

# NACHFOLGER GESUCHT

**DIE FRÜHZEITIGE BESCHÄFTIGUNG** mit der Unternehmensnachfolge ist nicht nur für den Erhalt eines Lebenswerks und des Familienfriedens wichtig, sie ist schlicht existenznotwendig. Eine neue Studie gibt empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz.

Die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen ist von aussen betrachtet ein selbstverständlicher Vorgang, der zum Lebenszyklus einer Firma gehört. Für viele Unternehmer ist sie jedoch mit Emotionen verbunden, geht es doch dabei ums Älterwerden, um die Neuorientierung und um das Abgeben von Verantwortung.

Die aktuelle Studie «Nachfolger gesucht», für die das Family Business Center der Universität St.Gallen (FBC-HSG) in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers rund 10000 Unternehmen befragte, soll als Grundlage für all jene dienen, die sich mit Fragen der Unternehmensnachfolge auseinandersetzen. KMU BUSINESS befragte Peter Schmid, Partner, Tax and Legal Services bei PWC und Mitverantwortlicher der aktuellen Studie.

**Herr Schmid, die für die Schweiz vorliegenden Schätzungen bezüglich Unternehmungen, die in den nächsten Jahren aufgrund einer Unternehmensnachfolge scheitern, sind alarmierend. Bis zur Lancierung Ihrer Studie existierten nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Nachfolgeregelung in Unternehmen. Weshalb?**

Das Thema «Unternehmensnachfolge» ist eine (Vor-)Frage der Erbfolgeregelung. Obwohl jeder Unternehmer weiss, dass irdisches Leben beschränkt und man auch selbst nicht unersetzbar ist, hat das

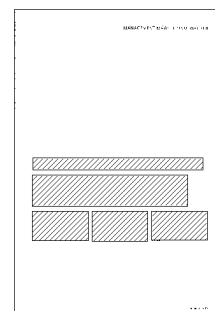
Regeln der eigenen Ersetzbarkeit bei denjenigen, die es betrifft, halt häufig nicht erste Priorität – das heisst, man neigt dazu, es zu verdrängen. Diesen Vorgang auch noch ökonomisch zu erforschen, lag deshalb vermutlich nicht auf der Hand. Das hat sich mit der Studie gottlob ein wenig geändert.

**Die Nachfolgeregelung in Unternehmen ist ein selbstverständlicher Vorgang, der zum Lebenszyklus einer Firma gehört. Viele Unternehmer ab dem 50. Altersjahr machen sich zwar Gedanken, doch die Umsetzung wird oft hinausgeschoben. Was ist der Grund für die Verdrängung des Nachfolgeproblems?**

Das Planen der Stellvertretung über den Tod hinaus ist eine grosse Herausforderung und Aufgabenstellung an jeden Unternehmer. Einige packen diese Herausforderung früher, andere später an. Sterben tut man deswegen aber nicht früher, im Gegenteil. Eine Unternehmung lebt in der Regel länger als der Unternehmer. Die Frage lautet hier: Wann ist der Unternehmer innerlich bereit, von der Bühne seiner Unternehmung abzutreten, und wann gibt er die Verantwortung für sein Unternehmen ab? Diese Frage beschäftigt Unternehmer wohl anders als Manager.

**Was raten Sie dem Management, wenn der Patron partout nicht ans Aufhören denkt oder kein Interesse an einer Nachfolgeregelung zeigt?**

Man kann niemanden zwingen, über sein



Lebenswerk zu verfügen, solange er noch lebt. Und den richtigen Zeitpunkt für die Planung der Nachfolge muss jeder Unternehmer selbst bestimmen. Allerdings kann mit einer klaren Corporate Governance, welche die Aufgaben zwischen dem Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung und dem Inhaber klar verteilt, vermieden werden, dass der Patron mit zunehmendem Alter Entscheidungen trifft, die im Grunde genommen dem weiteren Gedeihen des Unternehmens, das er aufgebaut hat, diametral entgegengesetzt sind, wodurch er sein Lebenswerk wissentlich oder unwissentlich – und nicht einmal böswillig – zu schädigen oder gar zu zerstören beginnt.

**57 Prozent der Unternehmer streben gemäss Ihrer Umfrage eine familieninterne Lösung an. Trotzdem gehen in der Schweiz bei einem Generationenwechsel 30 Prozent der Familienunternehmen unter. Worauf sollte man bei einer Übernahme innerhalb der Familien besonders achten?**

In unserer Studie haben wir festgestellt, dass die meisten Unternehmer in erster Linie eine familieninterne Lösung suchen. Diese kommt auch vielfach zustande – aber eben nicht immer. Die Kinder sind nicht immer willens und bereit, auch Unternehmer zu werden wie ihre Eltern. Wenn die familieninterne Nachfolge dann doch zustande kommt, ist es ganz wichtig, klare Verhältnisse zu schaffen, wiederum im Sinne der Corporate Governance. Diese Regeln sind entscheidend, vor allem für eine klare Trennung von Geschäft und Privatem. Gut gemeinte elterliche Ratschläge und Wünsche mit Befehlscharakter in Richtung der Kinder können tödlich sein für das Übernehmen von Verantwortung.

**Gemäss Ihrer Studie müssen sich in der Schweiz in den nächsten fünf Jahren rund 58 000 Unternehmen mit der Nachfolgeregelung auseinandersetzen. 46,2% der von Ihnen**

**befragten Unternehmer haben noch keine Massnahmen zur Nachfolgeregelung getroffen. Davon sind rund 452 000 Arbeitsplätze betroffen. Sind diese Unternehmen ernsthaft gefährdet?**

Auf den ersten Blick scheint dies ein schreckliches Szenario zu sein. Doch wissen die Unternehmer in der Schweiz sehr wohl, dass sie eine grosse Verantwortung tragen. Aus der Studie geht hervor, dass Arbeitsplätze und ihre Sicherung eine hohe Priorität in der unternehmerischen Verantwortung haben. Auch wenn im Zuge einer missglückten Unternehmensnachfolge Arbeitsplätze verloren gehen, gibt es andererseits viele gute und gelungene Beispiele für Unternehmen, die dank einer neuen Generation oder neuem Management neue Arbeitsplätze geschaffen, alte Strukturen aufgeweicht und neue erfolgreich eingeführt haben. Man kann also durchaus sagen, dass mit konsequentem und weitsichtigem Planen einer Unternehmensnachfolge viele Arbeitsplätze erhalten werden können.

**Wie sollte eine optimale Nachfolgeregelung ablaufen?**

Das hängt zu einem grossen Teil von der Ausgangslage ab. Wer beherrscht die Unternehmung auf welche Art und Weise, wie sind die familiären Verhältnisse, gibt es Kinder, sind diese Kinder bereit, Unternehmer zu werden, gibt es Kinder, die absolut nicht bereit sind, das unternehmerische Erbe ihrer Eltern anzutreten? Dies alles sind entscheidende Fragen, die zuerst geklärt werden müssen. Es gibt aber einen ganz elementaren Schritt, der aus der Studie hervorgeht: eine saubere Auslegeordnung, die nichts verschweigt und nichts beschönigt.

**Das heisst, das Unternehmen muss in einem ersten Schritt genauestens analysiert werden?**

Nicht nur das Unternehmen, sondern auch die eigene Ersetzbarkeit in diesem Nachfolgeplan findet nicht nur im

Unternehmen statt. Die meisten Unternehmer haben für das erste Grobzenario bereits eine Stellvertretung bestimmt. Hier geht es vielmehr um die eigene Ersetzbarkeit als Unternehmer, um das Abtreten von der Bühne des Unternehmens. Nachfolgeplanung heisst aber, die Stellvertretung konsequent bis über den Tod hinaus zu regeln. Sich selber zurücknehmen in der Verantwortung sowie dabei, über die Zukunft seines Lebenswerks zu bestimmen, ist sicher nicht immer ein einfacher Schritt.

**Bei einer Unternehmensnachfolge stehen nicht nur die ökonomischen, sondern auch die psychologischen Aspekte im Vordergrund. Zu welchen entsprechenden Massnahmen raten Sie den Patrons bei der Überwindung der**

**«Unternehmensnachfolge-Krise»?**

Jeder, der ein Lebenswerk aufbaut, tut dies mit viel Herzblut und dem Einsatz all seiner Kräfte. Ein erfolgreiches Unternehmen sollte man aber nicht an seine Person und auch nicht nur an seine eigene Leistungsfähigkeit binden. Hier ist matchentscheidend, dass jemand mit sich selbst und mit seinem eigenen Kräftehaushalt offen umgehen kann. Auch gilt es die unerschwellige Angst zu überwinden, nach dem Abtreten von der Bühne des Unternehmens an Ehre, Achtung und Freunden zu verlieren. Eben – eine Auslegeordnung machen, ohne etwas schönzureden. Dabei kommen viele Unternehmer zum Schluss, dass neue Besen häufig nicht schlechter kehren als die alten. Mit dieser Erkenntnis ist ein Unternehmer eher bereit, sich zurückzunehmen und denen, die die Nachfolge antreten – ob es nun die Kinder oder das Management seien –, den Vortritt zu lassen und die Verantwortung zu übertragen.

**Was wird sich aufgrund dieser aktuellen Studie im Bereich Unternehmensnachfolge ändern?**

Es ist eigentlich vermessen, einem Unternehmer einen Ratschlag zu seiner unter-

nehmerischen Verantwortung zu erteilen. Was wir mit der Studie aufzeigen können, ist einzig, dass sich alle Unternehmer wohl oder übel mit dieser Frage beschäftigen müssen – und wie sie es tun. Letztlich gehört es aber zur Verantwortung eines jeden Unternehmers, seine Ersetzbarkeit, vor allem im Alter, rechtzeitig und professionell zu lösen. Welcher Zeitpunkt der richtige ist, gehört wiederum in die Verantwortung. Und deshalb obliegt es jedem verantwortungsvollen Unternehmer, seine Nachfolge im Unternehmen und im Privaten irgendwann zu lösen. Je früher, desto besser – für ihn und für seine Nachfolger. Diese Studie soll für alle Unternehmer ein guter und günstiger Anlass sein, die Nachfolgeregelung anzupacken. |

---

#### INTERVIEW

Brigitte Baur

---

#### INFORMATION

Die Studie kann als PDF unter [www.pwc.com/ch/ger/Publicationen/Studien](http://www.pwc.com/ch/ger/Publicationen/Studien) bezogen werden.

---

#### KONTAKT

[www.kmubusiness.ch/experten](http://www.kmubusiness.ch/experten)

«Es geht um die eigene Ersetzbarkeit  
und um das Abtreten von der Bühne des  
Unternehmens.»



Peter Schmid, Partner,  
Tax and Legal Services, PWC