

Firmeninhaber haben eine Verantwortung gegenüber

Mitarbeitenden, der Familie und nicht zuletzt ihrem Lebenswerk

Die Nachfolgeplanung erfolgt nie zu früh

Jährlich müssen in der Schweiz über 1800 Firmen liquidiert werden, weil keine Lösung der Nachfolgefrage gefunden wurde. In der Regel wurde das Problem zu spät in Angriff genommen. Bei den Privathaushalten stellt man einen ähnlichen Verdrängungsmechanismus fest: Nur ein Viertel aller Erblasser haben ein Testament gemacht.

Unmittelbar nach der Gründung des schweizerischen Bundesstaats waren im Jahre 1850 die meisten Schweizer in der Landwirtschaft (1. Sektor) tätig. Danach blieb bis 1970 die Industrie (2. Sektor) vorherrschend, nun ist es der Dienstleistungssektor (3. Sektor). Im Jahr 2005 waren nur noch 5,4 Prozent der Arbeitnehmenden im 1. Sektor beschäftigt, 25,5 Prozent im 2. Sektor und nicht weniger als 69,1 Prozent im 3. Sektor.

Dieser Strukturwandel, der sich vor allem auf der Ebene der Branchen abspielt, vollzieht sich letztlich durch Firmenschliessungen und Firmengründungen. Tatsächlich teilte das Bundesamt für Statistik kürzlich mit, dass im Jahr 2004 in der Schweiz rund 11 200 Firmen geschlossen, gleichzeitig aber auch 11 800 Unternehmen gegründet wurden. Für 2003 lauteten die Zahlen ähnlich. Insgesamt ergab sich in diesen beiden Jahren ein Zuwachs von 518 Firmen, dies bei einem Verlust von fast 40 000 Stellen. Start-up-Firmen sind in der Regel Mikrounternehmen und beschäftigen weniger Mitarbeitende als eine Traditionsfirma; haben sie jedoch erst einmal die schwierigen Anfangsjahre überstanden, sind sie durchaus in der Lage, den Arbeitsplatzverlust wettzumachen.

Stellen gehen unnötig verloren

Nachdenklich stimmt die Tatsache, dass viele Unternehmen nicht aus strukturellen Gründen stillgelegt werden, sondern einzig darum, weil sich keine geeignete Nachfolgeregelung finden lässt. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn meldete letztes Jahr, dass in Deutschland rund 70 900 Unternehmen pro Jahr in neue Hände zu übergeben sind. Davon stellen 5900 mit 33 500 betroffenen Mitarbeitenden «mangels Nachfolge» ihren Betrieb ein. 2002 waren erst 5000 derartige Schliessungen gezählt worden. Das Problem scheint sich zu verschärfen.

«Dieses Phänomen treffen wir leider auch in der Schweiz an», führt Thomas Bachofner, Leiter Schweizer Kunden im Private Banking der Credit Suisse in Kreuzlingen, aus. «Das Center for Family Business der Universität St. Gallen stellte fest, dass 18,5 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz innerhalb von fünf Jahren ihre Nachfolge zu regeln haben, dies entspricht über 11 000 Unternehmen jährlich. Im Durchschnitt werden davon 1850 Firmen mit 14 600 Arbeitsplätzen liquidiert. Die Nachfolge scheitert demnach in rund einem Sechstel aller Fälle. Dies ist entschieden zu viel. Noch weitaus häufiger kommt es vor, dass ein Unternehmen an Schwung und Konkurrenzkraft verliert, weil die zu spät eingeleitete Nachfolgeregelung viele interne Energien bindet.»

KMUs sind betroffen

Das Economic Research-Team der Credit Suisse ist daran, die im Februar



2007 durchgeführte Umfrage «Forum KMU Zukunft» wissenschaftlich auszuwerten. Die Öffentlichkeit wird darüber Ende Juni orientiert. Etwas lässt sich bereits jetzt absehen: Es beschäftigen sich sogar noch mehr Unternehmen mit Nachfolgefragen als bisher angenommen. Für knapp 35 Prozent der KMUs ist die Nachfolgeregelung in der Geschäftsleitung aktuell ein Thema, für weitere 30 Prozent wird sie es innerhalb der nächsten zehn Jahre sein. Mit anderen Worten: Mehr als ein Drittel aller Unternehmer sitzen im gleichen Boot. Man ist in dieser Frage nicht allein und braucht sich daher nicht blossgestellt zu fühlen, wenn sie irgendwann zur Sprache kommt. Dieses Erkenntnis entbindet indes niemanden von der Verantwortung, die er gegenüber seinen Mitarbeitenden, seiner Familie und, last but not least, seinem Lebenswerk – dem von ihm während vieler Jahre geprägten Unternehmen – wahrzunehmen hat.

Verkauf an externe Dritte

Wann ist eigentlich der richtige Zeitpunkt, um sich mit Nachfolgefragen zu beschäftigen? Die Erfahrung lehrt: Es ist nie zu früh. Letztlich beginnt die erfolgreiche Geschäftsübergabe bereits mit der erfolgten Geschäftsübernahme. Wichtig ist, dass man auf Vertraute zählen kann, die einen rechtzeitig mahnen würden, wenn man vor lauter Tagesgeschäften vergisst, an die mittel- und langfristige Weiterexistenz des Unternehmens zu denken. Konkrete Schritte sollte man rund sieben Jahre vor der eigentlichen Übergabe unternehmen, denn eine steuergünstige Ablösung erfordert eine lange Vorlaufzeit.

Beraten wird der Unternehmer beispielsweise durch seinen Geschäftspartner, seinen Anwalt, seinen Steuerberater oder auch von Freunden und Bekannten. Je komplexer die sich stellenden finanziellen Fragen jedoch sind, desto sinnvoller ist es, auch den Bankkundenberater frühzeitig hinzuzuziehen. Dies gilt umso mehr für all jene Fälle, in denen es

nicht zu einer familieninternen Regelung kommt. Dies ist immer häufiger der Fall. Sind gemäss Centre for Family Business in der Schweiz noch 58 Prozent der Inhaber überzeugt, das Unternehmen innerhalb der Familie übertragen zu können, so sind es in Deutschland tatsächlich bereits weniger als die Hälfte. Immer wichtiger wird der Verkauf an externe Dritte – in Deutschland kommt dies in rund 21 Prozent aller Nachfolgefälle vor, in der Schweiz sind es sogar mehr als 26 Prozent. Gerade hier kann der Unternehmer vom Beziehungsnetz einer global tätigen Bank profitieren. Andere Übergabeformen wie Management-Buy-out (17 Prozent), Management-Buy-in (5 Prozent) oder Börsengang (0,4 Prozent) sind in der Schweiz noch eher selten, doch wird sich dies in Zukunft wohl ändern.

Auch Privatpersonen sollten Nachfolge planen

Von Nachfolgefragen sind übrigens nicht nur Unternehmer, sondern letztlich alle Familien betroffen. So hat kürzlich die Studie «Erbten in der Schweiz» des Büros für arbeits- und sozialpolitische Studien (Bass) gezeigt, dass im Jahr 2000 in der Schweiz mehr Vermögen vererbt als gespart wurde. Schenkungen innerhalb der Generationen sind hingegen noch selten. Sowohl Erblasser wie Erbnehmer werden im Durchschnitt immer älter; das Erbvermögen verla-



Thomas Bachofner ist Leiter Schweizer Kunden im Private Banking der Credit Suisse in Kreuzlingen

gert sich in die Rentnerklasse. «Obwohl drei Viertel des Erbes schliesslich in der engsten Familie bleiben, kann es von der nachfolgenden Generation immer seltener für den Aufbau der eigenen Existenz oder die Finan-

zierung der Familienphase eingesetzt werden», hält Thomas Bachofner eine wichtige Erkenntnis der Studie fest und weist darauf hin, dass nur gerade ein Viertel der Erblassenden ein Testament verfasst hat. Selbst bei Vermögenden steigt der Anteil nur knapp über die Hälfte. Auch Privatpersonen beschäftigen sich also nur ungern mit der Nachfolgeregelung. «Standardlösungen gibt es dabei

keine. Jede Situation muss individuell beurteilt werden», so Bachofner. «Die genaue Abklärung der eigenen Bedürfnisse und jener der nächsten und übernächsten Generation ist immer der erste Schritt. So kann man eine geeignete Anlagestrategie bestimmen und sie konkret nach den eigenen Wünschen umsetzen. Rechtzeitige Planung lohnt sich – für alles.» (mgt)



Damit eine erfolgreiche Geschäftsübergabe rechtzeitig in die Wege geleitet werden kann, sollte so früh als möglich ein Bankkundenberater hinzugezogen werden, denn die finanziellen Fragen sind sehr komplex. Bild: Raphael Kümmer



ATTENTI

Sehr wenige Erblassende verfassen ein Testament. Bild: Susann Basler