



andreas.breitenmoser@ubs.com

«Innovationsfähigkeit hängt auch vom Alter des Patrons ab.»

Nachfolgeregelung: Unternehmerische Aufgabe von volkswirtschaftlicher Tragweite

Absehbar und doch vielfach aufgeschoben: Der Generationenwechsel in Familienbetrieben wird oft spät und halbherzig angepackt. Dies gefährdet nicht nur die betroffenen Unternehmen, sondern verursacht auch volkswirtschaftliche Kosten.

«Jedermann sollte ersetzbar sein» lautet eine der ältesten organisatorischen Weisheiten. Würde diesem klaren Grundsatz in der Schweiz konsequent nachgelebt, dann wäre die Regelung der Nachfolge in Familienunternehmen gar kein Thema. Tatsache ist aber, dass nur etwas mehr als ein Drittel der Patrons die Stabsübergabe an die nächste Generation aufgelegt haben. Dass dem Gebot der Ersetzbarkeit nur ungenügend nachgelebt wird, hat emotional gut nachvollziehbare Gründe: Es geht im Kern um die Abgabe von Macht, Verantwortung und Kontrolle. Damit verbunden kann eine Angst vor dem Verlust von Status und Identität sein, wenn der ausscheidende Unternehmer sich von seinem Lebenswerk trennen soll. Berufliche und persönliche Gepflogenheiten sind aufzugeben und neue Lebensgewohnheiten zu entwickeln. Solche persönliche Gefühle erschweren oftmals eine objektive Bewertung der Situation sowie eine rationale Evaluation von Alternativen. Tatsache ist aber auch, dass pro Generationenwechsel im Schnitt 30% der Familienunternehmen untergehen. In vielen Fällen hängt dies mit einer unzureichenden oder verspäteten Regelung der operativen und finanziellen Stabsübergabe zusammen. Deshalb erklärt der verantwortungsvolle Patron die Regelung der Nachfolge zur persönlichen Chefsache, denn sie gehört zu den wichtigsten und schwierigsten strategischen Aufgaben einer umsichtigen Unternehmensführung. Im Endeffekt geht es um nichts weniger als die Weiterexistenz des eigenen Unternehmens.

Nachfolgelösung kostet Zeit und Geld

Eine umfassende Auseinandersetzung mit den mannigfaltigen Aspekten einer Unternehmensnachfolge wie Familie und Betrieb einerseits, Recht, Steuern und Finanzen andererseits ist zeit- und kostenintensiv. So sind sich Experten einig, dass eine seriöse Planung der Nachfolge bereits fünf bis zehn Jahre vor der eigentlichen Übertragung zu beginnen hat. Viele betroffene Betriebe verkennen jedoch die Komplexität der Nachfolgeregelung und gehen unrealistischerweise von einem viel zu kurzen Zeithorizont aus, was sich in diversen Umfragen auch immer wieder bestätigt. Weiter zeigt eine Untersuchung der Zürcher Hochschule Winterthur vom letzten Jahr, dass auch die Kosten einer Unternehmensübertragung im Vorfeld generell unterschätzt werden: Mehr als die Hälfte der befragten Betriebe rechnete mit Gesamtkosten (ohne direkte Steuerfolgen) von unter 50 000 CHF und nur ein Viertel schätzte die Kosten auf 50 000 bis 100 000 CHF. Dagegen überstiegen die tatsächlich angefallenen Kosten bei über einem Drittel 100 000 CHF, wobei Rechts- und Steuerberatung den Löwenanteil ausmachten. Die direkten Steuerfolgen fallen noch weitaus stärker ins Gewicht. Die bei einer Unternehmensübertragung direkt fälligen Abgaben an den Fiskus sind seit dem Entscheid des

Wurden früher noch mehr als drei von vier Familienbetrieben von einer Generation an die nächste übergeben, ist dies heute nur noch in gut der Hälfte der Fälle so. Verantwortlich dafür ist neben dem anzahlmässig kleineren Nachwuchs auch das breitere Studienangebot für die jüngeren Familienmitglieder, was zu einer grösseren Freiheit in der Berufswahl führt. Zudem schreckt die Freizeiteinbusse beim Leiten einer eigenen Unternehmung viele Junge ab, oder manche wollen lieber eine eigene Unternehmung gründen als in die Fussstapfen des Patrons treten.

Auslöser/Motive der Unternehmensnachfolge



Quelle: KMU-HSG

Bundesgerichts vom 11. Juni 2004 (siehe Box) massiv angestiegen und verzögerten die Übergabe bei gut der Hälfte der befragten Betriebe aufgrund der nun teilweise prohibitiven Höhe der Transaktionskosten. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass allein in der Ostschweiz 530 KMU aufgrund der verschärften Praxis der Steuerbehörden seit dem umstrittenen Bundesgerichtsentscheid die Frage der Nachfolge vorerst auf Eis gelegt haben.

Unterschätzte volkswirtschaftliche Dimension

Gemäss jüngsten Untersuchungen sind rund neun von zehn Unternehmen in der Schweiz Familienbetriebe, die sich früher oder später mit der Frage der Nachfolge konfrontiert sehen. So liegt es auf der Hand, dass Erfolg oder Misserfolg einer Regelung der Stabsübergabe in solchen Unternehmen auch volkswirtschaftliche Spuren hinterlassen. Jedes Jahr dürften 3 bis 4% aller Familienbetriebe eine Nachfolge in den Besitzverhältnissen oder in der Geschäftsleitung vornehmen. Folglich müssten sich hierzulande laufend mindestens 105 Grossunternehmen, 4170 KMU sowie gut 36 600 Mikrounternehmen aktiv mit einer Nachfolgelösung in ihrem Familienbetrieb befassen (siehe Tabelle). Innerhalb von 5 Jahren dürften deshalb schätzungsweise gegen 500 000 Arbeitsplätze betroffen sein, was etwa jeder siebten Arbeitsstelle in der Schweiz entspricht. Diese Zahlen verdeutlichen, dass suboptimal durchgeführte oder gescheiterte Nachfolgeregelungen nicht nur für die betroffene Unternehmerfamilie schmerzhaft sind, sondern auch volkswirtschaftliche Kosten in oft unterschätztem Ausmass verursachen können.

Aufgeschobene Nachfolgelösungen belasten die Gesamtwirtschaft

Ein wichtiger volkswirtschaftlicher Kostenblock sind mögliche Ineffizienzen in der Produktion. Aus diversen Untersuchungen geht hervor, dass die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens mit zunehmendem Alter des Patrons abnimmt, was zu einer Verkrustung der Strukturen führen kann. Dass es problematisch ist, wenn die übergebende Generation länger als optimal im Unternehmen bleibt, zeigt auch die erwähnte Zürcher Untersuchung vom letzten Jahr. Dabei gaben drei Viertel der befragten Nachfolger an, die Innovationskraft des Betriebes erhöht zu haben, und ein Viertel konnte zumindest das Innovationsniveau des Vorgängers halten. Dass es sich dabei nicht nur um eine subjektive Überschätzung des eigenen Einflusses auf die Innovationskraft seit der Stabsübergabe handelt, lässt sich an harten betriebswirtschaftlichen Kennziffern ersehen: Dank der erhöhten Innovationskraft entwickelten sich nach der Stabsübergabe auch Umsatz und Gewinn meist positiv. Da beim Gros der Befragten die Beschäftigtenzahl mit der Stabsübergabe unverändert blieb, lässt sich die Stärkung von Innovationskraft, Umsatz und Gewinn auf eine Produktivitätssteigerung zurückführen. Ein erfolgreich durchgeführter Generationenwechsel scheint sich somit stabilisierend auf die Beschäftigtenzahl auszuwirken. Verbleibt die übergebende Generation hingegen länger als optimal im Unternehmen, stellen sich Produktivitätsschübe erst verzögert ein und allfällige Ineffizienzen in der Produktion werden erst zu spät korrigiert.

Einen weiteren volkswirtschaftlichen Kostenblock bilden Unterinvestitionen. Hindernisse wie etwa die Steuerfolgen seit dem Bundesgerichtsentscheid vom 11. Juni 2004 oder Verzögerungen infolge zu spät angepackter Suche nach einem geeigneten Nachfolger

Der Bundesgerichtsentscheid vom 11. Juni 2004

Obwohl im hiesigen Steuersystem der Grundsatz der Steuerfreiheit privater Kapitalgewinne gesetzlich verankert ist, haben Gerichte und Steuerbehörden dieses Prinzip immer mehr ausgehöhlt. Auf die Spitze getrieben hat dies das Bundesgericht in seinem Urteil vom 11. Juni 2004, indem die Möglichkeit, im Rahmen einer Nachfolgeregelung einen steuerfreien Kapitalgewinn zu erzielen, erheblich eingeschränkt wurde: Neu ist der Verkauf einer privat gehaltenen operativen Gesellschaft gegen Einräumung eines Darlehens und dessen beabsichtigten Amortisation (inkl. Zinszahlungen) aus zukünftigen Erträgen an eine von den Kindern gegründete Gesellschaft (sog. Erbenholding) als steuerbaren Vermögensertrag zu qualifizieren. Zuvor galt dies als steuerfreier Kapitalgewinn. Nach Ansicht der höchstrichterlichen Instanz liegt neu auch in der eben genannten Konstellation eine indirekte Teilliquidation vor.

Die Nachfolgeplanung in Unternehmen hat volkswirtschaftliche Bedeutung

| Grössenordnung des Familienbetriebes (Kategorie) | Familien- betriebe (2001) | Nachfolgen jährlich | | Nachfolgen in den nächsten 5 Jahren |
|--|---------------------------------|------------------------|--------|---|
| | | 3% | 4% | |
| Mikrounternehmen 0–9 Mitarbeiter | 244 000 | 7 320 | 9 760 | 36 600 – 48 800 |
| Kleinunternehmen 10–49 Mitarbeiter | 23 900 | 717 | 956 | 3 585 – 4 780 |
| Mittelunternehmen 50–249 Mitarbeiter | 3 900 | 117 | 156 | 585 – 780 |
| Grossunternehmen ab 250 Mitarbeiter | 700 | 21 | 28 | 105 – 140 |
| Alle Familien- betriebe | 272 500 | 8 175 | 10 900 | 40 875 – 54 500 |

Die Zahlen beruhen auf Schätzungen und wurden entsprechend gerundet.

Quellen: BFS, KMU-HSG, UBS Wealth Management Research

Da im Vergleich zu anderen Ländern der Anteil an Familienunternehmungen in der Schweiz mit 88% bewerkenswert hoch ist (Deutschland: 68%, Spanien: 71%), kommt der Regelung des Generationenwechsel besondere Bedeutung zu. Gegen 48 000 Familienbetriebe müssen sich schätzungsweise allein in den nächsten fünf Jahren um die Stabsübergabe kümmern, was dazu führt, dass an jedem siebten Arbeitsplatz in der Schweiz der Generationenwechsel direkt miterlebt werden kann. Dies zeigt, dass eine sorgfältige Planung sowie eine gelungene Durchführung der Nachfolge in Familienbetrieben auch volkswirtschaftlich sehr relevant ist.

Literaturhinweise:

Ausführlich wird die Thematik der Stabsübergabe in der Publikation «UBS outlook: Nachfolge im Unternehmen» diskutiert, die Sie über Ihren Kundenberater beziehen können. Weiterführende Informationen finden Sie auch auf www.ubs.com/outlook.

Zum Thema Unternehmensnachfolge ist in den letzten Jahren in der Schweiz eine reichhaltige Literatur an Befragungen und Analysen publiziert worden, auf die sich unser Beitrag teils abstützt. Eine detaillierte Liste dazu kann bei der Redaktion von UBS outlook angefordert werden.

können bewirken, dass Investitionen aufgeschoben werden, weil der abtretende Unternehmer keine Gewissheit hat, dass der Nachfolger die Strategie weiterführen will und die entsprechenden Investitionen über den bezahlten Kaufpreis auch honoriert. Nicht selten verringern sich in dieser Phase auch Transaktionen, wenn Kunden, Lieferanten sowie Mitarbeiter aufgrund der unklaren Nachfolgesituation keine längerfristigen impliziten oder expliziten Verträge mit dem Unternehmen mehr eingehen. Unter dem Strich dürften sich solche volkswirtschaftlichen Kosten, die von suboptimal abgewickelten oder zu lange aufgeschobenen Nachfolgeregelungen herrühren, wachstumshemmend auf die Entwicklung der schweizerischen Volkswirtschaft auswirken.

Gravierende Folgen gescheiterter Übergaben

Der letzte und volkswirtschaftlich gewichtigste Kostenblock resultiert, wenn Firmen wegen gescheiterter Nachfolgeregelung aufgrund von Totalliquidation des Betriebes ihre Mitarbeitenden freistellen müssen: eine arbeitslose Belegschaft. Untersuchungen weisen nach, dass zwischen Nachfolgeregelungen und Insolvenzen ein Zusammenhang besteht, auch wenn eine genaue Ursachenabgrenzung schwierig durchzuführen ist. Zwar sind Betriebsstillegungen ein Teil des Wirtschaftszyklus und es muss sogar davon ausgegangen werden, dass der beschleunigte Strukturwandel die Anzahl stillgelegter Betriebe noch erhöhen wird. Werden jedoch aufgrund gescheiterter Nachfolgeregelung in einem kurzen Zeitraum Betriebe in grösserer Zahl stillgelegt, so müssen betroffene Regionen nicht nur den Verlust von Arbeitsplätzen verkraften, sondern auch steigende Ausgaben für Arbeitslosenunterstützung, wachsende Pendlerströme sowie ein sinkendes Steuersubstrat gewärtigen. Da aufgrund diverser Untersuchungen bis zu einem Drittel der Familienunternehmen bei der Stabsübergabe an die nächste Generation scheitert, ist von einem Verlust von schätzungsweise 15 000 Arbeitsplätzen pro Jahr auszugehen.

Kein Patentrezept für das Gelingen der Nachfolge

Je nachdem, wie verzweigt ein Betrieb, die Besitzverhältnisse in der Familie oder das Vermögen sind, muss mehr oder weniger Zeit aufgewendet werden, um die Stabsübergabe sauber über die Bühne zu bringen. Die Nachfolgeregelung hat wenig mit dem Kernbusiness zu tun und bringt weder sofortige Gewinne noch Umsatz, weder Kostensenkung noch kurzfristige Anerkennung. Weil das Tagesgeschäft drückt, wird das Dringende oft zum Feind des Wichtigen. Da jedoch gegen ein Drittel der Firmen beim Generationenwechsel scheitern, darf der verantwortungsvolle Patron die Frage nicht auf die lange Bank schieben. Eine aktive und offene Herangehensweise an diese sensible Thematik – auch unter Einbezug externer Berater, Treuhänder sowie Finanzinstitute – hat nicht nur positive Rückwirkungen auf Unternehmen, Familie und Mitarbeiter, sondern wirkt sich auch in einer gesamtwirtschaftlichen Sicht positiv auf Innovationskraft und Wachstum der Schweizer Wirtschaft aus. ■

Schweizer Familienunternehmen vor dem Generationenwechsel

Gemäss unserer eigenen Umfrage vom Juni 2006 bei rund 190 Familienunternehmen aus Industrie und Bau steht bei drei von zehn Firmen die Stabsübergabe innerhalb der nächsten fünf Jahre an (s. Grafik). Für viele davon handelt es sich um eine wiederholte Erfahrung, denn knapp 73% der Familienbetriebe unserer Erhebung befinden sich mindestens in der dritten und 21% gar in der vierten Generation. Entsprechend hoch ist deshalb ihr Firmen-Durchschnittsalter. Das mittlere Gründungsjahr war 1920, wobei 2 von 10 Unternehmen sogar vor 1900 entstanden sind. Untervertreten sind in unserem Sample dagegen die jüngeren Jahrgänge.

Um so erhellender sind die Antworten zum Stand der Nachfolgeplanung. Von den Familienbetrieben, die eine Ablösung innerhalb der nächsten 5 Jahre treffen werden, haben erst 13% die Nachfolge bis ins Detail geregelt. 43% haben sie im Grundsatz vereinbart, müssen aber noch eingehende Vorbereitungen dazu treffen. Bei 32% der Unternehmen steht die Nachfolge dagegen erst in der Planungsphase. Kaum überraschend hat bei 30% der Familienbetriebe, bei denen eine Nachfolge ansteht, die verschärfte Praxis des Bundesgerichts seit dem 11. Juni 2004 (Ausweitung des Anwendungsbereichs der indirekten Teilliquidation) zu einem Aufschub der Nachfolgeregelung geführt. Dass fast ein Drittel der Familienbetriebe, die vor einer Nachfolge stehen, die Stabsübergabe aufgrund des Bundesgerichtsentscheides

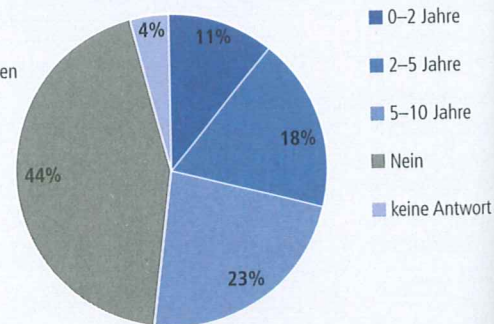
vorerst auf Eis gelegt haben, ist aus UnternehmEROPTIK durchaus nachvollziehbar. Vor dem Hintergrund der volkswirtschaftlichen Kosten aufgeschobener Nachfolgeregelungen stimmt dieser hohe Prozentsatz dennoch nachdenklich.

Aktualität des Generationenwechsels

Anteil Familienunternehmen in %

Frage: Steht bei Ihnen in den nächsten Jahren eine Unternehmensnachfolge an?

Wenn ja, in wie vielen Jahren?



Quelle: UBS WMR-Umfrage Juni 2006