

Studie der Universität St. Gallen und der Credit Suisse

# Familienbetriebe regeln ihre Nachfolge immer öfter extern

In jedem 4. Unternehmen in der Schweiz steht in den nächsten 5 Jahren ein Generationenwechsel an. Bereits heute greifen immer mehr Familienbetriebe auf familienexterne Lösungen zurück, wie eine Studie der Universität St. Gallen und der Credit Suisse zeigt. Die Altersvorsorge steht für viele Unternehmer beim Verkauf ihrer Firma im Vordergrund. Doch geht es nicht einfach um persönliche Bereicherung, vielmehr werden der Fortbestand des Unternehmens und das Sichern von Arbeitsplätzen als Hauptziele genannt.

In den kommenden 5 Jahren werden 77 270 oder knapp 26% aller Unternehmen vor einem Generationenwechsel stehen. Noch im Jahr 2005 waren 18,5% davon betroffen. Indirekt wird *jeder dritte Arbeitnehmende* – 976 220 Arbeitsplätze – von einem Wechsel betroffen sein, wie die Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge» der Universität St. Gallen und der Credit Suisse ergab.

## Bedeutung von Familienunternehmen nimmt ab

Die Umfrage richtete sich an knapp 9500 Unternehmer in der Schweiz. Bei den be-

fragten Firmen handelte es sich zumeist um Aktiengesellschaften (70%), dazu kamen Einzelfirmen (19%) oder GmbHs (10%). Gut die Hälfte (54%) der Befragten sind im sekundären Sektor tätig, 46% im tertiären Sektor.

Familienunternehmen mit Tradition über Generationen hinweg haben gemäss der repräsentativen Untersuchung an Bedeutung verloren. Nur noch knapp 40% der befragten Unternehmen strebten eine Weiterführung innerhalb der Familie an. Vor 4 Jahren hatten noch 60% auf eine Familienlösung gesetzt. Bei einer familieninternen

Übergabe ist in 59% der Fälle der Sohn der bevorzugte Nachfolger. Häufig wird jedoch auch an mehrere Kinder zusammen übergeben (29%). Weniger oft wurden die Tochter (14%), andere Familienmitglieder (12%) oder der Ehepartner (5%) als vorgesehene oder realisierte Nachfolger angegeben.

## Unternehmen verkaufen, um Altersvorsorge zu sichern

Bei der familienexternen Nachfolge hätten *Firmenverkäufe an Mitarbeitende* zugenommen, schreiben die Autoren weiter. 52% der Unternehmen gehen laut der Studie beim Generationenwechsel an Mitarbeitende über. Eine grosse Rolle spielten zudem der Verkauf an ein anderes Unternehmen als strategischen Investor (35%) sowie Verkäufe an befreundete (11%) oder sonstige externe Personen (21%).

Kaum Beachtung finden dagegen *Finanzinvestoren* oder die Möglichkeit eines Börsengangs.

Insbesondere für Kleinst- und Kleinunternehmen ist es oft schwierig, den geeigneten

Nachfolger oder die geeignete Nachfolgerin zu finden. Bei der familienexternen Nachfolge wird dieser Punkt auch als das grösste Problem eingestuft. Die weiteren Probleme sind die Frage der Unternehmensbewertung und die Finanzierung.

Für viele Unternehmer stellt der Verkauf ihres Betriebs die einzige Möglichkeit dar, die *Altersvorsorge* zu sichern. Vorab in kleineren Firmen hat die Mehrheit der Unternehmer die eigene Vorsorge noch nicht gesichert. 63% der befragten Kleinstunternehmer gaben an, hierzu noch keine Massnahmen getroffen zu haben.

## Emotionale Motive kommen oftmals vor Gewinnaussichten

Die Vorsorgesituation von Unternehmern vor der Übergabe ihrer Betriebe sei manch-

mal «durchaus prekär», stellen die Autoren fest.

Trotzdem stehe die *persönliche Bereicherung* – oder die *finanzielle Kompensation* der über die Jahre investierten Energie – für die Übergebenden selten im Vordergrund. Als Hauptziele beim Verkauf wurden vielmehr «Fortbestand des Unternehmens» und «Sichern von Arbeitsplätzen» genannt.

Mit diesen Zielen verzichteten Übergebende erstaunlich oft auf Teile einer finanziellen Abgeltung und kämen damit den Nachfolgern wesentlich entgegen. Mit anderen Worten stelle das erfolgreiche Fortführen des eigenen Lebenswerks für viele Unternehmer einen *zentralen emotionalen Wert* dar, der nicht mit Geld aufgewogen werden könne.

Die Studie zeigt, dass die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen sehr wichtig bleibt. Dies hat der Schweizerische Arbeitgeberverband in der Publikation «Erfolgreiche Nachfolgeplanung in Familienunternehmen» ebenfalls aufgezeigt (Inhaltsverzeichnis siehe [www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch), «Schweizer Arbeitgeber», Sonderbände). Unternehmer sollten sich nicht nur möglichst früh mit der Thematik auseinandersetzen, sondern sich gleichzeitig Gedanken über die eigene Altersvorsorge machen. ■

Jürg Wiler

## Formelle Nachfolgeplanung und tatsächliche Umsetzung

Die Nachfolgestrategie ist ...	... festgelegt und schriftlich festgehalten.	... festgelegt, aber nicht schriftlich festgehalten.	... noch nicht festgelegt.
... geplant und der Plan wird konsequent umgesetzt.	100%	23%	50%
... zwar geplant, aber eine konsequente Umsetzung ist zurzeit leider nicht möglich.	32%	78%	43%
... noch nicht geplant und es fehlt momentan die Zeit dafür.	33%	5%	7%

Quelle: «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge», Universität St. Gallen/Credit Suisse

## «Erfolgreiche Nachfolgeplanung in Familienunternehmen»

In diesem Sammelband des «Schweizer Arbeitgeber» vermitteln zahlreiche Experten Informationen zu der hochaktuellen Thematik.

Sichern Sie sich die Informationen!

Bestellungen unter:  
Tel. 044 421 17 17  
Fax 044 421 17 18  
[www.arbeitgeber.ch](http://www.arbeitgeber.ch) (Bestellungen)  
[secli@arbeitgeber.ch](mailto:secli@arbeitgeber.ch)

