

Wenn Unternehmer abtreten: Nachfolger gesucht

## Die Firmenübergabe – auch ein emotionaler Akt

Irgendwann wird jeder Unternehmer mit der Regelung seiner Nachfolge konfrontiert. Das Alter, der Wunsch nach Freizeit, langfristige Sicherung des Fortbestandes oder eine Neuausrichtung des Unternehmens können die Ursache dafür sein. Wichtig ist eine frühzeitige Planung der Nachfolge. Die rechtlichen und finanziellen Faktoren, vor allem aber die emotionalen Aspekte dürfen dabei nicht unterschätzt werden.

Die Schweiz weist eine historisch gewachsene Unternehmensstruktur auf. 88% der hier ansässigen 309 000 Firmen sind in Familienhand. In den kommenden fünf Jahren müssen sich von den 272 000 Schweizer Familienunternehmen 57 000 hauptsächlich aus Altersgründen mit einer Regelung der Nachfolge auseinandersetzen. Die *Erfolgswahrscheinlichkeit* einer Übergabe von einer Generation in die nächste derselben Eigentümerfamilie beläuft sich auf rund 30%. Dies geht aus einer Studie (\*) mit dem Titel «Nachfolger gesucht» hervor. Das Family Business Center der Universität St.Gallen hat dafür in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers rund 10 000 Schweizer Unternehmen zum Thema «Nachfolgeregelung» befragt.

### Volkswirtschaftlich bedeutend

Aus volkswirtschaftlicher Sicht kommt der *Unternehmensnachfolge eine grosse Bedeutung zu*, pro Jahr befinden sich durchschnittlich 19 100 Firmen in einem Ablösungsprozess. Von einer entsprechenden Regelung sind in den nächsten fünf Jahren 451 900

Arbeitsplätze, davon allein im kommenden Jahr deren 90 000, betroffen. Voraussichtlich stillgelegt werden über die nächsten fünf Jahre rund 9000 Unternehmen, dabei gehen über 72 000 Arbeitsplätze verloren; im kommenden Jahr stehen Schätzungen zufolge deren 1800 aus Gründen einer nicht geregelten Nachfolge auf dem Spiel.

Erst die Hälfte der betroffenen Unternehmen in der Schweiz hat eine Nachfolgeregelung in die Wege geleitet. Aus der Studie geht weiter hervor, dass 46% der befragten Unternehmer angeben, noch keine entsprechenden Massnahmen umgesetzt zu haben; über 30% haben sich diesbezüglich noch gar keine Gedanken gemacht.

PricewaterhouseCoopers machte als Herausgeber der Studie in diesem Zusammenhang anlässlich der Vorstellung der Ergebnisse darauf aufmerksam, dass durch die

Verdrängung des Nachfolgeproblems die Realisierbarkeit der Nachfolgeregelung ernsthaft gefährdet sei. Häufig erfahre dadurch der Wert einer Unternehmung einen negativen Einfluss.



### Sicherung des Fortbestandes

Für den Grossteil der Unternehmer stellt das *eigene Alter den Hauptgrund* dar, einen Nachfolger zu suchen, gefolgt vom Wunsch nach Freizeit. Die Möglichkeit, die Firma an einen geeigneten Mitarbeitenden zu übergeben, spielt ebenfalls eine Rolle. Auch der Wunsch der Kinder, Verantwortung zu übernehmen, stellt einen Grund für die Nachfolge dar.

Mit der Übergabe verfolgen Unternehmer persönliche Motive und Ziele, diese beeinflussen die Evaluation der Möglichkeiten verschiedener Übertragungsvarianten und nicht zuletzt die Berechnung der Unternehmenswerte.

Das höchste dieser Ziele liegt den Untersuchungen zufolge in der *langfristigen Sicherung des Firmenfortbestandes* unter Aufrechterhaltung der Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens.

### Familieninterne und externe Lösungen

57% der Unternehmer streben eine familieninterne Lösung an. Das bedeutet eine Übergabe an den Sohn oder an die Tochter. Bedingt durch die vielfältigen Chancen, welche die *Multioptionsgesellschaft* für die jungen Leute bereithält und die Tatsache, dass in der heute herrschenden Individualisierungsgesellschaft der *Wunsch nach Selbstverwirklichung* an erster Stelle steht,

<sup>(\*)</sup> «Nachfolger gesucht»: empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Family Business Center. Universität St. Gallen. Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers. Zürich, August 2005.

sehen in rund der Hälfte der Fälle Söhne und Töchter von Unternehmern von einer Nachfolge im elterlichen Betrieb ab. Aufgrund von Wertewandel müssen in

diesen Fällen *externe Lösungen* wie ein *Verkauf oder ein Management-Buy-out* in Betracht gezogen werden. Die Studie zeigt auf, dass mit 64% eine Mehrheit der Firmen, die eine externe Nachfolgelösung treffen müssen, an strategische Investoren im Ausland übergeht.

### Schlüsselfaktoren Mensch und Zeit

Bei der Nachfolgeplanung spielen die Faktoren *Mensch und Zeit* eine grundsätzliche Rolle. Dabei stehen für die Berater die folgenden Ziele im Vordergrund:

- Wahrnehmung der Interessen des Unternehmers und seiner Familie
- Bereinigung der Vorsorge- und Vermögensverhältnisse
- Klärung der güter- und erbrechtlichen Situation
- Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens sowie
- die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden.

Nicht zu unterschätzen ist die Bedeutung *einer wirkungsvollen Informationspolitik* sowohl gegenüber den eigenen Leuten im Betrieb als auch im Hinblick auf die Geschäftspartner. Als Instrumente der Nachfolgeplanung kommen namentlich unterschiedliche Arten von Verträgen, die Veränderung der Gesellschaftsstrukturen, die Schenkung, der Verkauf sowie die Übergabe der Unternehmensführung an ein eigenes bzw. ein fremdes Management zur Anwendung.

### Die Rolle der Politik

Auch die *Politik* könnte und müsste zum Gelingen der Nachfolge dringend ihren Teil beitragen, geht es doch letztlich um die Er-

haltung von Arbeitsplätzen. Den Versprechungen der Parlamentarier, unter dem Titel «Verbesserung von Rahmenbedingungen» den Unternehmern Steine aus dem Weg räumen zu wollen, folgt zumeist Ernüchterung. Im *politischen Alltag* werden munter *Beschlüsse gefasst, welche die Bürokratie weiter ins Kraut schiessen lassen* und zudem noch höhere Belastungen für kleine und mittelgrosse Betriebe auslösen. Als beredtes Beispiel dafür wird in der Studie die ausufernde Praxis der Eidg. Steuerverwaltung bezüglich der Definition der indirekten Teilliquidation erwähnt – eine Neuerung, die im Nachfolgeprozess Transaktionshindernisse zeitigt und eine Wettbewerbsverzerrung zulasten der an einer Nachfolge interessierten Familienmitglieder zur Folge hat.

Bevorzugt werden dafür die grossen, vorwiegend ausländischen Unternehmens-

käufer. Der *Bundesgerichtsentscheid*, dem diese Praxis zu Grunde liegt, «führt zu einer weiteren finanziellen Belastung, was für die Unternehmer durchaus als Bestrafung interpretiert werden darf», wird in der Studie dazu festgehalten.

Durch einen Abbau administrativer Hür-

den sowie durch eine Verringerung der steuerlichen Belastungen bei Generationenwechseln wäre von Seiten der Politik schon vieles getan, um ein Scheitern von Nachfolgeregelungen und den dadurch drohenden Verlust an Arbeitsplätzen zu vermeiden.

#### Emotionen nicht unterschätzen

Dass ein Übergabeprozess nicht frei von Emotionen ist, liegt auf der Hand. Die Firmenkultur in den meisten kleinen und mittleren Betrieben entspricht den Werten der Familie, den Erfahrungen des Patrons. Grosse Teile davon werden unverändert über Generationen tradiert. Dabei läuft die Führung allerdings Gefahr, Unnötiges mitzuschleppen und die eigentlichen Werte, die den Erfolg der Firma ausmachen, zu wenig oder gar nicht mehr zu erkennen.

Für das künftige gute Gelingen ist es wichtig, neben jenen Werten, die es sich zu erhalten lohnt, die richtigen Erfolgsfaktoren herauszufiltern. Dies ist eine der bedeutendsten Aufgaben, welche die abtretende und die nachfolgende Generation gemeinsam angehen müssen. ■

Markus Geiger



**Markus Geiger**

Der Autor ist ständiger redaktioneller Mitarbeiter des «Schweizer Arbeitgeber».

Bild: Hans Reis

Grafik 1

**Motive der Unternehmensnachfolge**

Das Alter ist der wichtigste Beweggrund, ein Unternehmen geplant aufzugeben.

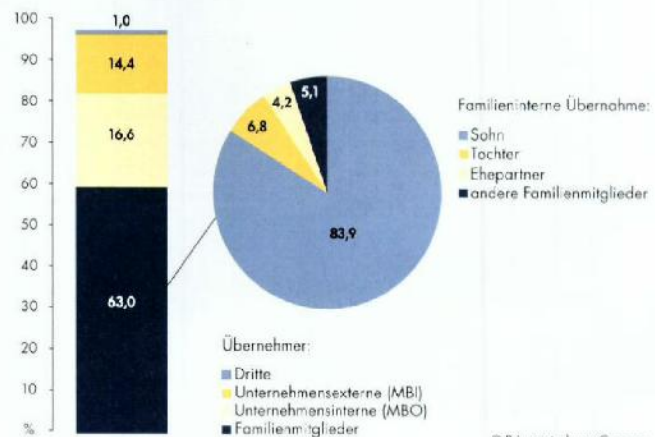


© PricewaterhouseCoopers

Grafik 2

**Herkunft der Übernehmer**

Der Hauptteil der Nachfolger kommt aus der Familie. In den meisten Fällen geht das Unternehmen an die Söhne über.



© PricewaterhouseCoopers

Grafik 3

### Gründe für eine externe Nachfolgelösung

Unterschiedliche Gründe sprechen für eine externe Nachfolgelösung.

Wertewandel und Demographie spielen dabei eine wesentliche Rolle.

