



Online-Ausgabe

 ORGANISATOR  
 9442 Berneck  
 058 344 92 92  
 www.organisator.ch

 Medienart: Internet  
 Medientyp: Fachpresse

[Online lesen](#)

 Themen-Nr.: 377.9  
 Abo-Nr.: 377009

## Unternehmensnachfolge als Herzensangelegenheit



Jedes einzelne KMU wie auch der Standort Schweiz als Ganzes müssen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit laufend erarbeiten. Die Studienreihe "Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU" der Credit Suisse prüft jährlich die Rahmenbedingungen aus KMU-Sicht am Standort Schweiz. Gemeinsam mit dem Center for Family Business der Universität St. Gallen untersuchten die Ökonomen der Credit Suisse im Rahmen des diesjährigen Schwerpunktthemas zudem, wie die KMU ihre Betriebe an die nächste Unternehmergeneration weitergeben und welche Faktoren für die Übergabe in der Praxis eine wichtige Rolle spielen.

### KMU zufrieden mit Standort Schweiz

Das Urteil der KMU zu den Erfolgsfaktoren am Standort Schweiz fällt auch 2013 gut aus. Die Beurteilung ist insgesamt nur marginal schlechter als im Vorjahr. Beim Faktor Infrastruktur nehmen die Schweizer KMU eine klare Verschlechterung wahr. Dies kommt nicht ganz überraschend. Angesichts des kräftigen Bevölkerungswachstums stösst die bestehende Infrastruktur zunehmend an ihre Grenzen. Dennoch bleibt die Infrastruktur derjenige Faktor mit dem positivsten Einfluss auf den Geschäftserfolg. Mit Blick auf die kommenden drei bis fünf Jahre sind die KMU bezüglich Infrastruktur mehrheitlich optimistisch. Eine Verschlechterung erwarten die KMU vor allem bei den regulatorischen Rahmenbedingungen und dem wirtschaftlichen Umfeld. Angesichts der grossen Bedeutung dieser beiden Faktoren ist dies ein Warnzeichen.

### Unternehmensnachfolge mit grosser betrieblicher und volkswirtschaftlicher Bedeutung

Das Thema Unternehmensnachfolge ist für KMU sehr präsent. Bei 22% der Schweizer KMU planen die Eigentümer, ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren zu übergeben. Sie beschäftigen rund eine halbe Million Mitarbeitende. Bei beinahe 16% der KMU planen die Eigentümer bereits innerhalb der nächsten zwei Jahre eine Übergabe. Im Durchschnitt wechselt also die gesamte KMU-Landschaft alle 25 Jahre ihren Besitzer. Mikrounternehmen (1–9 Mitarbeitende) bekunden häufiger Schwierigkeiten, die gewünschte Nachfolgelösung zu realisieren, als Klein- und Mittelunternehmen. Mikrounternehmen entscheiden sich in 8% der Fälle für eine Stilllegung oder Liquidation – deutlich häufiger als Klein- oder Mittelunternehmen (2% bzw. 0%).

### Unternehmertum wird als Privileg empfunden

Eine Unternehmensübergabe ist ebenso wie eine Übernahme eine Herzensangelegenheit. Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung ist das Hauptmotiv, einen Betrieb zu übernehmen, und weit wichtiger als die finanzielle Attraktivität. Übergeber sind vor allem aus Alters- oder gesundheitlichen Gründen bereit, sich vom Unternehmen zu trennen. Für ein Land wie die Schweiz – mit funktionierenden Arbeitsmärkten, gesellschaftspolitischer Stabilität sowie einer konsum- und freizeitorientierten Gesellschaft – sind dies typische Beobachtungen. Viele Unternehmer finden in ihrem Betrieb Erfüllung. 90% der Befragten empfehlen Kindern und Freunden, ebenfalls Unternehmer zu werden.

### Nachfolge entspricht nicht immer den Wünschen

Viele Familienunternehmer möchten ihre Betriebe innerhalb der Familie übergeben. Nicht-



Online-Ausgabe

ORGANISATOR  
9442 Berneck  
058 344 92 92  
www.organisator.ch

Medienart: Internet  
Medientyp: Fachpresse

**Online lesen**

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009

Familienunternehmer setzen häufig auf Mitarbeitende als Nachfolger. Nicht immer lässt sich die gewünschte Nachfolgeregelung im Einzelfall realisieren. Insgesamt weicht die Realität jedoch nur wenig von den Unternehmerwünschen ab. Rund 40% der Schweizer KMU werden familienintern (Family-Buy-Out), 40% unternehmensextern (Management-Buy-In) und 20% unternehmensintern an Mitarbeitende (Management-Buy-Out) übergeben. Vor allem der Management-Buy-In kommt in der Praxis wesentlich häufiger vor als ursprünglich vorgesehen, da viele Unternehmer, die keine konkrete Nachfolgeplanung verfolgt haben, ihren Betrieb schliesslich unternehmensextern übergeben. Die Hälfte der unternehmensexternen Übernehmer kennt den Übergeber bereits vor der Unternehmensübernahme. Weniger häufig als geplant wird der Management-Buy-Out realisiert. Mitarbeitende äussern zwar oft im Grundsatz Interesse, schrecken jedoch nicht selten vor der (finanziellen) Verantwortung zurück.

#### Verbesserungspotential im Übergabeprozess

Die strategische Entscheidung der Übergabe liegt in vielen KMU nur bedingt beim Verwaltungsrat, und nur bei einer von vier externen Übergaben stehen mehrere externe Kandidaten zur Auswahl. Für die Autoren der Studie überraschend besteht bei 46% der Übergaben kein konkreter Anforderungskatalog an den Nachfolger. Auf einen Plan zur Einarbeitung und Kompetenzbildung wird bei 60% der KMU-Übergaben verzichtet. Weniger als 60% der KMU verfügen über einen Plan, wie die Übergabe nach innen und aussen kommuniziert werden soll. Wie das Verhältnis des Vorgängers zum Unternehmen nach der Übergabe ausgestaltet sein soll, wird bei rund 60% der KMU geregelt. Bei der Strukturierung der Nachfolgeplanung besteht in KMU somit in vielerlei Hinsicht durchaus noch Verbesserungspotenzial. Die Due Diligence Prüfung (systematische Prüfung der Stärken-/Schwächen sowie des Werts des Unternehmens) hat sich hingegen durchgesetzt. 80% der KMU führen im Rahmen der Unternehmensübergabe eine solche durch.

#### Familieninterne Übergaben weniger strukturiert

Familieninterne Übergaben verlaufen in vielen Aspekten anders als familienexterne Übergaben. Bei Familienunternehmen hat der Verwaltungsrat besonders wenig Einfluss und der Übergabeprozess ist weniger strukturiert. Anforderungskataloge an Nachfolger sind noch seltener, und es stehen häufig keine alternativen Kandidaten für eine Übernahme zur Auswahl. Das Verhältnis zum Vorgänger wird häufig nicht geregelt und Due-Diligence-Prüfungen sind ebenfalls seltener. Familieninterne Übergaben dauern zudem länger. Der Senior-Chef ist auch Jahre nach der Übergabe im Unternehmen häufig sehr präsent. Viele behalten jahrelang ein Büro im Betrieb und nehmen relativ stark Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten. Auch finanziell besteht oft eine engere Bande. Familieninterne Nachfolger übernehmen das Unternehmen günstiger. Der durchschnittliche Rabatt auf den Marktpreis beträgt 42% gegenüber 22-30% bei Nicht-Familienunternehmen. 20% der familieninternen Nachfolger übernehmen das Unternehmen sogar gratis. Sie erhalten zudem häufiger Darlehen von ihren Vorgängern als externe Übernehmer. Die starke Präsenz des Seniors birgt Konfliktpotenzial, mehrheitlich fühlen sich die Nachfolger aber durch ihre Vorgänger ermutigt und unterstützt.

Siehe auch