinfacht.

Die vorliegende Studie dient als Grundlage für alle, die sich mit Fragen zur Unternehmensnachfolge auseinandersetzen. Neben den direkt betroffenen Personen ist auch der Staat gefordert: Der unbefriedigende Entscheid des Bundesgerichts (BGE 2A.331/2003) ist zu hinterfragen. Es besteht das Risiko, dass die unternehmerische Aufbauarbeit der letzten Jahrzehnte durch eine entsprechende Besteuerung und damit durch eine steigende Anzahl erfolgloser Nachfolgeregelungen zunichte gemacht wird.

¹ Frey, Halter, Zellweger 2004.

² Das Adressmaterial setzte sich aus 7'900 Unternehmen der deutschsprachigen Schweiz, 1'696 Unternehmen aus der Romandie und 407 Unternehmen aus der italienischsprachigen Schweiz zusammen.

³ Vgl. auch Fueglistaller 2004.

⁴ Vgl. Frey, Halter, Zellweger 2004.

⁵ Vgl. Frey, Halter, Zellweger 2004.

⁶ Verwaltungsräte sind, vor allem bedingt durch die Häufigkeit des Vorkommens der Rechtsform «Aktiengesellschaft» (vgl. dazu die Angaben in der Abbildung 2), als beratender Personenkreis genannt worden.

⁷ Hegi; Staub (Hrsg.) 2005, S. 17.

⁸ LeMar 2001, S. 15.

⁹ UBS 2003, S. 39.

¹⁰ UBS 2003, S.39. Vgl. dazu auch Hegi, R.; Staub, L. 2005, S. 29 ff.

¹¹ Vgl. dazu auch von Moos 2003 und Hilb 2005.

¹² UBS 2003, S. 40.

5 Literaturverzeichnis

BfS: Bundesamt für Statistik. Betriebszählung 2001.

Fopp, L.: Herausforderung Unternehmer-Nachfolge – Sichern Sie Ihr Lebenswerk! Zürich: Orell Füssli, 2004.

Frey, U.; Halter, F.; Zellweger, T.: Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz, St. Gallen, KMU-HSG, 2004.

Fueglistaller, U.: Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). St. Gallen: Verlag KMU-HSG, 2004.

Fueglistaller, U.; Halter, F.: Familienunternehmen in der Schweiz. Empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität. In: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 1–2, S. 35–38.

Hegi, R.; Staub, L. (Hrsg.): Fortsetzung folgt ... – Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten. Zürich: Versus, 2005.

Hilb, M.: New Corporate Governance – Successful Board Management Tools. Berlin: Springer, 2005.

Kerkhoff, E.; Ballarini, K.; Keese, D.: Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmen, Band 7 der Reihe: Beiträge zur Mittelstandsforschung der Universität Mannheim. Karlsruhe, von Loeper, 2004.

L-Bank–Landesbank Baden-Württemberg (Hrsg.): Zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Nachfolger ins Spiel bringen. Karlsruhe, L-Bank, 2002.

LeMar, B.: Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. Berlin: Springer, 2001.

Liebermann, F.: Unternehmensnachfolge – Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung. Zürich, (AWA Schriftenreihe), 2003.

May, P.: Unternehmensnachfolge leicht gemacht – Tipps, Erfahrungsberichte und Checklisten für Unternehmer. Frankfurt/Main, 2000.

Müller-Tiberini, F.: Wenn Familie den Laden schmeisst – Modelle zur Führung von Familienunternehmen. Zürich, Orell Füssli, 2001.

Nägeli, M.: Arbeitsplatzverluste – eine Folge vernachlässigter Unternehmensübertragungen? Winterthur, Schweizerische Vereinigung für Unternehmensnachfolge für KMU. 2004.

UBS AG (Hrsg.): Nachfolge im Unternehmen – Eine Herausforderung für Unternehmer, Verwaltungsräte und Familienaktionäre. UBS Outlook Nachfolge. Zürich, UBS AG, 2003.

von Moos, A.: Familienunternehmen erfolgreich führen – Corporate Governance als Herausforderung. Zürich, Neue Zürcher Zeitung, 2003.

Wiedmann, T.: Unternehmensnachfolge in einem krisenbedrohten Familienunternehmen mit Berücksichtigung persönlicher Ansprüche der Unternehmer. Dissertation an der Universität St. Gallen, Nr. 2699, Bamberg, Difo-Druck GmbH.

Netzwerke für den Erfahrungsaustausch unter Familienunternehmen

Family Business Network F.B.N. Deutsche Schweiz

Das F.B.N. Deutsche Schweiz versteht sich als diskrete, professionelle Informations- und Erfahrungsaustausch-Plattform für Familienunternehmer, bei der die Mitglieder in speziellen Veranstaltungen voneinander lernen sowie von diversen spezifischen Dienstleistungen profitieren können. Darüber hinaus hat sich das F.B.N. Deutsche Schweiz zum Ziel gesetzt, die Öffentlichkeit für die Anliegen der Familienunternehmen zu sensibilisieren und auf verbesserte wirtschaftliche und gesetzliche Rahmenbedingungen (Stellung gegenüber Verwaltung, Abbau fiskalischer Hürden, Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge u.dgl.) hinzuarbeiten, ohne jedoch aktives Lobbying im klassischen Sinne zu betreiben.

Mehr Informationen sind unter www.cfb.ch abrufbar.

Center for Family Business
der Universität St. Gallen
(CFB-HSG)

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Tel. +41 71 224 71 00
Fax +41 71 224 71 01

www.cfb.unisg.ch

Schweizerisches Institut für Klein- und
Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen
(KMU-HSG)

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Tel. +41 71 224 71 00
Fax +41 71 224 71 01

www.kmu.unisg.ch

Das Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) hat sich zum Ziel gesetzt, Familienunternehmen in ihrer ganzen Komplexität zu erforschen und zu betreuen. Dies beinhaltet als universitäre Institution einerseits die Forschung, wobei nationale und internationale Projekte realisiert werden. Zum anderen werden durch das CFB-HSG Weiterbildungsprogramme angeboten, die auf die Bedürfnisse und Interessen von Familien und deren Unternehmen zugeschnitten sind.

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit Klein- und Mittelunternehmen. Das Tätigkeitsgebiet umfasst Forschung, Lehre, Praxisförderung (Erfahrung-Gruppen, Beratung) und Weiterbildung. Die Themenschwerpunkte liegen in KMU, Entrepreneurship und Familienunternehmen.



PricewaterhouseCoopers bietet mit «KMU Ambition» ehrgeizigen kleineren und mittleren Unternehmen eine Plattform zum Wissens- und Erfahrungsaustausch und ein Dienstleistungsangebot, das auf die Bedürfnisse von KMU und Jungunternehmern ausgerichtet ist. Mit «KMU Ambition» begleiten wir Unternehmen konsequent durch alle Lebensphasen und bieten eine integrierte Unterstützung als Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Wirtschaftberater über die Ländergrenzen hinweg.

PricewaterhouseCoopers AG

Birchstrasse 160
8050 Zürich
Tel. +41 58 792 44 00
Fax +41 58 792 44 10

www.kmuambition.ch

