

KMU-Magazin  
9326 Horn  
071/ 846 88 74  
www.kmu-magazin.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 13'629  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 6  
Fläche: 101'467 mm<sup>2</sup>

Nachfolgeregelung

# Unternehmensnachfolge als Herzensangelegenheit

Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer sehen ihr KMU als Lebenswerk. Deshalb spielen bei der Unternehmensübergabe und -übernahme nicht finanzielle Überlegungen die Hauptrolle, sondern die Vereinbarung der Erwartungshaltungen beider Seiten bezüglich Tradition und Zukunft des Unternehmens.

Urs P. Gauch, Andreas Christen

Im Rahmen der Studienreihe «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU» untersuchte die Credit Suisse gemeinsam mit dem Center for Family Business der Universität St. Gallen, wie KMU ihre Betriebe an die nächste Unternehmergeneration weitergeben und welche Faktoren für die Übergabe in der Praxis eine wichtige Rolle spielen. Die Untersuchung basiert auf einer Umfrage bei mehr als 2000 Schweizer KMU aus allen Regionen, Branchen und Grössenklassen.

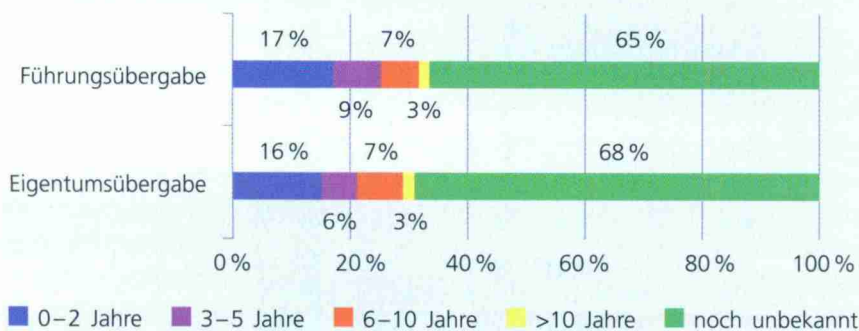
Die Nachfolgeregelung ist für viele Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer eine Herzensangelegenheit, ihr Betrieb ist das Lebenswerk. Die Sicherung des Fortbestands stellt daher für jedes Unternehmen eine ganz besondere Herausforderung dar.

## Volkswirtschaftliche Relevanz

Das Thema ist jedoch nicht nur für die einzelnen Unternehmer und ihre Familie,

**Abb. 1: Pläne Unternehmensnachfolge**

Wann soll das Eigentum/die Führung an Ihrem Unternehmen übergeben werden?  
Anteil Antworten, N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013



KMU-Magazin  
9326 Horn  
071/ 846 88 74  
www.kmu-magazin.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 13'629  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 6  
Fläche: 101'467 mm<sup>2</sup>

sondern auch für die Volkswirtschaft als Ganzes hoch relevant: 22 Prozent der Schweizer KMU-Unternehmer planen gemäss der Studie, das Eigentum an ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren zu übergeben (Abbildung 1).

Auf die Gesamtwirtschaft hochgerechnet bedeutet dies: Knapp eine halbe Million Arbeitsplätze in rund 71 000 Unternehmen dürften in den nächsten fünf Jahren von einer Eigentumsübergabe betroffen sein. Angesichts dieser Zahlen ist klar, dass Unternehmer in einer Nachfolgesituation nicht alleine sind. Es ist daher empfehlenswert, dass sich die Unternehmer untereinander austauschen und das Thema mit Drittpersonen diskutieren. Dies können zum Beispiel der Verwaltungsrat, Freunde, Bekannte, externe Berater oder die Hausbank sein.

### Geschäftspartner betroffen

Wenn gut geführte Unternehmen erfolgreich an die nächste Generation übergeben werden, bleibt volkswirtschaftlicher Wert in Form von Arbeitsplätzen, Wertschöpfung und Steuersubstrat erhalten. Unternehmensnachfolgen betreffen daher neben den Mitarbeitenden und ihren Familien auch die öffentliche Hand und Geschäftspartner. Dennoch legen sich gemäss der Studie nur 14 Prozent der KMU eine Strategie für den Fall zurecht, falls die Unternehmensnachfolge in einem Partnerbetrieb scheitern sollte. Was in diesem Kontext bei den Umfrageresultaten auffällt: Mikrounternehmen bekunden häufiger Schwierigkeiten, die gewünschte Nachfolgelösung zu realisieren, als Klein- und Mittelunternehmen. Sie planen zudem von vornherein häufiger eine Stilllegung oder Liquidation.

### Familienunternehmen im Fokus

78 Prozent der Schweizer KMU sind Fa-

milienunternehmen. Die finanzielle und personelle Verknüpfung des Unternehmers mit dem Unternehmen ist in Familienbetrieben besonders stark. Mit dem Rücktritt des Unternehmers müssen sich deshalb das Unternehmen und die Familie unabhängig vom jeweils anderen neu definieren. Die Familie spielt als finanzielle Ressourcenquelle bei der Unternehmensgründung häufig eine wichtige Rolle. Bei der Unternehmensnachfolge rückt sie erneut in den Mittelpunkt. In der Unternehmensübergabe innerhalb der Familie verbirgt sich auch Gefahren- und Konfliktpotenzial: Streitigkeiten über Machtverteilung, Angst vor Machtverlust, mangelnde Eignung der Nachfolger, zunehmende Trägheit und Uneinigkeit über die strategische (Neu-)Orientierung. Eine systematische frühzeitige Nachfolgeplanung ist deshalb unabdingbar.

### Wunsch und Wirklichkeit

Fragt man die Schweizer KMU-Unternehmer, wer ihren Betrieb dereinst übernehmen soll, so zeigt sich: Familienunternehmen präferieren grundsätzlich eine familieninterne Übergabe (Family-Buy-Out, FBO), Nicht-Familienunternehmen möchten ihr Unternehmen am liebsten an ihre Mitarbeitenden (Management-Buy-Out, MBO) übergeben. Im Einzelfall lassen sich diese Wünsche nicht immer realisieren. Die Studie zeigt, dass die Realität insgesamt nicht gross von den ursprünglichen Wünschen abweicht (Abbildung 2). Vor allem der Verkauf an Unternehmensexterne (Management-Buy-In, MBI) kommt in der Praxis wesentlich häufiger vor als geplant: Viele Unternehmer, die lange keine konkreten Pläne bezüglich der Nachfolge haben, übergeben ihr Unternehmen schliesslich unternehmensextern. Weniger häufig als geplant wird der MBO realisiert. Mitarbeitende äus-

sern zwar oft im Grundsatz Interesse, schrecken offenbar aber schliesslich nicht selten vor der (finanziellen) Verantwortung zurück. Bezüglich Nachfolgeoptionen gilt es daher zwingend in Szenarien zu denken. Es gibt keine Garantien, dass ein bestimmter Plan umgesetzt werden kann. Insbesondere ist es keine Selbstverständlichkeit, dass die Kinder das Unternehmen übernehmen.

### Die Preisfrage

Bei der Unternehmensübertragung muss früher oder später auch der Preis festgelegt werden. In diesem Kontext untersuchten die Autoren die Frage, ob die Beziehungsnähe zwischen Übergeber und Übernehmer einen Einfluss auf den Übergabepreis hat. Konkret wurden die Übernehmer gefragt, zu welchem Preis in Prozent des Marktwertes sie das Unternehmen erworben haben. Es zeigt sich zwar, dass Mitarbeitende die Unternehmen nicht günstiger als Unternehmensexterne übernehmen können.

Familieninterne Übernehmer hingegen erhalten durchschnittlich einen Rabatt von 42 Prozent auf den Marktpreis. Ein Fünftel kann das Familienunternehmen sogar gratis übernehmen. Es gilt festzuhalten, dass der Preis nicht zwingend dem Unternehmenswert entspricht. Der Verkäufer muss wissen, was der minimale Preis sein darf. Er muss sich die Frage stellen, welchen allfälligen Preisabschlag er bereit ist, in Kauf zu nehmen, wenn dafür das Unternehmen weitergeführt wird.

### Unternehmertum als Privileg

Die Frage nach dem Unternehmenspreis ist im Kontext der Nachfolgeregelung zweifelsohne relevant. Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung ist gemäss der Umfrage jedoch das dominierende Motiv, ein Unternehmen zu übernehmen, und weit wichtiger als die finanzielle Attrak-





KMU-Magazin  
9326 Horn  
071/ 846 88 74  
www.kmu-magazin.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 13'629  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 6  
Fläche: 101'467 mm<sup>2</sup>

tivität (Abbildung 3). Für ein Land wie die Schweiz – mit funktionierendem Arbeitsmarkt, gesellschaftspolitischer Stabilität sowie einer konsum- und freizeitorientierten Gesellschaft – ist dies eine typische Beobachtung. Vielen Unternehmern scheint diese Selbstverwirklichung auch tatsächlich zu gelingen. Sie sind gerne Unternehmer und würden das Unternehmertum mit grosser Mehrheit an Kinder und Freunde weiterempfehlen. Der Rückzug erfolgt deshalb zumeist gesundheits- oder altersbedingt und viel weniger aus finanziellen Gründen oder aufgrund des Wunsches nach mehr Freizeit. Egal was die Gründe für eine Unternehmensübergabe oder Übernahme im konkreten Fall sind: Wichtig ist, dass man sich über die Motive und Ziele des Gegenübers im Klaren ist. Ein gemeinsames Verständnis erleichtert den Annäherungsprozess zwischen Vorgänger und Nachfolger und somit die Unternehmensübergabe.

### Potenzial im Übergabeprozess

In einem nächsten Schritt untersuchte die Studie einzelne konkrete Aspekte des Übergabeprozesses. Diese Analyse zeigt zum Beispiel, dass die strategische Entscheidung der Übergabe nur teilweise beim Verwaltungsrat liegt. Besonders bei Familienunternehmen hat dieser weniger Einfluss, und es stehen zudem oftmals keine alternativen Kandidaten zum «Kronprinzen» zur Auswahl. Überraschenderweise erstellt fast die Hälfte der KMU keinen Anforderungskatalog an den Nachfolger oder die Nachfolgerin. Auch auf einen Trainingsplan zur Einarbeitung und Kompetenzbildung wird mehrheitlich verzichtet. Die Expertise von professionellen Consulting-Partnern und seitens der Hausbank wird geschätzt und die Due-Diligence-Prüfung (systematische Prüfung der Stärken/Schwächen sowie des Werts des Unternehmens) hat sich etabliert: 80 Prozent der KMU führen im Rahmen der Unter-

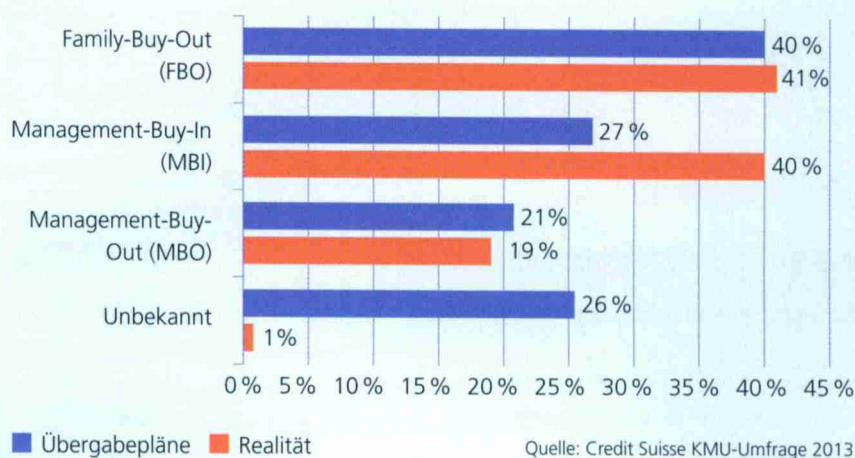
nehmensübergabe eine solche durch. Hingegen verfügen weniger als 60 Prozent der KMU über einen Plan, wie die Übergabe nach innen und aussen kommuniziert werden soll – angesichts der Bedeutung der Unternehmensübergabe ein Aspekt, der Verbesserungspotenzial in sich birgt.

### Weitere Studien-Themen

Dieser Artikel stellt nur eine Übersicht über die wichtigsten Ergebnisse der Studie dar. Untersucht wurde ausserdem die durchschnittliche Dauer des Übergabeprozesses, die Einflussnahme des Vorgängers nach der Unternehmensübergabe, die Finanzierungsarten sowie Unterschiede bei der Performanceeinschätzung des Übernahmeobjekts durch die Nachfolger. Die Studie kann unter <https://publications.credit-suisse.com/> (Schweizer Wirtschaft/Schweizer Branchen und Firmen) bestellt oder elektronisch bezogen werden. «

Abb. 2: Realisierte vs. geplante Nachfolgeregelungen

Anteil Antworten, N = 1736 (Übergabepläne), N = 523 (Realität)





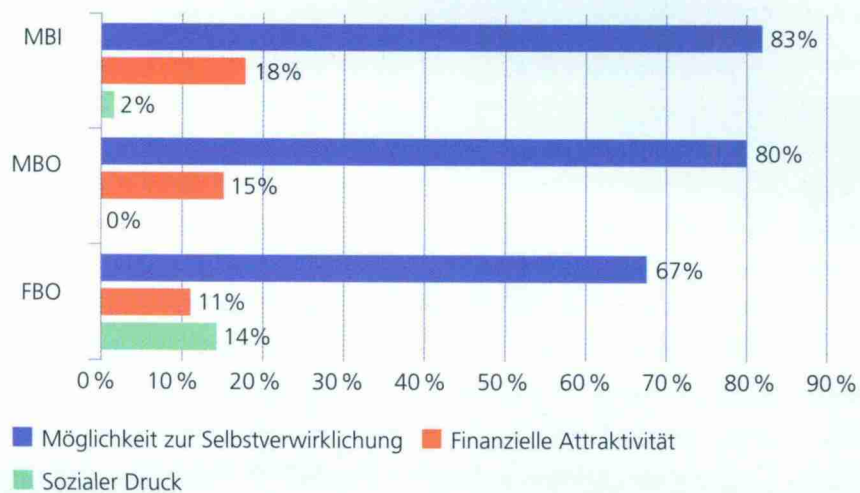
KMU-Magazin  
9326 Horn  
071/ 846 88 74  
www.kmu-magazin.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 13'629  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 6  
Fläche: 101'467 mm<sup>2</sup>

### Abb. 3: Primäre Motivation für die Übernahme eines Unternehmens

Anteil Antworten, N = 523 (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013



KMU-Magazin  
9326 Horn  
071/ 846 88 74  
www.kmu-magazin.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 13'629  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 6  
Fläche: 101'467 mm<sup>2</sup>



## Porträt



### Urs P. Gauch

Leiter KMU-Geschäft Schweiz

Urs P. Gauch leitet das KMU-Geschäft Schweiz und ist seit 26 Jahren im Firmenkundengeschäft der Credit Suisse tätig. Er weiss aus Erfahrung, wie essenziell ein langjähriges Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Unternehmer für eine erfolgreiche Nachfolge ist. Ein begleiteter, strukturierter Nachfolgeprozess führt durch herausfordernde Phasen einer Unternehmensübergabe und macht sie damit zur lösbaren Herausforderung.



### Andreas Christen

Ökonom und Branchenanalyst

Andreas Christen ist Ökonom im Bereich Schweizer Branchenanalysen im Research bei der Credit Suisse. Er betreut die Studienreihe «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU», zu der auch die hier beschriebene Analyse gehört. Er ist unter anderem Branchenspezialist für das Gesundheitswesen und die traditionelle Industrie.



## Kontakt

andreas.christen@credit-suisse.com  
www.credit-suisse.com/research