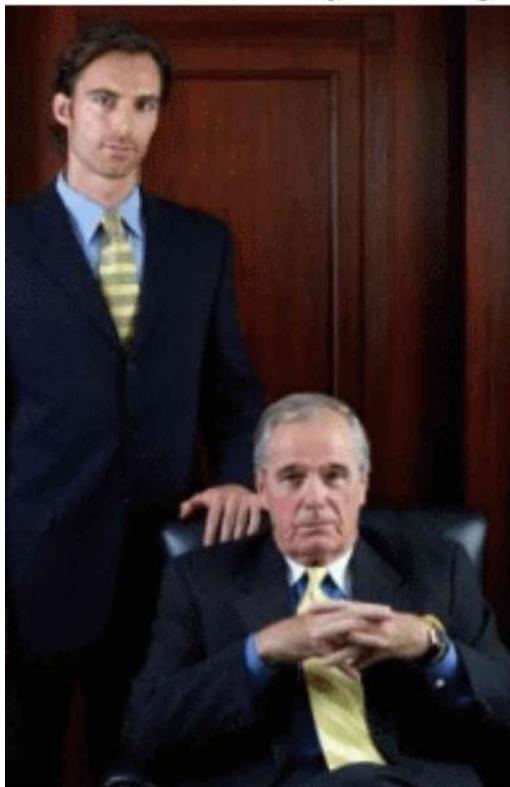


Generation Change: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge



26. Februar 2009

Fast jeder dritte Arbeitnehmer und jeder vierte Unternehmer in der Schweiz ist von der Nachfolgethematik betroffen.

Die neue Studie der Credit Suisse und des Center for Family Business der HSG "Erfolgreiche Unternehmensnachfolge" zeigt, dass die Zahl der anstehenden Unternehmensnachfolgen in den kommenden fünf Jahren nochmals deutlich ansteigen wird; fast jeder dritte Arbeitnehmer und jedes vierte Unternehmen in der Schweiz sind aktuell davon betroffen. Beim Generationenwechsel ist in der Schweiz eine Verlagerung von der familieninternen zur familienexternen Unternehmensnachfolge festzustellen. Damit verbunden sind nebst rationalen und monetären Überlegungen auch die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, Sorgen um die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und den Erhalt der Arbeitsplätze sowie die Sicherstellung der persönlichen Altersvorsorge der Unternehmerinnen und Unternehmer.

In den kommenden fünf Jahren haben knapp 26 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz einen Generationenwechsel vor sich. Dies hat eine repräsentative Studie der Credit Suisse und des Center for Family Business der Universität St.Gallen ergeben. Noch im Januar 2005 lag diese Quote bei einem Wert von 18.5 Prozent. Das heisst, dass wesentlich mehr Schweizer Unternehmen und Beschäftigte direkt von einer Nachfolge betroffen sein werden. Auffällig ist, dass die Verunsicherung über die eigene Unternehmensnachfolge in den vergangenen drei Jahren abgenommen hat. Ursachen dafür könnten die erhöhte Sensibilisierung für das Thema und die mittlerweile gewonnene Planungssicherheit bei Steuerfragen sein. Die Unternehmensnachfolge stellt eine wichtige strategische Herausforderung dar. Als solche wird sie jedoch zu selten gesehen: Die Hälfte der Unternehmer gaben an, "keine explizite Strategie" festgelegt zu haben. Der Anteil von

Argus Ref 34403634

Kleinstunternehmen ist dabei mit 68% wesentlich höher als der von Grossunternehmen.

Zunahme externer Unternehmensnachfolgen

Die Studie zeigt, dass die Bedeutung der familieninternen Unternehmensnachfolge weiter abnimmt. Während vor vier Jahren noch rund 60 Prozent angaben, das Unternehmen innerhalb der eigenen Familie weitergeben zu wollen, sind es heute nur noch knapp 40 Prozent. Etwa die Hälfte der Befragten strebt eine familienexterne Lösung an, der Rest ist bei der Frage noch unsicher. Innerhalb der familienexternen Nachfolge hat die Bedeutung des Verkaufs an Mitarbeitende weiter zugenommen. Dieser Anteil liegt heute bei 52 Prozent aller Fälle.

Frühzeitige Suche nach einem Nachfolger

"Ich war erstaunt, als man mir sagte, der ganze Prozess gehe sicherlich fünf bis sieben Jahre. Ich ging von zwei Jahren aus." Dieses Zitat eines Unternehmers stammt aus einem der zusätzlich zur Untersuchung durchgeführten Interviews und bringt ein Hauptproblem auf den Punkt: Insbesondere für Kleinst- und Kleinunternehmen ist es oft schwierig, den geeigneten Nachfolger oder die geeignete Nachfolgerin zu finden. Bei der familienexternen Nachfolge wird diese Frage denn auch als das grösste Problem eingestuft. Dabei sollte der Nachfolger neben den Fähigkeiten und Kompetenzen auch den Willen haben, das übernommene Unternehmen in eine lohnende Zukunft zu führen. Ist der Nachfolger identifiziert, ist die Unternehmensnachfolge aber noch nicht gelöst. Es folgen Fragen der Unternehmensbewertung und der Finanzierung, welche als zweit- und dritt wichtigste Probleme bezeichnet werden.

Persönliche Vorsorge als Stolperstein

Für viele Unternehmer ist der Verkauf des Unternehmens der einzige Weg, ihre Altersvorsorge zu sichern. Die Umfrage zeigt, dass ein grosser Anteil der Unternehmer die eigene Vorsorge noch nicht gesichert hat. Je kleiner das Unternehmen, desto häufiger hat dessen Besitzer die Planung der eigenen Vorsorge vernachlässigt. So sagen 63 Prozent der Befragten in Kleinstunternehmen, dass sie hierzu noch keine Massnahmen getroffen hätten.

Emotionale Beweggründe überwiegen finanzielle Gewinnaussichten

Auch wenn die Vorsorgesituation von Unternehmern vor der Übergabe ihrer Unternehmen zum Teil als durchaus prekär bezeichnet werden muss, steht die persönliche Bereicherung (oder die finanzielle Kompensation der über die Jahre investierten Energie) für die Übergabenden selten im Vordergrund. Die Hauptziele beim Verkauf sind viel mehr der "Fortbestand des Unternehmens" und das "Sichern von Arbeitsplätzen". Mit diesen Zielen im Visier verzichten Übergabende erstaunlich oft auf Teile einer finanziellen Abgeltung und kommen damit den Übernehmern wesentlich entgegen. Dies bedeutet, dass das erfolgreiche Fortführen des eigenen Lebenswerkes einen zentralen emotionalen Wert darstellt, der nicht mit Geld aufgewogen werden kann.

Basis für eine erfolgreiche Nachfolge

Die Credit Suisse engagiert sich seit mehreren Jahren für die erfolgreiche Nachfolgeplanung von KMU und begleitet heute in allen Regionen der Schweiz mehrere hundert Unternehmen bei diesem anspruchsvollen Prozess. Sie teilt den Beratungsprozess bei Unternehmensnachfolgen in fünf Etappen: Die Initialisierungsphase, die Ausarbeitung von Optionen, die Vorbereitungsarbeiten, die Überleitung und schliesslich die Umsetzung. In Zusammenarbeit mit externen und internen Beratern werden so mögliche Lösungen erarbeitet: Unter anderem Vorsorgeberatung, massgeschneiderte Finanzierungsstrukturen, Mitarbeiterbeteiligungspläne, Finanzplanung und Abwicklung von Unternehmenstransaktionen. Zur Orientierung und für kleine Unternehmen hat die Credit Suisse bereits 2007 die Publikation "Nachfolgemanagement in KMU: Eine praxisorientierte Wegleitung" herausgegeben, welche mit bislang rund 20'000 zum grossen Teil von Kunden bestellten Exemplaren auf breites Interesse stösst. (Credit Suisse)