



Nachfolge

Die Krönung des Lebenswerks

Magazin der Credit Suisse | April/Mai 2009

Seite 4 **Studie** Trends in der Nachfolgelandschaft | Seite 9 **Unternehmer erzählen** Walter A. Brunner, Hansjörg Zimmerli, Edi Schiess | Seite 12 **Beratung** Alleingang ist nicht sinnvoll | Seite 16 **Private Finanzplanung** Versäumnisse rächen sich | Seite 18 **Emotionen** Interview mit Arist von Schlippe | Seite 19 **Der erste Schritt** Die Checkliste

bulletin

plus



Edi Schiess ist 1992 aus dem Familienunternehmen in Lichtensteig ausgeschieden und hat in Ebnat-Kappel mit der Alex Neher AG ein Unternehmen übernommen, das die Nachfolgefrage extern lösen musste. Sein Sohn Samuel arbeitete nach der Fachausbildung fünf Jahre im Grosskonzern Bühler in Uzwil und ist nun vor kurzem ins Familienunternehmen eingestiegen, um beim Aufbau eines neuen, zukunftsträchtigen Bereichs mitzuhelfen und die Firma schrittweise zu übernehmen (→ siehe Seite 11). Eine solche familieninterne Nachfolge ist ein Idealfall, kommt heute aber immer seltener

vor, weil der Unternehmer richtigerweise weniger Druck auf seinen Sohn oder seine Tochter ausübt. Eine familieninterne Nachfolge zu erzwingen, wenn die Nachfolger dies im Innersten nicht wünschen oder nicht über die nötigen Fähigkeiten verfügen, macht keinen Sinn. Die Nachfolge-Studie der Universität St. Gallen zeigt nun, dass sich diese Erkenntnis immer mehr durchsetzt. Es gilt, die beste Lösung für das Unternehmen zu suchen – die gleichzeitig auch die beste für die Familie ist. schi



Barend Fruithof
Leiter Corporate & Institutional Clients
der Credit Suisse



Urs Dickenmann
Leiter UHNWI Segment Management,
Private Banking Switzerland

Nachfolge für Unternehmer – Vertrauen ist die Basis jeder erfolgreichen Beratung

Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist für die Schweizer Volkswirtschaft von zentraler Bedeutung. Die Credit Suisse setzt sich deshalb seit mehreren Jahren mit Engagement für erfolgreiche Nachfolgeregelungen ein. Sie hat einen massgeschneiderten Beratungsprozess entwickelt, insgesamt 27 Spezialistenteams für Nachfolgeregelungen in der ganzen Schweiz eingesetzt und führt in Zusammenarbeit mit den Universitäten St. Gallen und Lausanne entsprechende Schulungen durch.

Darüber hinaus hat die Credit Suisse verschiedene Publikationen zu diesem Thema herausgegeben. Die Broschüre «Nachfolgemanagement in KMU – eine praxisorientierte Wegleitung» erfreut sich nach wie vor eines grossen Interesses.

Um den Beratungsprozess optimieren zu können, hat die Credit Suisse das Center for Family Business der Universität St. Gallen beauftragt, eine breit abgestützte Studie über die Nachfolgelandschaft Schweiz zu erstellen. Die Resultate liegen seit wenigen Wochen vor, und die Studie kann mit unserem Bestelltalon gratis angefordert werden. Auch dieses Magazin befasst sich schweremotig mit den Resultaten der Studie und reichert sie mit Beispielen sowie Hintergrundinterviews an.

Die wissenschaftliche Untersuchung hat aufgezeigt, dass immer mehr Firmen von einer Nachfolgeregelung betroffen sind: in den nächsten fünf Jahren rund ein Viertel aller Unternehmen mit zusammen knapp einer Million Arbeitsplätzen. Der Erfolg der Firmenübergabe hängt oft vom richtigen Zeitpunkt ab. War die bedingungslose Hingabe an die eigene Firma jeweils über die Jahre hinweg noch ein wichtiger Erfolgsfaktor, so kann diese am Schluss durchaus die Weiterführung des eigenen Lebenswerks gefährden.

Eine kompetente, auf Vertrauen basierende Beratung kann jedoch den stockenden Prozess rechtzeitig wieder in die richtigen Bahnen lenken.

Barend Fruithof

Urs Dickenmann

Die Trends in der Nachfolgelandschaft Schweiz

Wie eine neue Studie der Universität St.Gallen im Auftrag der Credit Suisse zeigt, sind in den kommenden fünf Jahren rund eine Million Arbeitsplätze von einer Nachfolgeregelung betroffen. Die Tendenz der KMU-Unternehmen zu familienexternen Lösungen stellt die Übergeber vor neue Herausforderungen.

In den nächsten fünf Jahren müssen sich 77 270, also rund ein Viertel aller Schweizer Unternehmen, mit einer Nachfolgeregelung auseinandersetzen. Betroffen sind davon 976 220 Arbeitsplätze, was dem beachtlichen Anteil von knapp 30 Prozent aller Beschäftigten entspricht (→ Abb. ❶). Damit hat die gesamtwirtschaftliche und soziale Bedeutung der Nachfolgethematik gegenüber 2005 weiter an Bedeutung gewonnen. Damals waren erst 18,5 Prozent der Unternehmen binnen der nächsten fünf Jahre davon betroffen.

Zu diesem Schluss kommt die eben veröffentlichte Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge», die von der Universität St.Gallen im Auftrag der Credit Suisse durchgeführt wurde. Basierend auf ihrer Erhebung von 2005 erfassen die Forscher quantitativ und qualitativ den Status quo, und sie befassen sich mit den neuesten Trends der Nachfolgelandschaft Schweiz, wobei der Schwerpunkt auf KMU liegt. «Zusätzlich wird die Komplexität des Nachfolgeprozesses tiefgreifender als in bisherigen Studien erfasst und den emotionalen Aspekten eine angemessene Bedeutung geschenkt», sagt Frank Halter, Geschäftsleitungsmit-

glied des Center for Family Business der Universität St.Gallen und Co-Autor der Studie.

Immer mehr familienexterne Lösungen

Auf den ersten Blick scheint der Status quo gegenüber 2005 wenig verändert, als sich 88 Prozent der Schweizer Unternehmen in Familienbesitz befanden. Noch immer ist bei der familieninternen Nachfolgelösung der Sohn die wichtigste Option (59 Prozent), ebenfalls häufig berücksichtigt werden mehrere Kinder zusammen (29 Prozent). Nur gerade 14 Prozent übergeben die Firma der Tochter.

88%
der Unternehmen
sind in Familienbesitz.

Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass sich bei der Wahl des Nachfolgers eine stille Revolution vollzieht: Die familienexterne Lösung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Streben 2005 noch eine Mehrheit der Übergeber eine familieninterne Lösung an

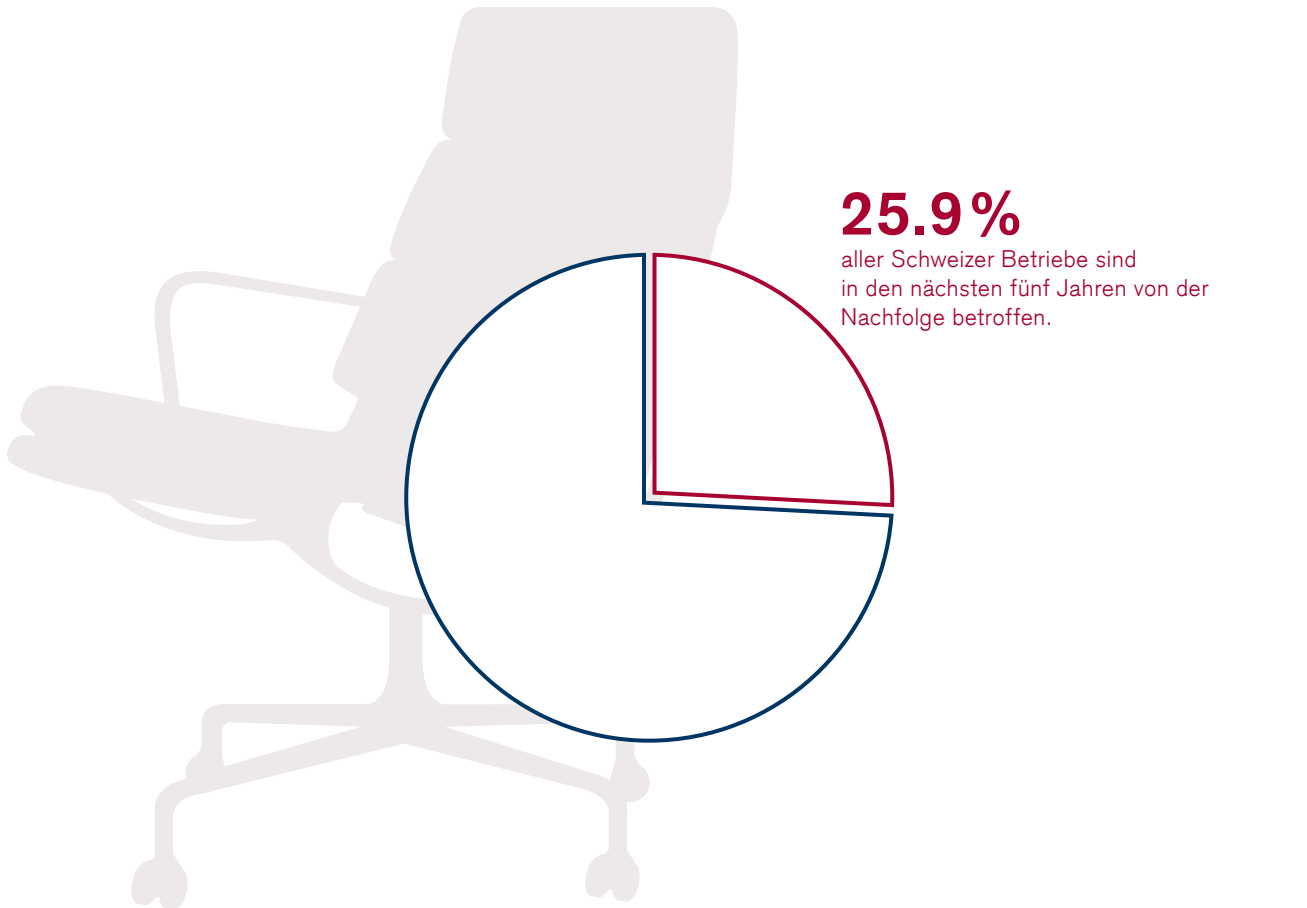
(rund 60 Prozent), so sind es heute gerade noch 39 Prozent, die eine solche Variante anstreben bzw. realisiert haben. 50 Prozent hingegen geben explizit einer familienexternen Lösung den Vorzug (→ Abb. ❷).

Die Gründe für diese Entwicklung: In der Mehrzahl der Fälle steht kein geeigneter Nachfolger aus der Unternehmerfamilie zur Verfügung – zum einen, weil bei den potenziellen Kandidaten schlicht kein Interesse besteht, zum anderen, weil sie als ungeeignet beurteilt werden, sei es, weil es ihnen an der nötigen «Härte» oder Sozialkompetenz fehlt oder weil die Kinder eine höhere Laufbahn einschlagen sollen. So meinte etwa ein befragter Bauunternehmer: «Mein Sohn ist Chirurg und hat zwei goldene Hände, den darf man nicht zum Chef eines kleinen Unternehmens machen.»

Alternativen sind also gesucht. Im Vordergrund steht hierbei der Verkauf an einen oder mehrere Mitarbeitende (52 Prozent) beziehungsweise an ein anderes Unternehmen (35 Prozent). Kaum Beachtung finden dagegen Finanzinvestoren oder die Möglichkeit eines Börsengangs (→ Abb. ❸). «Dieser in den letzten zehn Jahren feststellbare Paradigmen- >

1 Steigende volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensübergaben

25,9 Prozent aller Schweizer Unternehmen und damit fast eine Million Beschäftigte sind in den nächsten fünf Jahren von einer Nachfolge betroffen. 2005 waren es noch 18,5 Prozent.



	Kleine und mittlere Unternehmen			Beschäftigte		
	Anzahl absolut*	Nachfolge innerhalb von 5 Jahren	Total	Anzahl absolut*	Betroffene innerhalb von 5 Jahren	jährlich Betroffene
0–9 Mitarbeiter	261 584	24.8%	64 873	839 366	208 163	41 633
10–49 Mitarbeiter	30 638	33.9%	10 386	692 285	234 685	46 937
50–249 Mitarbeiter	5 472	30.5%	1 669	618 532	188 652	37 730
> 250 Mitarbeiter	1 028	33.3%	342	1 035 197	344 721	68 944
Gesamt	298 722	25.9%	77 270	3 185 380	976 220	195 244

*Daten: Bundesamt für Statistik, Betriebszählung 2005

wechsel stellt die betroffenen Unternehmen vor neue Herausforderungen», sagt Frank Halter. «Gibt es für das Unternehmen überhaupt einen Markt? Wie viel Geld kann oder muss ein Verkauf des Unternehmens abwerfen? Wie kann oder muss sich der Patron vom Unternehmen lösen?»

Geld ist nicht alles

Unternehmer denken im Geschäftsalltag gewinnorientiert, klar. Aber wie denken sie bei der Nachfolgeregelung? Was sind ihre wichtigsten Ziele bei der Übergabe des «Lebenswerks»? An oberster Stelle steht der «langfristige Fortbestand des Unternehmens», gefolgt vom «Erhalt von möglichst vielen Arbeitsplätzen». Erst ganz am Schluss, auf Platz 13 der in der Studie genannten Ziele, steht der «maximale Verkaufspreis». Bestätigt wird diese Priorisierung von denjenigen Unternehmern, die ihre Firma bereits verkauft haben. 26,5 Prozent kamen ihrem Nachfolger beim Verkauf finanziell entgegen; als die häufigsten Gründe nannten sie den «langfristigen Fortbestand der Unternehmung» (22,5 Prozent) und den «Verbleib innerhalb der Familie» (18,1 Prozent).

Bedeutet diese Haltung, dass Unternehmer sogar ganz auf ein Entgelt verzichten? Hierbei zeigen sich Unterschiede zwischen den Planern und Realisierern. Die Planer – also Unternehmer, die vor der Unternehmensnachfolge stehen – möchten durchschnittlich zwei Drittel (66 Prozent) der Anteile mit Entgelt und 26,5 Prozent ohne Entgelt an die nächste Generation übertragen. 7,2 Prozent wollen sie selbst behalten. Bei den bereits realisierten Unternehmensnachfolgen ist die Summe der übertragenen Anteile mit Entgelt wesentlich höher (73,5 Prozent). Entsprechend tiefer ist der unentgeltlich übertragene Anteil (12,3 Prozent), der zurückbehaltene Teil liegt bei 12,1 Prozent. Bei familieninternen Nachfolgeregelungen ist der entgeltliche Anteil mit 53,7 Prozent erwartungsgemäss weniger hoch als bei familienexternen. Bei den unentgeltlich

übertragenen Anteilen stehen die Erbfolge und Vererbung im Vordergrund, gefolgt vom Erbvorbezug und von der Schenkung.

Wenn Gefühle ins Spiel kommen

Die Zielsetzung und die Kompromissbereitschaft haben es verdeutlicht: Bei der Nachfolgeregelung geht es um Business und Emotionen – um Geschäft und Gefühle. Die enge Bindung des Unternehmers zu seinem «Lebenswerk» und sein hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitenden beeinflussen die Nachfolgeregelung und lassen die Rationalität in den Hintergrund treten.

47%
der Unternehmer haben die Altersvorsorge noch nicht geregelt.

Besonders die externe Lösung stellt die Betroffenen emotional vor grosse Herausforderungen. Zum einen, weil es Enttäuschungen über den Nachfolgeverzicht der Kinder zu verdauen gilt, zum anderen, weil es zu bösen Überraschungen bei der Bewertung des Unternehmens kommen kann. Die Einschätzungen von Unternehmer und Übergeber divergieren oft dramatisch. Während ersterer die Firma hinsichtlich des Potenzials in der Zukunft taxiert, so dominiert beim Besitzer die Vergangenheitsorientierung (Entgelt für geleistete Investitionen, sowohl monetär als auch persönlich).

Hinzu kommt das Problem des Losslassens. Insbesondere für die Gründergeneration bedeutet das Unternehmen häufig das Lebenszentrum. Bei Gedanken an die Nachfolgeregelung stellt sich Angst vor dem Ruhestand ein. Und schliesslich ist die Nachfolgeregelung häufig mit Stress verbunden. Besonders für Kleinunternehmer bedeutet sie oft eine Zusatzbelastung und führt dazu,

dass das Thema als negativ empfunden wird. Das Resultat: Der Nachfolgeprozess gerät ins Stocken, und im Extremfall führen Emotionen bis zur «Selbstsabotage», schreiben die Verfasser der Studie. Es gehe nicht darum, die Emotionen auszuschalten, sondern im Gegenteil sie zuzulassen und einzubeziehen, so ihr Fazit. Denn gerade der Umgang mit der Emotionalität könne über Erfolg oder Misserfolg bei der Übergabe entscheiden ([mehr zum Thema Emotionen → S. 18](#)).

Zurückhaltung gegenüber Coaching

Die Nachfolgeregelung ist ein komplexer Prozess und er wird bei familienexternen Lösungen noch komplexer. Als grösste Herausforderung wird das «Finden von potenziellen Nachfolgern» empfunden, gefolgt von der «Unternehmensbewertung» und der «Finanzierung der Nachfolgetransaktion».

Inwiefern nutzen die Unternehmer dabei das stark gestiegene Angebot an Beratungs- und sonstigen Dienstleistungen? Gemäss Studie nach wie vor nur sehr begrenzt und vorzugsweise zur Bearbeitung spezifischer Fachthemen, insbesondere für die «Absicherung rechtlicher Aspekte» und die «steuerliche Optimierung». Folgerichtig sind in erster Linie Steuerberater und Juristen gefragt (→ [Abb. 4](#)). Die Inanspruchnahme von externen Experten korreliert mit der Firmengrösse: je kleiner, desto geringer. Bei Familienunternehmen ist die Zurückhaltung gegenüber dem Coaching so ausgeprägt, dass in diesem Zusammenhang gar von «Beratungsresistenz» die Rede ist.

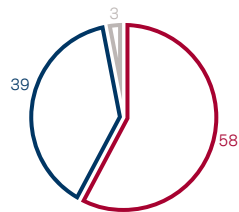
Vernachlässigte Altersvorsorge

Wie verhängnisvoll eine schlecht geplante Nachfolgeregelung ist, zeigt sich am Beispiel der Altersvorsorge. Nur gerade 53 Prozent der Unternehmer haben diese geregelt. Während bei den Inhabern der grösseren Unternehmen 24 Prozent noch keine Vorsorgemassnahmen getroffen haben, sind es bei Kleinstunternehmern 63 Prozent. Und besonders >

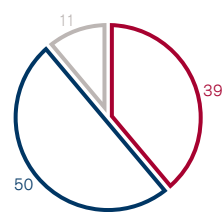
2 Familienexterne Nachfolge im Trend

Nur noch 39 Prozent der Übergeber denken an eine familieninterne Lösung, 2005 waren es noch rund 60 Prozent.

Anteil 2005 (in %)



Anteil 2008 (in %)

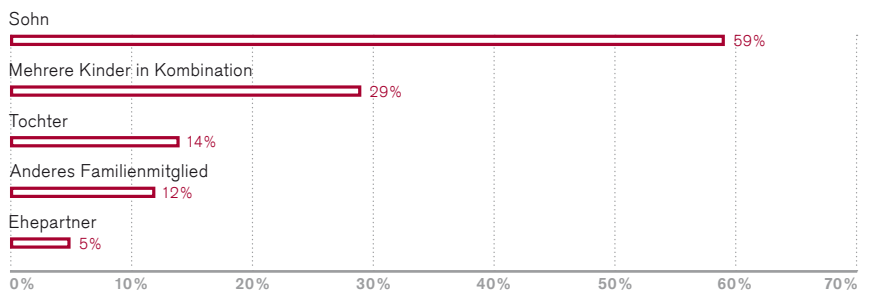


nur familienintern
nur familienextern
 Mischform oder noch unentschieden

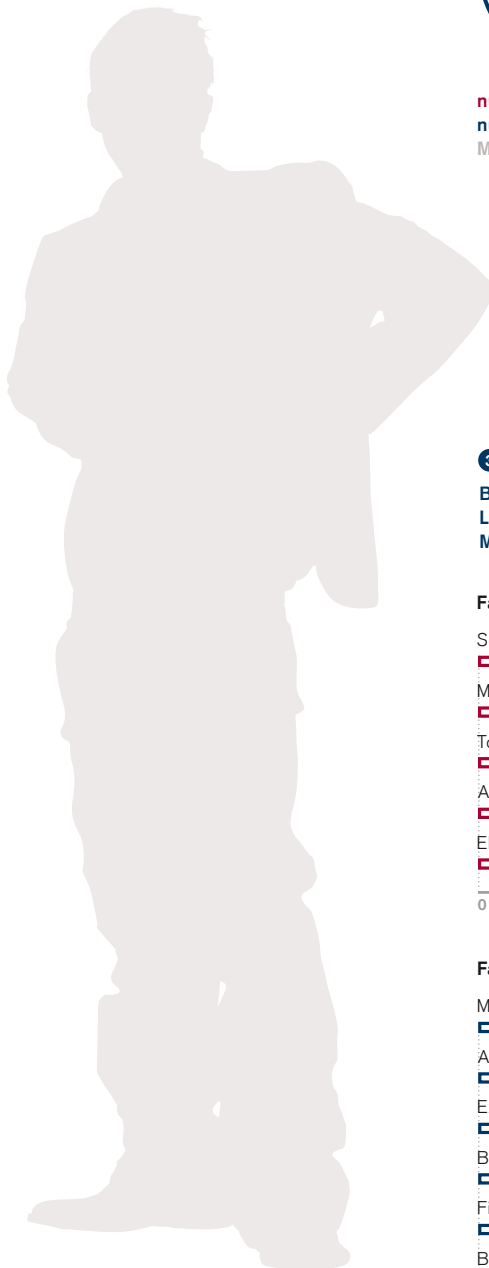
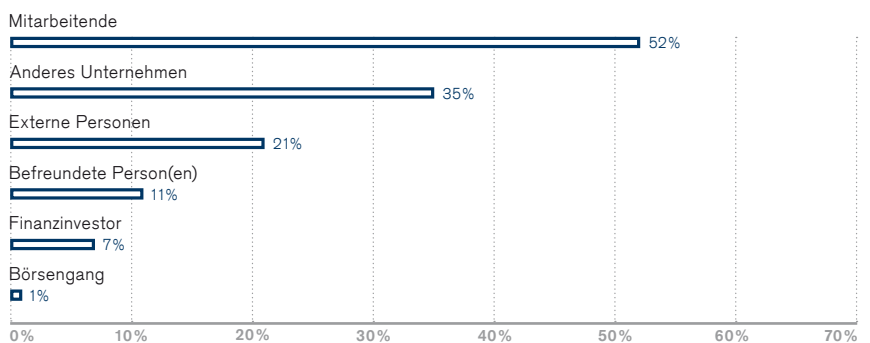
3 Wer wird mein Nachfolger?

Bei den in den nächsten fünf Jahren geplanten Übergaben ist bei familieninternen Lösungen der Sohn die wichtigste Option, bei familienexternen Lösungen stehen die Mitarbeitenden im Vordergrund. (Mehrfachnennungen möglich)

Familieninterne Übergabe



Familienexterne Übergabe



riskant: Ein Drittel aller Unternehmer über 65 haben gemäss eigenen Angaben ihre Altersvorsorge noch nicht geklärt. Die Konsequenz: Manche sind auf den Verkaufserlös angewiesen, um die eigene Rente zu sichern. Dies wiederum erfordert, dass das Unternehmen fit und somit für interessierte Käufer attraktiv ist (mehr zum Thema **Vorsorge** → S. 16).

Gestiegene Aufmerksamkeit

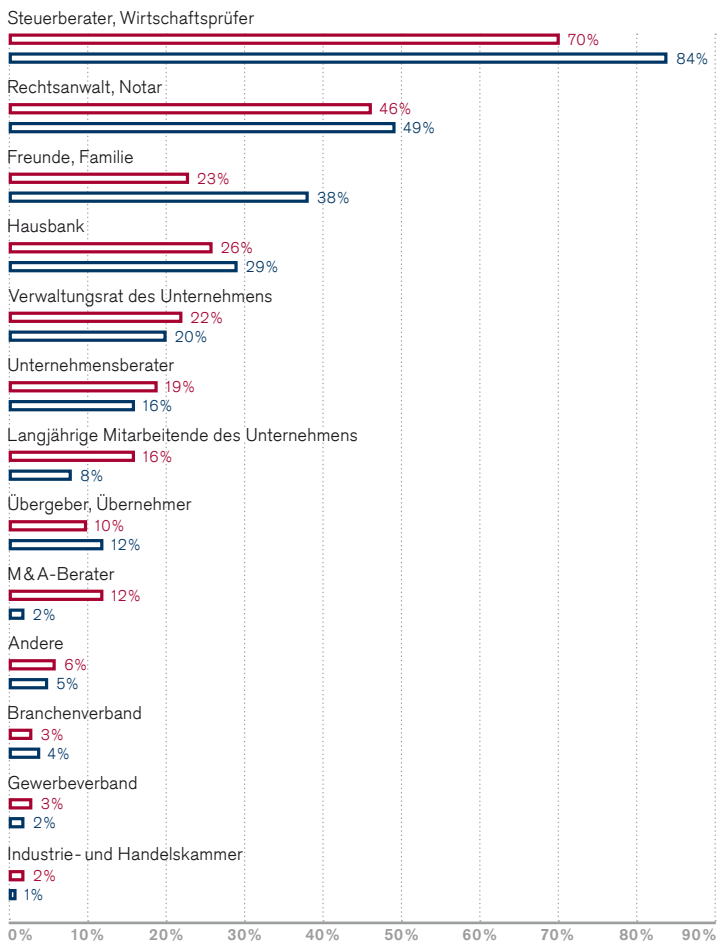
Die gute Nachricht der Studie zum Schluss: Die Aufmerksamkeit für das Thema Nachfolge ist bei den Schweizer Unternehmern gestiegen. Waren es 2005 noch 60 Prozent, die schon konkrete Pläne für eine Übergabe des Unternehmens angestellt hatten, so sind es heute bereits 72 Prozent. Besonders deutlich wird dies bei den Kleinstunternehmern, von denen 2005 noch knapp die Hälfte mit «Weiss noch nicht» antworteten. 2008 waren es gerade noch 27 Prozent.

Weniger gut sieht es aus, wenn es darum geht, den ersten Schritt zu machen – nämlich der Nachfolgeregelung genügend Platz einzuräumen und sich ihrer Vielschichtigkeit bewusst zu werden. Wie die Studie zeigt, sitzt der Teufel im Detail, hinzu kommen die Emotionen, die der Vernunft einen Streich spielen können. Die Verfasser plädieren deshalb für eine ganzheitliche Prozessbegleitung: «Angesichts der Komplexität der Aufgabenstellung empfiehlt sich ein Prozessmanagement durch eine Drittperson», sagt Frank Halter. «Am besten ein erfahrener Nachfolgeexperte mit Generalistenwissen.»

Michael Krobath

4 Nutzung von Unterstützungsangeboten

Am häufigsten nehmen die Übergeber die Hilfe von Juristen und Finanzspezialisten in Anspruch. (Mehrfachnennung möglich)



nur familienintern
nur familienextern



Die Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge» wurde von der Universität St. Gallen im Auftrag der Credit Suisse durchgeführt. Sie beschreibt die neuesten Trends in der Nachfolgelandschaft Schweiz und liefert konkrete Handlungsempfehlungen für eine zeitgemässe Nachfolgeregelung. Die Publikation kann auf unserer Website www.credit-suisse.com/nachfolge bezogen werden.

Nachfolgeregelung: drei Beispiele aus der Praxis

Das Center for Family Business der HSG hat für seine Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge» Hintergrundgespräche mit Unternehmern geführt. Dabei wird klar: Nachfolgeregelungen müssen keine Belastung darstellen. Hansjörg Zimmerli hat einen genauen Zeitplan, favorisiert eine Lösung – den Verkauf an einen **externen Jungunternehmer** – und bleibt doch offen für andere Optionen. Walter A. Brunner prozessierte mit einem **Grosskonzern** vor Bundesgericht. Das Ganze endete – mit einer Nachfolgeregelung. Edi Schiess realisiert mit der **familieninternen Firmenübergabe** den früheren Normalfall. **Andreas Schiendorfer**

Übergabe in vier Jahren – doch an wen?

In zwei Jahren weiss Hansjörg Zimmerli Bescheid, was mit der Firma passiert. Bis dann ist alles offen.

H. J. Zimmerli AG, Zofingen
Gegründet 1962
15 Mitarbeitende
Inhaber: Hansjörg Zimmerli
Nachfolger: noch offen
www.schreinerei-zimmerli.ch

«Als es in Richtung Pensionsalter ging, habe ich mich konkret mit der Frage der Nachfolgeregelung zu befassen begonnen. Bis 70 will ich das Problem gelöst haben», erklärt Hansjörg Zimmerli, Jahrgang 1942. Und präzisiert: «Es ist nicht das erste Mal, dass ich mich damit beschäftige. Eigentlich ist es auch gar kein Problem, sondern eine Überraschung. Die meisten gehen davon aus, dass meine Tochter Iris Roth-Zimmerli meine Nachfolgerin wird, weil sie im Betrieb mitarbeitet und die nötigen Fähigkeiten besitzt. Doch eine mittelgrosse Schreinerei zu führen, erfordert die volle Konzentration und ist zeitlich sehr anspruchsvoll. Diese Belastung will sie sich und vor allem ihrer Familie nicht zumuten. Dieser Entscheid ist auch in meinem Sinn.»

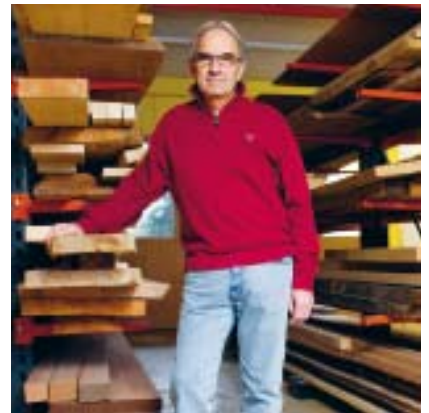
Die Vorstellung, dass das Familienunternehmen nach rund 50 Jahren in fremde Hände übergehen wird, scheint ihm nichts auszumachen. «Mein Vater,

der zehn Jahre zuvor in Murgenthal eine Firma gekauft hatte, übernahm 1962 den Betrieb meines Lehrmeisters. Meine Interessen gingen damals in Richtung Innenarchitektur, weshalb ich eine Zusatzausbildung in Schweden absolvieren wollte. Als mein Vater erkrankte, eilte ich 1969 zurück, um die kleine Firma bis zu seiner Genesung zu leiten. Doch leider verstarb mein Vater. Ich habe es aber nie bereut, in der Firma geblieben zu sein, zumal ich mein gestalterisches Flair in der Beratung, beim Küchen- und Innenausbau sehr gut anwenden konnte.»

Nachwuchsförderung ist wichtig

In der Firmengeschichte spielt der Neubau 1976 am jetzigen Standort eine zentrale Rolle. Das Unternehmen wuchs stark, zeitweise zählte es 20 Mitarbeiter. «Weil Überkapazitäten vorhanden sind, herrscht jedoch ein brutaler Preiskampf, vor allem von so genannten Garagenschreineren. Zudem gibt es immer saisonale Schwankungen sowie rezessive Jahre. Deshalb liegt für mich die ideale Grösse zwischen 10 und 15 Beschäftigten.» Entlassungen musste Zimmerli nie vornehmen, und mit drei Lehrlingen pro Jahr legt er auch grossen Wert auf die Nachwuchsförderung.

Diese idealistische Komponente ist nicht verborgen geblieben. Und so war er 22 Jahre lang Vorstandsmitglied des Verbands der Schweizerischen Schreinermeister, zwölf Jahre davon als Präsident. Dies ist aus dem Blickwinkel der Nachfolgeregelung insofern von Bedeutung,



Hansjörg Zimmerli. Holz prägt sein Leben.

als Zimmerli vor der Übernahme des Präsidiums die Doppelbelastung vermeiden und den Betrieb einem befreundeten Unternehmen anvertrauen wollte. Um den geplanten Übergang in finanzieller Hinsicht zu optimieren, gründete er 1990 eine Aktiengesellschaft. Zuletzt klappte es nicht, weil dem Partner wegen der Rezession das Risiko zu gross erschien.

«Ich bin nicht im Zugzwang»

«Heute sind mehrere Optionen möglich, die ich aber nicht öffentlich ausbreite», so Zimmerli. «Eine davon bevorzuge ich innerlich: die Übergabe an einen jungen Schreinermeister, der die nötige Fachkompetenz mitbringt, stark in der Region verwurzelt ist und charakterlich zu meinem Team passt. Trotzdem ist es mir wichtig, dass ich noch etwa zwei Jahre offen für alles bin. Ich bin weder aus gesundheitlichen noch aus finanziellen Gründen im Zugzwang.» • >

Verkauf an einen Konkurrenzkonzern

Was vor dem Bundesgericht landet, muss nicht immer im Streit enden – sondern kann manchmal auch mit einer freundlichen Übernahme weitergehen.

Frey + Götschi AG, Affoltern a. A.

StraBAG, Witta Bau AG, Zürich

150 Mitarbeitende

Inhaber: Walter A. Brunner

Übernehmer: STRABAG SE, Wien

www.strabag.ch

www.strabag.com

«Der Kreis schliesst sich», stellt der 61-jährige Bauunternehmer Walter A. Brunner fest. «Ich habe im Hochbau als Maurerlehrling begonnen, obwohl mein Herz stets für den Tiefbau geschlagen hat, und nach dem Verkauf meiner drei Tiefbauunternehmen konzentriere ich mich nun als Mitinhaber und Verwaltungsratspräsident der Gautschi Bau AG wieder ganz auf den Hochbau.»

Zwei Unternehmen namens StraBAG

«Die Nachfolgeregelung begann mit einem Prozess vor dem Bundesgericht», erzählt der ehemalige Präsident des Grasshopper Club Zürich im Letzigrund-Stadionrestaurant Oval. «Die Stadt Zürich hatte einen Bauauftrag an die StraBAG vergeben. Doch im ersten Moment wusste niemand, ob das meine Firma oder der österreichische Konzern gleichen Namens war. Der Rechtsstreit, wer in der Schweiz diesen Namen verwenden dürfe, wurde 2006 in Lausanne zu unseren Gunsten entschieden.»

Tatsächlich benützt die 1895 gegründete österreichische STRABAG SE erst seit 1930 diesen Namen, während die schweizerische StraBAG schon 1928 entstanden ist. Weil jedoch der österreichische Konzern, der mit zirka 69 000 Mitarbeitenden einen Jahresumsatz von rund 13,3 Milliarden Euro erzielt, seine Position in der Schweiz unbedingt weiter

verstärken wollte, suchten die Verantwortlichen mit Walter A. Brunner das Gespräch. Rannten die Österreicher mit ihrem Kaufangebot bei Brunner offene Türen ein? «Jein», meint er. «Wegen meiner eigenen Erfahrungen hatte ich mir zwar vorgenommen, diese Sache frühzeitig anzupacken. Aber konkret hätte ich wohl noch ein paar Jahre gewartet.»

Todesfälle verhinderten faire Regelung

So unglaublich sich der glücklich abgeschlossene Namensstreit anhört, so unglaublich ist Brunners Familiengeschichte. Kein Drehbuchautor hätte sie erfinden können. Grossvater Brunner, Gründer eines Bauunternehmens, starb mit rund 65 Jahren. Sein Testament bestimmte, es werde beim Ausscheiden eines der Erben nur eine minimale Entschädigung ausbezahlt, das eigentliche Vermögen müsse aber in der Firma Brunner Erben bleiben. Weil unter den Geschwistern bestes Einvernehmen herrschte, erkannte niemand die Notwendigkeit einer neuen Regelung.

Beim überraschenden Tod von Walter A. Brunners Vater im Alter von nur 50 Jahren akzeptierten Onkel Werner, GC-Präsident 1973/74, und Tante Hedi Murbach-Brunner Walter junior sofort als Nachfolger seines Vaters. Doch beide starben innert weniger Jahre ebenfalls im Alter von 50 beziehungsweise 55 Jahren. Da keine andere Regelung vorlag, gehörte damit das ansehnliche Unternehmen nach dem Tod der Tante alleine deren Kindern.

Aufbau einer Unternehmensgruppe

Walter A. Brunner entschied sich im Alter von 34 Jahren, aus dem Unternehmen auszuscheiden, und kaufte 1982 mit einem Kollegen die Firma Frey + Götschi AG. Als sein Partner ins eigene Familienunternehmen zurückkehrte, übernahm Brunner dessen Aktien. Im Lauf der Zeit baute der Zürcher mit Beteiligungen an den Tiefbauunternehmen StraBAG und Witta Bau AG sowie der Hochbaufirma Gautschi Bau AG eine schlagkräftige



Walter A. Brunner. Zurück zum Hochbau.

Gruppe auf. Im Tiefbau waren zuletzt knapp 150, im Hochbau rund 100 Mitarbeitende angestellt.

Wann hat Brunner erstmals an die Regelung seiner Nachfolge gedacht? «Einen konkreten Zeitplan hatte ich nicht. Ich wusste einfach, dass man mit 60 vor einem neuen Lebensabschnitt steht», führt Brunner aus. «Ich habe verschiedene Firmenbesitzer beobachtet. Meist waren es Leute, die 70 Jahre und älter waren. Man merkt als Käufer natürlich, wenn das Gegenüber verkaufen muss, und befindet sich in einer starken Position. Ich wollte deshalb diesen Schritt früh genug vollziehen.»

Eine firmeninterne Lösung angestrebt

Eine Nachfolge innerhalb der Familie war unrealistisch, da die beiden Töchter kein Interesse an einer Bauunternehmung hatten. Deshalb rechnete Brunner eigentlich mit der Übergabe an die im jeweiligen Unternehmen mitarbeitenden Partner, die Minderheitsbeteiligungen besaßen. Dieser Plan war nicht zu verwirklichen – «vielleicht, weil ich die ganze Zeit über sehr präsent in der Firma war, vor allem natürlich in der Frey + Götschi AG. Dies war für die Geschäftsführer sicher nicht immer einfach.»

Auch Angebote von Schweizer Konkurrenten erhielt Brunner. «Zu früh», wie er zurückblickend festhält. «Erst der Rechtsstreit mit der STRABAG SE war der konkrete Auslöser. Es ging mir vor allem um

eine Lösung, welche die Zukunft meiner Mitarbeitenden und ihrer Familien sichert.»

Die STRABAG SE beabsichtigt, ihre Stellung in der Schweiz – vor allem im Verkehrs- und Wegebau – zu stärken. Deshalb besteht aus Brunners Sicht keine Gefahr, dass die neuen Besitzer Arbeitsplätze abbauen. Um die Kontinuität zu wahren, vereinbarte er mit der Käuferin, weiterhin die Geschäftsführung der Frey + Götschi AG auszuüben und Mitglied des Verwaltungsrats der drei Gesellschaften zu bleiben.

Auf Ende Februar 2009 hat er sich nun aus all diesen Funktionen zurückgezogen. Einerseits bleibt die Kontinuität dank Reto Koch, seinem langjährigen Partner, weiterhin gewahrt, andererseits merkte er, dass es für einen Unternehmer, der 37 Jahre lang selbstständig entscheiden konnte, nicht einfach ist, sich mit den Strukturen eines Konzerns abzufinden.

Die Banken geben den Sauerstoff

Welche Rolle spielen die Banken? Walter A. Brunner: «Die Banken geben den Sauerstoff. Vor allem am Anfang brauchen die Unternehmen diese Partnerschaft. Ist das Verhältnis zu den Banken getrübt, entstehen Probleme. Auch ich habe früher schlechte Erfahrungen gemacht und deshalb die Bank gewechselt. Seit über zehn Jahren sind meine Firmen nun bei der Credit Suisse. Bei der Nachfolgeregelung stützte ich mich allerdings hauptsächlich auf ein spezialisiertes Finanzberatungsunternehmen ab.»

Nun ist nur der Hochbau übrig geblieben. «Übrig geblieben ist nicht das richtige Wort», präzisiert Brunner schmunzelnd. «Es gibt manche attraktive Hochbauprojekte. Vor allem eines interessiert mich im Besonderen: das Stadion Zürich auf dem Hardturmareal. Nach der Ausschreibung befanden wir uns in der Poleposition. Nun geht es ja vielleicht doch noch los ...» Auf dass sich auch dieser Kreis schliesse. •

Schrittweiser Übergang vom Vater auf den Sohn

Keinen Druck auf den Sohn ausüben, mit ihm einige Jahre in der Firma zusammenarbeiten und sie ihm dann übergeben: ein Idealfall.

Alex Neher AG, Ebnat-Kappel
Metallwaren und Werkzeugfabrik
Gegründet 1937
50 Mitarbeitende
Inhaber: Edi Schiess
Designierter Nachfolger: Samuel Schiess
www.alexneher.ch

«Aus meiner Sicht handelt es sich um ein perfektes Timing», erklärt Samuel Schiess, der letzten August ins väterliche Unternehmen in Ebnat-Kappel eingestiegen ist. «Nach meiner Ausbildung an der FH in Rapperswil habe ich fünf Jahre bei Bühler in Uzwil gearbeitet und stand damit am Scheideweg. Sollte ich weiterhin eine Karriere bei einem Grosskonzern verfolgen? Dies wäre, wegen der Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten, attraktiv gewesen. Oder sollte ich einen ersten konkreten Schritt zur Übernahme unseres Familienunternehmens wagen?»

Vater Edi Schiess übte auf seinen Sohn keinen Zwang aus, konnte aber mit einer äusserst reizvollen Aufgabe aufwarten: dem Aufbau eines zukunftsweisenden dritten Standbeins neben den tendenziell eher zurückgehenden Bereichen Stanzerei und Werkzeugbau sowie der Blechbearbeitung mit Laserschneiden, Abkanten und Schweißen. «Wir haben an einer Fachmesse das neue Liftbett vorgestellt, ein Pflegebett, das eine wesentlich verbesserte Höhenverstellung zulässt.»

Die Resonanz war hervorragend, doch nun gilt es, den zweiten Prototypen zur Serienreife weiterzuentwickeln. Genau das Richtige für Samuel Schiess, der bei Bühler als Projektmanager tätig gewesen ist. Daneben absolviert er nun an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur eine be-

triebswirtschaftliche Zusatzausbildung. Dann ist der Sohn gerüstet, um das Unternehmen – die Alex Neher AG – zu übernehmen. Doch wann genau dies der Fall sein wird, wissen die beiden nicht. Es spielt auch keine Rolle, denn sie arbeiten miteinander wie aus einem Guss.

«Vielleicht werden einige ältere Mitarbeitende, die seit vielen Jahren bei der Alex Neher AG beschäftigt sind, Mühe mit der Umstellung haben», sinniert der Sohn. «Aber einige werden in absehbarer Zeit ebenfalls pensioniert, und die anderen werden merken, dass sich an der Firmenphilosophie wenig ändern wird.»

Blicken wir in der Geschichte gut 20 Jahre zurück, so sehen wir Edi Schiess im Familienunternehmen in Lichtensteig mitarbeiten. Mit der Zeit waren dort sogar drei Cousins sowie Edis Vater tätig – zu viele für eine optimale Zusammenarbeit. Edi entschloss sich mit 50 Jahren, anderswo als Betriebsleiter zu wirken. Doch schnell merkte er, dass der Inhaber, Konrad Neher, einen Nachfolger suchte, da keiner seiner drei Söhne, alle Ingenieure, den Betrieb übernehmen wollte. «Sicher spielte mit, dass der potenzielle Firmeninhaber seine Brüder hätte mitbeteiligen müssen. Deshalb habe ich darauf geachtet, dass nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Familie selbst über genügend Substanz verfügt. Samuel kann mit einem Erbvorbezug die Firma übernehmen, ohne dass seine beiden Schwestern benachteiligt werden.» •



Edi und Samuel Schiess. Arbeiten als Partner.



V. l. n. r.: **Hervé Mützenberg**, Leiter Umfassende Finanzberatung Region Suisse Romande, Lausanne; **François Menzel**, Teamleiter Firmenkunden, Lausanne; **Didier Carron**, Relationship Manager Premium Clients Suisse Romande; **Heinz Hasler**, Mergers & Acquisitions, Zürich

Das eigene Lebenswerk sichern

Die Sicherung des Fortbestands der eigenen Firma stellt für viele Unternehmerinnen und Unternehmer eine enorme Herausforderung dar. Vier Kundenberater der Credit Suisse diskutieren über die Resultate der neuen Studie der Hochschule St. Gallen und tauschen ihre Erfahrungen aus.

Bulletin: Die neue Nachfolgestudie der HSG belegt die volkswirtschaftliche Dimension der Nachfolgeregelung.

Haben die Resultate Sie beeindruckt?

Hervé Mützenberg: Liest man die wissenschaftlich fundierten Zahlen, ist man wirklich beeindruckt, aber nicht überrascht: Wir beschäftigen uns ja täglich mit dem Thema Nachfolgeregelung. Deshalb wissen wir um deren Bedeutung für die Schweizer Volkswirtschaft und spüren die damit einhergehende Verantwortung.

François Menzel: Das kann man wohl sagen: Ein Viertel der Unternehmen planen in den nächsten fünf Jahren eine Nachfolgeregelung. Fast eine Million Arbeitsplätze sind davon betroffen. Die Zahlen zeigen, wie wichtig dieses Thema für alle Beteiligten ist. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie heute muss einem dies besonders bewusst sein.

Didier Carron: Es ist jedoch nicht so, dass der Bedarf an Nachfolgeregelungen gegenüber früher sprunghaft gestiegen wäre. Die markante Zunahme der Umfragewerte zeigt vielmehr, dass die Unternehmer die Firmennachfolge bewusster und früher angehen als noch vor zehn Jahren. Sie sind gewillt, eine Lösung zu finden, solange es sich nur um eine Herausforderung und noch nicht um ein Problem handelt.

Heinz Hasler: Früher war die Unternehmensnachfolge eher ein Tabuthema. Die Betroffenen sprachen nur ungern darüber, weil damit auch ihre gesellschaftliche Stellung verbunden war. Es galt die Doktrin, seine Dienste solange wie möglich der Firma zur Verfügung zu stellen. Ein Kürzertreten wurde oftmals als Zeichen der Schwäche verstanden. Das hat sich geändert: Heute wird eine erfolgreiche Nachfolgeregelung als die Krönung des unternehmerischen Lebenswerks angesehen.

Welche Erkenntnis der Studie hat Sie besonders überrascht?

Didier Carron: Für mich ist das ganz klar die starke Zunahme der familienexternen Nachfolgeregelungen beziehungs-

weise die Akzeptanz, die diese Lösung bei den Unternehmern genießt. Von allen Befragten gaben rund die Hälfte an, dass sie explizit eine familienexterne Regelung anstreben, obwohl der Grossteil der KMU Familienunternehmen sind. Die Auswahl an Nachkommen mag heute wohl kleiner sein, weil die Familie kaum mehr als zwei Kinder umfasst. Doch nur mit demografischen Aspekten lässt sich diese Erkenntnis kaum erklären ...

François Menzel: Der Unternehmer getraut sich heute viel öfters, Nachkommen von der Nachfolge auszuschliessen, wenn deren Talente nicht in der Unternehmensführung vermutet werden. Umgekehrt wählt die heutige Generation selbstständig ihren eigenen Lebensweg und fühlt sich nicht mehr verpflichtet, die Nachfolge anzutreten. Zudem sind sich alle bewusst, wie viel Opfer und Verzicht eine solche Aufgabe mit sich bringen kann.

Hervé Mützenberg: Diese Entwicklung muss nicht nachteilig sein, denn sie erlaubt es, für das Unternehmen – und somit auch für den Unternehmer – die beste Lösung zu suchen.

Heinz Hasler: An die Stelle der Nachfahren, die das Unternehmen nicht mehr immer übernehmen, ist in gewissem Sinn der langjährige Mitarbeiter getreten. Betrachten wir die externen Lösungen, so steht der Verkauf an einen oder mehrere Mitarbeitende klar im Vordergrund.

Didier Carron: Ich kenne das aus meiner Beratertätigkeit bestens: Da spielt das emotionale Element eine wichtige Rolle. Man möchte das Unternehmen jemandem übergeben, den man persönlich sehr gut kennt.

François Menzel: Das stimmt! Bei seinen Mitarbeitern hat man zudem den Vorteil, dass man am besten abschätzen kann, ob die nötigen fachlichen und menschlichen Fähigkeiten da sind.

Heinz Hasler: Als weitere Variante kommt aber auch der Verkauf an ein anderes Unternehmen als strategischen Investor in Frage. Auch da kann der Unternehmer davon ausgehen, dass sein Lebenswerk kompetent weitergeführt wird.

Hervé Mützenberg: Das Stichwort «Emotionen» ist gefallen. Nicht selten liegt hier der Grund für zu spät und zu wenig konsequent angepackte Nachfolgeregelungen. Als Berater bedeutet dies für uns eine spezielle Herausforderung. Es zeigt sich jedoch, dass eine frühzeitige Thematisierung der Nachfolge viele Vorteile mit sich bringt.

Heinz Hasler: Da kann ich nur zustimmen, denn wir dürfen uns nichts vormachen: Nach wie vor schliessen zahlreiche Unternehmen, weil die Regelung der Nachfolge nicht geklappt hat.

François Menzel: Die Übergabe an einen Mitarbeiter erscheint mir aus verschiedenen Gründen durchaus erfolgversprechend. Hier muss der Unternehmer jedoch bereit sein, dem Nachfolger die entsprechenden Freiräume zu gewähren. Notwendige Veränderungen wurden eventuell aufgeschoben und mit dem Wechsel wird es Zeit, diese nun anzupacken. Denn eines steht fest: Der Unternehmer von morgen steht vor anderen Herausforderungen als der Unternehmer von gestern und heute.

Heinz Hasler: Das ist klar. Für den Unternehmer ist es daher entscheidend, sich nicht zu stark von Emotionen leiten zu lassen. Die moralische Verpflichtung ge-

genüber seinem Lebenswerk kann dazu führen, dass der richtige Zeitpunkt zum Loslassen verpasst wird. Oder es werden gar unrealistische finanzielle Vorstellungen vorgeschoben, weil man insgeheim hofft, dass die Übertragung dann hinausgeschoben wird.

François Menzel: Eine gewisse Rationalität und damit eine «gesunde Distanz» in Bezug auf die strategische Aufgabe Unternehmensnachfolge ist in jedem Fall wichtig. Spezielle Beachtung ist zudem erforderlich, je älter der Unternehmer, je kleiner das Unternehmen und je ländlicher der Standort des Unternehmens ist. Hier erfolgt der erfolgreiche Anstoss oft von aussen.

Kann ein Bankkundenberater wirklich einen wesentlichen Input liefern?

Didier Carron: Erfolgreiche Beratung von Unternehmern basiert auf Vertrauen, das durch jahrelange, ja jahrzehntelange gute Kontakte gewachsen ist. Da kann ich nicht eines Tages zum Telefonhörer greifen und dem Kunden sagen: «Guten Tag. Da bin ich. Wir müssen zusammen die Nachfolge in Ihrem Betrieb lösen.» Die Überlegungen müssen früh eingeleitet werden, denn es gilt steuerliche Fristen oder solche im Rahmen der beruflichen Vorsorge zu beachten. Die >

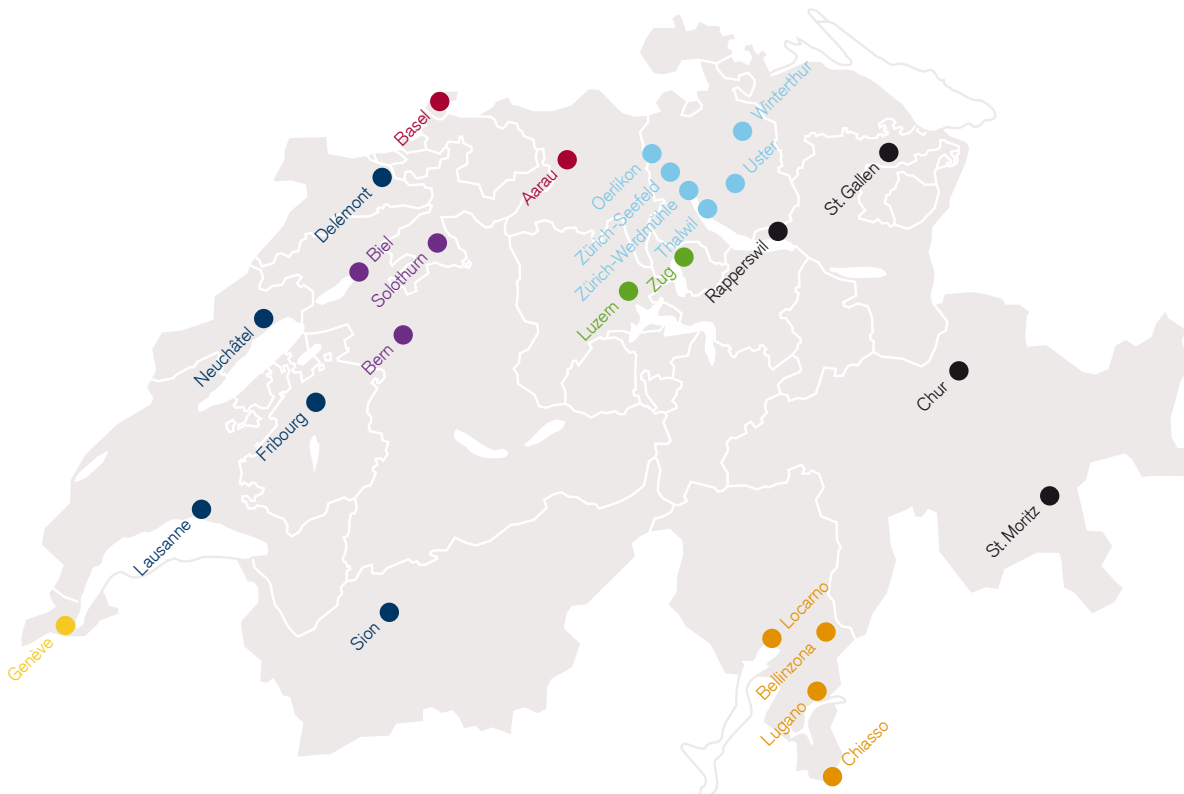
1 Die Credit Suisse unterstützt in allen Phasen der Nachfolgeplanung

Ein klar strukturiertes Vorgehen sorgt dafür, dass jeder Schritt rechtzeitig erfolgt und nichts vergessen geht. Im Dialog zwischen Unternehmer und Kundenberater werden aus den untenstehenden Schlagworten wegweisende Inhalte zur erfolgreichen Nachfolgeregelung.

①	②	③	④	⑤
<p>Initialisierung</p> <p>Lancieren des Themas</p> <p>↓</p> <p>Unabhängige Sichtweise</p> <p>↓</p> <p>Orientierung</p> <p>↓</p> <p>Umfassende Finanzberatung (Finanzplanung, Steuern)</p>	<p>Optionen</p> <p>Erfahrung und Kreativität</p> <p>↓</p> <p>Zugang zum Spezialistennetz der Credit Suisse</p> <p>↓</p> <p>Kenntnis des lokalen Beratermarktes</p> <p>↓</p> <p>Zweitmeinung zum Beratungsbedarf</p>	<p>Vorbereitung</p> <p>360-Grad-Perspektive Privat/Geschäft</p> <p>↓</p> <p>Bilanzstruktur</p> <p>↓</p> <p>Transaktionspartner-Suche</p> <p>↓</p> <p>Mitarbeiterbeteiligungspläne</p>	<p>Überleitung</p> <p>Transaktionsberatung (MBO, MBI, LBO, IPO)</p> <p>↓</p> <p>Erbschaftsberatung</p> <p>↓</p> <p>Zweitmeinung bei Konflikten</p>	<p>Umsetzung</p> <p>Finanzierung (Kredite, Structured Finance, Hypotheken, Mezzanine Finance, Leasing/Factoring)</p> <p>↓</p> <p>Anlageberatung und Vermögensverwaltung</p>

2 Die Unternehmer finden in jeder Geschäftsregion Spezialisten für Nachfolgeregelungen

An 27 Standorten der Schweiz finden sich Spezialistenteams, die sich auf die vielfältigen Problemstellungen der Nachfolgeregelung konzentrieren und daher jedem Unternehmer wichtige Impulse liefern können. Wegen der Bedeutung des Themas ist aber jeder Kundenberater im Corporate und im Private Banking mit Nachfolgeaspekten vertraut und damit als – erster – Ansprechpartner geeignet.



Die Basis jeder erfolgreichen Beratung ist das gegenseitige Vertrauen

Die Credit Suisse betreut rund 100 000 Unternehmen, oft schon seit Jahrzehnten. Deshalb verfügen die Kundenberaterinnen und Kundenberater über fundierte Firmenkenntnisse und geniessen das Vertrauen der Unternehmer. Ihr Vorteil ist, dass sie bankintern und -extern auf ein nationales oder internationales Netzwerk zurückgreifen. Deshalb können sie stets mehrere Lösungsvorschläge anbieten.

<p>Region Zürich Leitung: Paul Arni Zürich, 044 333 07 80</p>	<p>Region Zentralschweiz Leitung: Werner Raschle Luzern, 041 419 14 11</p>	<p>Region Suisse Romande Leitung: Jean-Luc Rochat Lausanne, 021 340 27 14</p>
<p>Region Ostschweiz Leitung: Marcel Küng St. Gallen, 071 225 56 04</p>	<p>Region Nordschweiz Leitung: Bernhard B. Fischer Basel, 061 266 77 31</p>	<p>Region Ticino Leitung: Alberto Petruzzella Lugano, 091 802 55 00</p>
<p>Region Mittelland Leitung: Hans-Ulrich Müller Bern, 031 358 89 63</p>	<p>Region Genève Leitung: Manuel Jetzer Genève, 022 393 28 52</p>	

private Finanzplanung stösst solche Fragen an. Hinzuzurechnen ist dann noch die Zeit für die Entscheidungsfindung. Meistens stützen sich dabei die Unternehmer auf mehrere Berater ab. Sie holen die Meinung mehrerer Bezugspersonen aus ihrem Vertrauensumfeld ein und bilden sich dann ihre eigene.

Hervé Mützenberg: Richtig. Und sind einmal die Antworten zu den emotionalen Bereichen gefunden worden, dann werden Finanzierung, Steuern oder rechtliche Fragestellungen zu lösbaren Fachfragen. Als Bank haben wir die Kompetenz, gemeinsam mit dem Unternehmer und seinen externen Beratern zukunfts-trächtige Lösungen zu finden.

Heinz Hasler: Wenn ein Unternehmer selber weder familien- noch firmenintern einen Käufer findet, kommt ihm unser grosses nationales und internationales Netzwerk von Finanzinvestoren und industriellen Käufern zugute. Der Kunde weiss meist gar nicht, welche Dienstleistungen er innerhalb eines Nachfolgeprozesses von uns erwarten kann, und ist überrascht, wie viele Fragen und Aufgaben – beginnend von einer ersten Analyse bis hin zu Projektmanagement und -abwicklung – wir ihm abnehmen können. Für den Kunden ist wichtig, dass der Kreis der Ansprechpartner so klein wie möglich bleibt.

Ein kurzes Schlusswort?

François Menzel: Die Unternehmer tragen wesentlich zum hervorragenden Ruf unserer Produkte und Dienstleistungen und zur Stabilität unserer Volkswirtschaft bei. Und sie zeichnen sich durch Verantwortungsbewusstsein aus. In der Studie sagt ein Unternehmer: «Meiner Meinung nach hat eine Unternehmung ein Recht auf Leben. Wenn man aufhört, muss man jemanden einsetzen, der die Firma mit grosser Wahrscheinlichkeit erfolgreich weiterführt.»

Simon Bühler, Michael Guye



«Knowledge Sharing» im Kommunikationszentrum Bocken: Die Nachfolgeberater aus der ganzen Schweiz nehmen die Gelegenheit wahr, ihre Beratungserfahrungen auszutauschen und sich über neue Dienstleistungen zu informieren. Barend Fruithof (links), Leiter Corporate & Institutional Clients, Hans-Ulrich Meister (Mitte), CEO Switzerland, und Urs Dickenmann (rechts), Leiter UHNWI Segment Management, Private Banking Switzerland, freuen sich deshalb in der Pause über die Motivation und die Fachkenntnisse ihrer Mitarbeitenden.

Kompetenz in der Nachfolgeberatung

Die Credit Suisse kümmert sich seit 2007 gezielt um Best-Practice-Know-how in der KMU-Nachfolgeberatung. Es bestehen Ausbildungskooperationen mit den Universitäten St. Gallen und Lausanne. Die Beratung wird an 27 verschiedenen Standorten in der Schweiz von Teams geführt, die aus je einem erfahrenen Berater der Organisationseinheiten Corporate und Private Banking zusammengesetzt sind. Diese Teams werden speziell geschult und verfügen über eine grosse Erfahrung in diesem komplexen Thema. Ihnen obliegt es, eine umfassende und individuelle Kundenberatung sicherzustellen. Diese beginnt mit einer Situationsanalyse, auf deren Basis mögliche Vorgehensschritte und Lösungsmöglichkeiten diskutiert werden können. Der KMU-Unternehmer profitiert dabei ohne Beraterkosten von der Erfahrung der Credit Suisse bei KMU-Nachfolgeprozessen. Festgelegte Massnahmen können anschliessend von Spezialisten aus dem Netzwerk der Credit Suisse bearbeitet werden. Dieses Netzwerk besteht aus Beratern, zum Beispiel für Finanzplanung oder Unternehmenstransaktionen. Es geht aber – und das ist ein entscheidender Punkt – über die Organisationsgrenze der Credit Suisse hinaus und schliesst kompetente Partnerfirmen ein. Diese Netzwerkorganisation stellt die beste Antwort auf die Interdisziplinarität des Nachfolgeprozesses dar. Mit einem individuell zusammengesetzten Beratungsteam aus eigenen Fachspezialisten und Netzwerkpartnern bietet die Credit Suisse ihren KMU-Kunden mehr als Finanzlösungen: eine strategische Partnerschaft, die das nachhaltige Gedeihen des Unternehmens unterstützt.

Simon Bühler, Michael Guye

→ Zur Vorinformation und auch für Kleinstunternehmen hat die Credit Suisse die umfassende Dokumentation «Nachfolgemanagement in KMU: Eine praxisorientierte Wegleitung» verfasst. Bestellen Sie sie kostenlos mit dem Talon, bei Ihrem Kundenberater oder auf www.credit-suisse.com/nachfolge.

Private Finanzplanung – Ausgangslage für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung

Viele Unternehmer vernachlässigen die Altersvorsorge zu Gunsten ihrer Firma. Dies hat die neue Studie der Universität St. Gallen klar aufgezeigt. Es lohnt sich auch für das Unternehmen, diese gut gemeinte Zurückhaltung rechtzeitig aufzugeben.

Eine persönliche Finanzplanung im Rahmen der umfassenden Finanzberatung der Credit Suisse ist der ideale Einstieg in die Nachfolgeregelung für Unternehmer. Unternehmer geben oft alles für den Erfolg ihrer Firma und das Wohl der Mitarbeiter – die eigenen privaten Interessen und die Bedürfnisse der Familie kommen dabei jedoch häufig zu kurz. Im Rahmen der Finanzplanung stehen für einmal die ganz persönlichen Bedürfnisse des Unternehmers und seiner Angehörigen im Fokus. In einem strukturierten Prozess werden in fünf Schritten sämtliche Themen rund um die Finanzen analysiert und daraus sinnvolle Massnahmen abgeleitet (→ siehe Grafik S. 13).

Der erste Schritt ist die Bedürfnisanalyse und die Aufnahme der Ist-Situation. Er dient als Standortbestimmung. In einem Gespräch wird eine private Bilanz und Erfolgsrechnung erstellt. Es werden aber auch die ganz persönlichen Wünsche und Ziele des Unternehmers berücksichtigt. Dass in diese Analyse auch das Unternehmen einbezogen wird, liegt auf der Hand. Die Abhängigkeit vom Unternehmen ist in der Regel sehr gross. Meistens ist die Firma der grösste Vermögenswert, und das Einkommen wird auch mehrheitlich aus dieser erzielt. Es muss zudem die private Steuerplanung auf die Steuerplanung der Firma abgestimmt werden. Die Unternehmensnachfolge wird hier bereits thematisiert, unabhängig vom Zeitpunkt, in welchem diese Finanzplanung stattfindet.

Im zweiten Schritt wird die Ausgangslage vom Finanzplaner analysiert. Dabei fallen zum Thema Unternehmensnachfolge häufig folgende Problemkreise auf:

→ Um Steuern zu sparen, wurden bisher kaum Bezüge oder Ausschüttungen getätigt. Steuerbelastungen werden so in der Regel nur aufgeschoben und nicht endgültig reduziert. Das Unternehmen baut damit unter Umständen viel Eigenkapital auf. Die Anhäufung von viel Eigenkapital kann dazu führen, dass später der Wunschnachfolger gar nicht in der Lage ist, die Firma zu übernehmen.

→ Zu geringe Bezüge können für den Unternehmer direkt fatale Folgen haben: Die private Vorsorge wird zu wenig aufgebaut. Beim Ausstieg stellt sich die Frage nach der Finanzierung des Lebensunterhalts der Unternehmerfamilie. Ein wesentlicher Teil des ganzen Vermögens ist in der Firma gebunden. Ein schlechtes

konjunkturelles Umfeld zum Zeitpunkt des Ausstiegs – der Zeitpunkt ist nicht immer völlig frei wählbar – kann aber zu einem entsprechend tieferen Verkaufserlös führen – die Mittel für die private Vorsorge fehlen endgültig.

→ Erbrechtliche Aspekte werden im Zusammenhang mit der familieninternen Nachfolge vernachlässigt. Oft werden lediglich die Modalitäten des Übergangs der Firma wie Kauf- oder Schenkungsbedingungen oder Unternehmenswert geregelt. Erbrechtliche Regelungen werden vergessen und werden trotz den damit verbundenen Risiken nicht getroffen. Ohne entsprechende Regelung gilt in einer späteren Erbteilung die Bewertung per Todestag. Hat eines der Kinder bis zum Ableben des Unternehmers während Jahren die Firma erfolgreich weitergeführt und ausgebaut, allenfalls auch nur minimale Bezüge getätigt, um die Liquidität der Firma zu schonen, kommt es nun plötzlich zur Situation, dass der familieninterne Nachfolger seine Geschwister für den auch von ihm geschaffenen Mehrwert auskaufen muss. Zudem besteht das Risiko, dass dann keine entsprechenden Mittel für diesen Auskauf zur Verfügung stehen.

→ Der Faktor Zeit ist wichtig. Erfahrungsgemäss werden Gedanken zur Nachfolge viel zu spät gemacht. Zu beachtende vorsorgerechtliche und steuerrechtliche Fristen betragen oft mehrere Jahre. Beginnt die Nachfolgeplanung

Reto Fehr,
Leiter Umfassende Finanzberatung,
Private Banking Credit Suisse,
Region Zürich.

«Der Faktor Zeit ist wichtig. Erfahrungsgemäss werden Gedanken zur Nachfolge viel zu spät gemacht. Zu beachtende vorsorgerechtliche und steuerrechtliche Fristen betragen oft mehrere Jahre.»



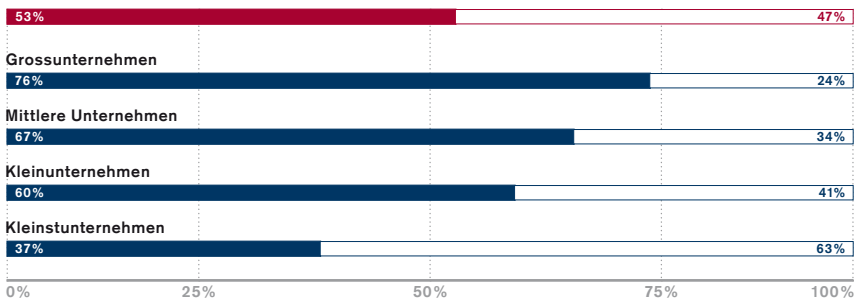
1 Die Sicherstellung der Altersvorsorge

Aus finanzieller Perspektive stellt sich bei der Unternehmensnachfolge neben der Unternehmensbewertung und dem Transaktionspreis auch die Frage der Altersvorsorge. Es können sich gravierende Folgen ergeben, wenn die Altersvorsorge vernachlässigt wurde oder das Unternehmen selbst als «eiserne Reserve» eingeplant ist. Gemäss der Umfrage der Universität St. Gallen ist für 45 Prozent der Unternehmer die Firma Teil der Altersvorsorge, 47 Prozent haben noch keine Vorsorgemassnahmen getroffen. Es gilt: Je kleiner das Unternehmen, desto weniger wird der Vorsorge Beachtung geschenkt.

Quelle: Universität St. Gallen

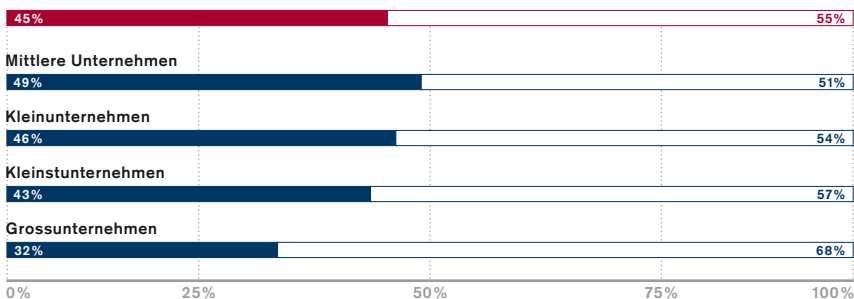
Haben Sie Massnahmen zur Vorsorge getroffen?

Durchschnitt



Ist das Unternehmen Teil der Altersvorsorge?

Durchschnitt



■ ja □ nein
■ ja □ nein

nicht frühzeitig, werden der Handlungsspielraum und die Optimierungsmöglichkeiten durch die zu beachtenden Fristen massiv eingeschränkt.

→ In den folgenden Schritten werden verschiedene Optimierungsmöglichkeiten erarbeitet und ein Finanzplan mit konkreten Vorschlägen erstellt. Darin werden über zehn Jahre oder länger unter anderem die Vermögensentwicklung, die Steuerbelastung und die vorhandene Liquidität aufgezeigt. Der Finanzplaner kann dabei direkt auf interne und externe Spezialisten zugreifen. Er gilt innerhalb der Bank als Türöffner für die Beratung

durch Steuer- und Erbschaftsexperten. Diese können die Kunden effizient unterstützen, weil der Finanzplaner bereits die Vorabklärungen trifft und die verschiedenen Experten bei Bedarf entsprechend informiert.

Die Finanzplanung ist der rote Faden in den nachfolgenden Schritten: Besprechung mit dem Kunden und Umsetzung der gemeinsam beschlossenen Massnahmen. In diesem Prozess suchen wir auch die Zusammenarbeit mit bereits bestehenden Beratern der Kunden, eine Konkurrenzsituation möchten wir verhindern.

Reto Fehr

Folgende Lösungsansätze helfen, die Nachfolge erfolgreich und umfassend zu regeln:

- Frühzeitiger Aufbau von privater Vorsorge und Privatvermögen
- Langfristige Planung der Lohn- und Ausschüttungspolitik in Abstimmung mit der Vorsorge
- Frühzeitige Planung der Unternehmensnachfolge im engeren Sinne
- Einbezug der ganzen Familie in die Nachfolgeregelung, insbesondere die Regelung der Erbansprüche der nichtübernehmenden Nachkommen

Die private Finanzplanung ist der ideale Einstieg in die Nachfolgeplanung, weil

- für einmal die persönlichen Ziele des Unternehmers im Zentrum stehen
- die Nachfolge frühzeitig thematisiert wird (unter Umständen lange bevor diese effektiv vorgesehen ist)
- Geschäfts- und Privatvermögen in die Planung einbezogen werden
- die Zielsetzung der Unternehmensnachfolge frühzeitig geklärt wird
- die Finanzierung des Lebensunterhalts nach Aufgabe der Geschäftstätigkeit geregelt wird
- die familiären Verhältnisse und erbrechtliche Aspekte einbezogen werden
- die Beratung jederzeit wiederholt werden kann und bei wesentlichen familiären, finanziellen und gesetzlichen Änderungen wiederholt werden muss

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmensnachfolgen wurden in den letzten Monaten deutlich verbessert. Die Unternehmenssteuerreform II und die Sofortmassnahmen im Zusammenhang mit der indirekten Teilliquidation haben den Handlungsspielraum erweitert. Es lohnt sich deshalb, sich unter den neuen Bedingungen mit dem Thema zu beschäftigen. Als idealer Einstieg empfehlen wir die private Finanzplanung – es ist dafür nie zu früh.

«Betreiben Sie ein aktives Familienmanagement»

Nachfolgeregelungen verlaufen häufig sehr emotional. Der Psychologe und Experte für Familienunternehmen Arist von Schlippe über die Ursache von Konflikten und Möglichkeiten, die Übergabe positiv zu gestalten.

Bulletin: Warum ist das Thema Nachfolgeregelung für Unternehmer oft so emotionsgeladen?

Arist von Schlippe: Ich nutze hier gerne den Begriff der «Nitroglyzerin-Fläschchen»: Sie liegen in Unternehmerfamilien herum und werden oft jahrzehntelang geschickt umgangen. Aber um eines, nämlich das «Nachfolge-Fläschchen», kommt man einfach nicht herum – schon aus biologischen Gründen nicht. Dann zeigt sich, wie «voll» dieses im Laufe der Zeit geworden ist, etwa indem man das Thema tabuisierte, die Familie im Unklaren liess oder sich selbst zu wenig auf den Ruhestand vorbereitete. Und je voller dieses «Fläschchen», desto heftiger die emotionale Explosion.

Wo liegen die Knackpunkte bei familieninternen Lösungen?

Bei der Nachfolge ergeben sich zwangsläufig paradoxe Situationen. Ein Beispiel: Als Übergeber erwartet man Gefolgschaft und Unterordnung. Gleichzeitig ruhen auf dem Kind die Hoffnungen, dass

es sich als starke Persönlichkeit unabhängig verhält. Wir haben hier also die Logik der Familie, die vom Nachfolger erwartet: «Sei ein braver Sohn!», und die des Unternehmens, die verlangt: «Sei eine erwachsene Geschäftsperson!» Dieses Spannungsfeld führt, vor allem wenn es nicht reflektiert wird, zu heftigen Emotionen auf beiden Seiten.

Noch komplexer wird es bei mehreren Kindern.

Ja, das Gerechtigkeitsparadox ist die vielleicht schwierigste Klippe: Die Familie beruht auf einer Logik von Gleichheit: Alle Kinder sollen gleich behandelt werden. Im Unternehmen herrscht die Logik der Ungleichheit, so findet es etwa keine Putzfrau ungerecht, dass sie weniger verdient als der Chef. Das führt im Nachfolgeprozess zu komplizierten Konstruktionen durch die Hoffnung, beides miteinander verbinden zu können. Oft sind das Zeitbomben, weil sich nur schwer erreichen lässt, dass sich niemand benachteiligt fühlt.

Sind familienexterne Nachfolgeregelungen emotional einfacher?

Nicht einfacher, anders. Die Firma ist ein Lebenswerk, für das man unglaubliche Opfer gebracht hat und sowohl sich selbst wie auch die Familie vernachlässigte, um es aufzubauen. Wenn das nicht in der Familie bleibt und weitergeht, kann das einen intensiven Schmerz verursachen und den Unternehmer mit der Sinnfrage konfrontieren. Aber ich bin der Meinung, man sollte den Verkauf ein Stück weit entdramatisieren, es ist doch eine ganz normale Unternehmensaktivität und oft eine gute Lösung.

Wie lässt sich verhindern, dass Emotionen zum Stolperstein werden?

Es gibt kein Standardrezept. Eine Leitlinie ist «consciousness raising», Bewusstseinsbildung. Das bedeutet, ins Gespräch zu kommen, sich die paradoxe Situation bewusst zu machen und die Zwickmühle gemeinsam zu bewältigen. Dabei gilt es gängige Klischees zu überwinden, wie «Der Alte will ja nicht loslassen» oder «Der Junge ist einfach zu feige». So kommt man nicht weiter.

Wann sollte die Nachfolgeregelung angegangen werden?

Ein guter Nachfolgeprozess dauert lange. Der wichtigste Imperativ lautet: Betreiben Sie vom Moment der Geburt an ein aktives Familienmanagement. Sprechen Sie schon sehr früh darüber, nehmen Sie die Kinder mit in die Firma, formulieren Sie die Ausbildungsbedingungen für Ihre Nachfolger. Manchmal denke ich, es ist ein wenig wie früher beim Thema Sexualität: Je früher man die Kinder daran heranführt, desto unkomplizierter.

Sollen externe Berater das Thema Emotionen ansprechen?

Ein professioneller Berater klammert kein Thema aus, auch nicht die Emotionen. Für die Handhabung dieser oft intensiven Konfliktdynamiken braucht es jedoch das nötige Handwerkszeug. Wer es nicht hat, sollte besser die Finger davon lassen und an einen Experten verweisen.

Michael Krobath

Arist von Schlippe leitet an der Universität Witten/Herdecke den Lehrstuhl für Führung und Dynamik von Familienunternehmen. Zudem berät er Unternehmen in gleicher Sache. Zu seinen Werken gehört «Familienunternehmen verstehen», Vandenhoeck & Ruprecht, 2008.

«Vermeintlich gerechte Lösungen bei der Nachfolgeregelung sind oft Zeitbomben.»



Der erste Schritt – 15 Fragen, die Sie sich bezüglich Unternehmensnachfolge stellen sollten

Die Nachfolgeregelung ist eine zentrale strategische Aufgabe, die vom Unternehmer selbst angegangen werden muss. Können die folgenden Fragen mit Ja beantwortet werden, so sind Sie für eine erfolgreiche Übergabe gerüstet.

	ja	nein
1. Wissen Sie, welche Elemente des Unternehmens Sie an die nächste Generation übertragen respektive an eine neue Eigentümerschaft verkaufen können und wollen (z. B. Geschäftsmodell, Mobilien und Immobilien)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sind Sie sicher, dass das zu übertragende Unternehmen ein begründbares und nachvollziehbares Zukunftspotenzial hat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sind Sie sicher, dass es für Ihr Unternehmen interessierte Käufer und damit einen Transaktionsmarkt gibt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Haben Sie sichergestellt, dass das Unternehmen über Strukturen und Prozesse verfügt, so dass der Fortbestand ohne Ihr Mittun sichergestellt ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Haben Sie das Projektmanagement für die Regelung der Unternehmensnachfolge im Unternehmen und/oder in Ihrem privaten Umfeld verankert, respektive haben Sie die Nachfolgestrategie festgelegt und beispielsweise schriftlich festgehalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Haben Sie schon einmal eine realistische Unternehmensbewertung vorgenommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Können Sie Ihren Lebensstandard nach Ihrem Rücktritt auch weiter halten, selbst wenn ein allfälliger Verkaufserlös nicht maximal ausfällt, respektive haben Sie Ihre Altersvorsorge so geregelt, dass Sie auf einen guten Verkaufserlös des Unternehmens nicht zwingend angewiesen sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Haben Sie verschiedene potenzielle Nachfolger im Blick und fokussieren sich nicht nur auf eine einzige Option (z. B. familienintern, Mitarbeitende, Verkauf an Dritte)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Denken Sie in Szenarien (= «Was wäre, wenn?») in Bezug auf die Nachfolgelösung und die Geschäftsentwicklung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Wissen Sie, ob Sie die Führung und das Eigentum am Unternehmen gleichzeitig oder gestaffelt abtreten können oder wollen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Haben Sie Ihre persönlichen Ziele für die Unternehmensnachfolge klar und deutlich definiert und für sich persönlich schriftlich festgehalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sind Sie sicher, ob Ihre heutigen Dienstleister wie etwa Ihr Treuhänder, Jurist oder Ihre Hausbank in Sachen Unternehmensnachfolge fit sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kennen Sie alle Chancen und Gefahren, Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens, die von einem externen Käufer identifiziert und im Rahmen der Verkaufshandlung entsprechend preisbestimmend eingebracht werden könnten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Sind Sie bereit, der nächsten Generation die Verantwortung und damit auch die Entscheidungsfreiheit in Form der Stimmenmehrheit zu überlassen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Können Sie mit gutem Gewissen sagen, dass Sie die Unternehmensnachfolge rechtzeitig zu planen begonnen haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sie denken an
Lebenswerk.

**Wir auch an
Nachfolge-
planung.**

Sie möchten Ihr Lebenswerk in verantwortungsvolle Hände legen. Die Credit Suisse begleitet Sie vor, während und nach der Übergabe an die nächste Generation. Mehr Informationen erhalten Sie in einem Beratungsgespräch. Oder in unserer praxisorientierten Wegleitung «Nachfolgemanagement in KMU». Jetzt kostenlos bestellen unter www.credit-suisse.com/nachfolge

Neue Perspektiven. Für Sie.

CREDIT SUISSE 