

## Erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten



# Impressum

## **Herausgeber**

Credit Suisse AG  
Paradeplatz 8  
CH-8001 Zürich  
[www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

## **Verantwortung Inhalt**

CFB-HSG  
Center for Family Business der Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen  
[www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)

## **Erschienen**

Februar 2009

## **Bestellung bei Credit Suisse**

[www.credit-suisse.com/nachfolge](http://www.credit-suisse.com/nachfolge)  
Mat.-Nr. 2501701

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis	2
Tabellenverzeichnis	2
<b>Vorwort der Herausgeberin</b>	<b>3</b>
<b>Vorwort der Verfasser</b>	<b>4</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 Unternehmensnachfolge als komplexer Prozess</b>	<b>6</b>
<b>2 Der Nachfolgeprozess in der Praxis</b>	<b>8</b>
2.1 Zur Aussagekraft der Studie	8
2.2 Der Status quo in der Schweiz	9
2.3 Die Unternehmensnachfolge als Prozess	10
2.3.1 Persönliche Relevanz der Unternehmensnachfolge	10
2.3.2 Die Initiierung der Unternehmensnachfolge	12
2.3.3 Wahl der Nachfolgeoption	12
2.3.4 Die Verankerung des Nachfolgeprozesses	13
2.4 Wichtigste Erkenntnisse aus Kapitel 2	14
<b>3 Ziele, Motive und Erwartungen an die Unternehmensnachfolge</b>	<b>15</b>
3.1 Zukunftsorientierung des Unternehmens	15
3.2 Die Erwartungen an eine Nachfolgeregelung	16
3.3 Zugeständnisse im Nachfolgeprozess	17
3.4 Emotionale Bindung zum Unternehmen	17
3.5 Wichtigste Erkenntnisse aus Kapitel 3	18
<b>4 Unterstützungsangebote und Beratungsansätze</b>	<b>19</b>
4.1 Problemfelder bei der Regelung der Unternehmensnachfolge	19
4.2 Bedarf und Nutzung von Unterstützungsangeboten	20
4.3 Anbieter von Unterstützungsangeboten	21
4.4 Wichtigste Erkenntnisse aus Kapitel 4	22
<b>5 Unternehmensnachfolge aus finanzieller Perspektive</b>	<b>23</b>
5.1 Unternehmensnachfolge und Altersvorsorge	23
5.2 Emotionen in finanziellen Fragestellungen	24
5.3 Die Bestimmung von Unternehmenswert und Transaktionspreis	25
5.4 Die entgeltliche und die unentgeltliche Transaktion	25
5.5 Finanzierungsformen der Unternehmen	26
5.6 Wichtigste Erkenntnisse aus Kapitel 5	27
Literaturverzeichnis	28
Anhang	28
<b>Handlungsorientierte Fragestellungen an Unternehmer vor der Nachfolge</b>	

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ausgewählte Sichtweisen auf das Phänomen Unternehmensnachfolge	6
Abbildung 2:	Samplestruktur nach Unternehmensgrösse und Rechtsform	8
Abbildung 3:	Nachfolgeplanung nach Unternehmensgrösse	9
Abbildung 4:	Der Nachfolgeprozess in der Praxis	10
Abbildung 5:	Lebensalter und Relevanz der Nachfolgethematik	10
Abbildung 6:	Woher kommen die Impulse für die Nachfolgeplanung?	12
Abbildung 7:	Interne vs. externe Nachfolge	13
Abbildung 8:	Optionen einer familieninternen Nachfolge	13
Abbildung 9:	Optionen für die familienexterne Nachfolge	13
Abbildung 10:	Ziele der Nachfolgeregelung	16
Abbildung 11:	Emotionen hinsichtlich der Unternehmensnachfolge	18
Abbildung 12:	Problemfelder in der Unternehmensnachfolge	19
Abbildung 13:	Relevanz der Beratungsthemen und Nutzung von Angeboten im Kontext der Themen	20
Abbildung 14:	Von wem lassen Sie sich beraten?	22
Abbildung 15:	Die Sicherstellung der Altersvorsorge	24
Abbildung 16:	Gestaltung der Unternehmensnachfolge mit und ohne Entgelt	26
Abbildung 17:	Die Finanzierung der Unternehmensnachfolge mit Entgelt	26

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Definition Planer, Realisierer und Nachfolger	8
Tabelle 2:	Volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge	9
Tabelle 3:	Formelle Nachfolgeplanung und Umsetzung	14
Tabelle 4:	Zusammensetzung des Datensatzes und Rücklaufquoten	28
Tabelle 5:	Übersicht über die Unternehmen der qualitativen Erhebung	28

## Vorwort der Herausgeberin

Seit mehreren Jahren engagiert sich die Credit Suisse mit einem massgeschneiderten Beratungsprozess und Fachpublikationen für erfolgreiche Nachfolgeregelungen bei Schweizer Unternehmen. Heute begleiten wir in allen Regionen der Schweiz mehrere hundert Unternehmen in diesem anspruchsvollen Prozess. Die Dimensionen zeigen auf, dass sozial und wirtschaftlich erfolgreiche Nachfolgeregelungen von volkswirtschaftlicher Bedeutung sind.

Erfreulicherweise hat sich die Diskussion zum Thema verändert. Früher wurden Finanzierung, Steuern oder rechtliche Rahmenbedingungen als die grössten Hindernisse bei der Nachfolgeregelung genannt. Heute darf und soll auch über die Stolpersteine im emotionalen Bereich gesprochen werden: Wie gehe ich damit um, dass ich meine gesellschaftliche Stellung als Unternehmer<sup>1</sup> verliere? Mit welchen Tätigkeiten fülle ich die frei werdende Zeit? Wie finde ich eine für alle Beteiligten gute Lösung, mit der ich gleichzeitig eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sicherstellen kann?

Wenn Unternehmerinnen und Unternehmer Antworten auf diese Fragen haben, werden Finanzierung, Steuern oder rechtliche Problemstellungen zu lösbaren Fachfragen. Diese können mit Spezialisten der Credit Suisse und deren Netzwerk von weiteren Beratern angegangen werden. Eine Finanzplanung kann die Leitplanken für einen allfälligen Verkauf aufzeigen. Käufe kommen durch eine massgeschneiderte Finanzierungsstruktur zustande. Rechtzeitig eingeführte Mitarbeiterbeteiligungspläne machen Management Buyouts finanzierbar.

Sowohl aus volkswirtschaftlichen als auch aus geschäftlichen Gründen sind wir interessiert, einen offenen Dialog über Unternehmensnachfolgen in der Schweiz weiter zu fördern. Die vorliegende Studie der Universität St.Gallen soll hierfür allen Interessierten als Grundlage dienen.



Hans Baumgartner  
Leiter Small and Medium Enterprise Clients



Urs Dickenmann  
Leiter Private Banking Switzerland



Hans Baumgartner



Urs Dickenmann

<sup>1</sup> Zugunsten des Lesekomforts erlauben wir, die männliche Form zu verwenden. Die weibliche Form ist jedoch immer ausdrücklich eingeschlossen.

## Vorwort der Verfasser

### Warum noch eine Studie zum Thema Unternehmensnachfolge?

Wir glauben, es gibt gute Gründe, die vorliegende Arbeit diesem Thema zu widmen. Wie bereits eine umfassende Erhebung des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) aus dem Jahr 2005 (PwC, 2005) gezeigt hat, ist die Nachfolgethematik von grosser wirtschaftlicher und sozialer Bedeutung für die Schweiz. Ziel der vorliegenden Studie ist es deshalb, den aktualisierten Status quo aufzuzeigen und allfällige Entwicklungen der letzten Jahre zu erfassen. Es geht uns dabei darum, die Komplexität des Nachfolgeprozesses tiefgreifender als bisher zu erfassen und emotionalen Aspekten angemessen Rechnung zu tragen. Aus diesem Grund verwenden wir ein gemischtes Forschungsdesign, bestehend aus einer umfangreichen schriftlichen Umfrage sowie 46 Interviews mit Unternehmern, die vor, inmitten oder nach der Unternehmensnachfolge stehen.

Beide Zugänge zeigen, dass die familieninterne Unternehmensnachfolge weiter an Bedeutung verliert und deshalb der Wunsch oder oftmals auch die Notwendigkeit einer familienexternen Unternehmensnachfolge vorhanden ist. Dieser in den letzten zehn Jahren feststellbare Paradigmenwechsel stellt die betroffenen Unternehmen, Familien und Unternehmer aus praktischer Sicht vor besondere Herausforderungen. 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? Deshalb stehen in der vorliegenden Studie die finanziellen und emotionalen Komponenten im Zentrum der Betrachtung.

Es ist unser ausdrückliches Ziel, aus den Erkenntnissen dieser von uns unabhängig durchgeführten Studie umsetzungsorientierte Fragestellungen für Unternehmer abzuleiten. Wir wünschen Ihnen, liebe Leser, viel Freude bei der Lektüre und hoffen, Ihnen gleichzeitig nützliche Anregungen vermitteln zu können.



Frank Halter  
Geschäftsleitungsmitglied  
CFB-HSG



Thomas Schrettle  
Projektleiter am  
KMU-HSG



Rico Baldegger  
Professor an der  
HSW Fribourg



Frank Halter



Thomas Schrettle



Rico Baldegger

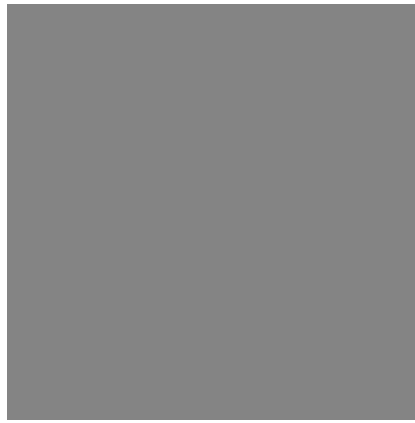
## Executive Summary

Die vorliegende Studie untersucht den Status quo der «Nachfolgelandschaft Schweiz» und zeigt auf, wie er sich durch die gestiegene öffentliche Aufmerksamkeit verändert hat. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass 77 270 Unternehmen in der Schweiz in den kommenden fünf Jahren *vor einer Nachfolgeregelung stehen, was 26 % aller Unternehmen* entspricht. Davon betroffen sind hochgerechnet 976 220 Arbeitsplätze, also etwa 30 % aller Arbeitsplätze. Ausserdem kann eine deutlich gestiegene Bedeutung familienexterner Nachfolgeregelungen festgestellt werden: In gut der Hälfte aller Fälle wird explizit eine Lösung ausserhalb der eigenen Familie angestrebt.

Besonderes Augenmerk der Studie gilt den emotionalen Aspekten der Unternehmensnachfolge, die bislang nur sehr begrenzt erfasst und aufgearbeitet worden sind. Die enge Bindung des Unternehmers zu seinem «Lebenswerk», das Problem des Loslassens und ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern sind Aspekte, die im Rahmen von Nachfolgeregelungen dringend zu berücksichtigen sind. Entsprechend ergeben sich als die wichtigsten Zielsetzungen im Nachfolgeprozess auch weniger monetäre Aspekte als vielmehr der Fortbestand und die Zukunftsperspektiven des Unternehmens sowie der Erhalt der Arbeitsplätze.

Trotz eines stark gestiegenen Angebots an Beratungs- und sonstigen Dienstleistungen im Rahmen von Nachfolgeprozessen werden diese nur begrenzt in Anspruch genommen, vorzugsweise zur Bearbeitung spezifischer Fachthemen wie beispielsweise steuer- und vertragsrechtliche Fragen. Der Einsatz einer ganzheitlichen Prozessbegleitung und -unterstützung wird zurzeit nur selten genutzt.

Besonderen Wert legt die Studie auf die finanziellen Aspekte der Unternehmensübertragung, die im Kontext familienexterner Nachfolgelösungen als strategische Aufgabe stark an Bedeutung gewinnen.



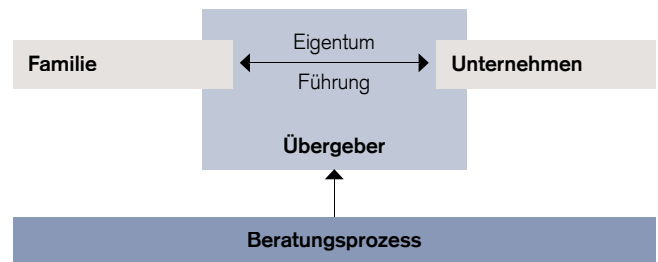
# 1 Unternehmensnachfolge als komplexer Prozess

Das Thema Unternehmensnachfolge ist in der Schweiz in den letzten Jahren sehr präsent. Zahlreiche Publikationen und Medienbeiträge haben sich der Thematik angenommen und das Bewusstsein für ihre grosse Bedeutung in der Schweizer Wirtschaft geschärft. Ziel der vorliegenden Studie ist es deshalb aufzuzeigen, wie sich die «Nachfolgelandschaft» in der Schweiz in den letzten Jahren verändert hat. Es gibt verschiedene Gründe, weshalb wir annehmen, dass eine solche Veränderung stattgefunden hat:

Seit dem Entscheid des Bundesgerichts aus dem Jahr 2004 (BGE 2A.331/2003) gab es einige Unsicherheiten in Bezug auf die steuerliche Belastung von Unternehmen im Fall einer Nachfolgeregelung. Deshalb gehen wir davon aus, dass Nachfolgeprozesse seither teilweise aufgeschoben worden sind. Es stellt sich also die Frage, ob und in welchem Ausmass sich die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge seit unserer letzten Erhebung aus dem Jahr 2005 verändert hat. Ausserdem beobachten wir, dass immer mehr Unternehmen nicht familienintern in die nächste Generation überführt werden, sondern dass ein Verkauf an eine externe Partei angestrebt wird. Die Gründe hierfür können sehr unterschiedlich sein. Entscheidend aber ist, dass Unternehmensübertragungen an Externe alle Betroffenen vor grosse Herausforderungen stellen, nicht nur in finanzieller, sondern auch in emotionaler Hinsicht. Ziel der Studie ist es deshalb aufzuzeigen, was eine Unternehmensübergabe erfolgreich macht, wo Hindernisse und Stolpersteine liegen und wie wir mit diesen umgehen können. Der Grund dafür liegt in der grossen Komplexität der Beziehungen zwischen den Beteiligten. Wie in Ab-

bildung 1 dargestellt, unterscheiden wir im Rahmen des Nachfolgeprozesses die Sozialsysteme Unternehmen und Familie. Beide sind eng verknüpft, mit der Unternehmerpersönlichkeit (beziehungsweise dem Übergeber) als Bindeglied.

**Abbildung 1: Ausgewählte Sichtweisen auf das Phänomen Unternehmensnachfolge**



Diese Verknüpfung zwischen *Familie* und *Unternehmen* wird im Übergabeprozess neu definiert (familieninterne Nachfolgelösungen) oder gelöst (familienexterne Nachfolgelösungen). Im Zentrum dieses Prozesses steht entsprechend der *Unternehmer* selbst, an der Nahtstelle zwischen Familie und Unternehmen. Auf ihn und seine Ziele, Wünsche und Herausforderungen konzentrieren wir uns daher im Besonderen. Zu betrachten sein wird auch die Rolle externer Dienstleister, die verschiedenste *Unterstützungs- und Beratungsleistungen* anbieten und auf diese Weise ebenfalls einen Einfluss auf den Nachfolgeprozess ausüben.



Ein besonderes Augenmerk legt diese Studie auf die emotionalen Aspekte von Nachfolgeprozessen. Diese haben bislang zumeist nur sehr wenig Beachtung gefunden. Unsere Interviews mit Betroffenen haben ergeben, dass die Unternehmer ihren Umgang mit dem Nachfolgethema zwar als sehr sachlich einschätzen und versuchen, die Nachfolge pragmatisch anzugehen. Emotionale Aspekte aber, die sich aus der engen Verbindung des Unternehmers mit der Organisation ergeben, werden dabei häufig unterschätzt. Der Umgang mit solchen Emotionen ist es, der immer wieder zu Hindernissen führen kann und allzu oft über Erfolg und Misserfolg einer Übergabe entscheidet. Dies kann verschiedene Auswirkungen haben: Im positiven Fall widmen sich Unternehmer bereits frühzeitig der Nachfolge, was zu Handlungs- und Umsetzungssicherheit führt. Was wir jedoch in vielen Fällen in der Praxis erleben ist, dass innerhalb des Nachfolgeprozesses – für die Beteiligten häufig unerwartet – emotionale Aspekte ins Spiel kommen und der

Prozess deshalb ins Stocken gerät oder sogar scheitern kann. Hinzu kommt der Effekt, das Thema Nachfolgeregelung auf die lange Bank zu schieben, was den Prozess später unter Zeitdruck setzt und damit zusätzlich kompliziert machen kann. Hauptziel der vorliegenden Studie ist es deshalb, bisherige Erkenntnisse zum Thema Nachfolge zu aktualisieren und das Wissen in Bezug auf Emotionen zu vertiefen, um handlungsorientierte Empfehlungen für Unternehmer ableiten zu können.

Die Grundlage der vorliegenden Studie bildet ein gemischtes Forschungsdesign, bestehend aus einer *Umfrage*, die sich an *knapp 9500 Unternehmer* in der Schweiz *richtete*.<sup>1</sup> Diese wird ergänzt durch *46 Interviews* mit Unternehmern im Nachfolgeprozess. Diese gemischte Form der Datenerhebung hat zum Ziel, verschiedene Details und Feinheiten im Nachfolgeprozess zu entdecken, Elemente, die in einer schriftlichen Umfrage allein nur unzureichend erhoben werden können.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Der gesamte Datensatz setzte sich am Ende aus 931 auswertbaren Fragebögen zusammen, was in Bezug auf die zustellbaren Fragebögen einer Rücklaufquote von total 10,4% entspricht.

<sup>2</sup> Einen Überblick über das Gesamtsample finden Sie im Anhang dieser Studie.



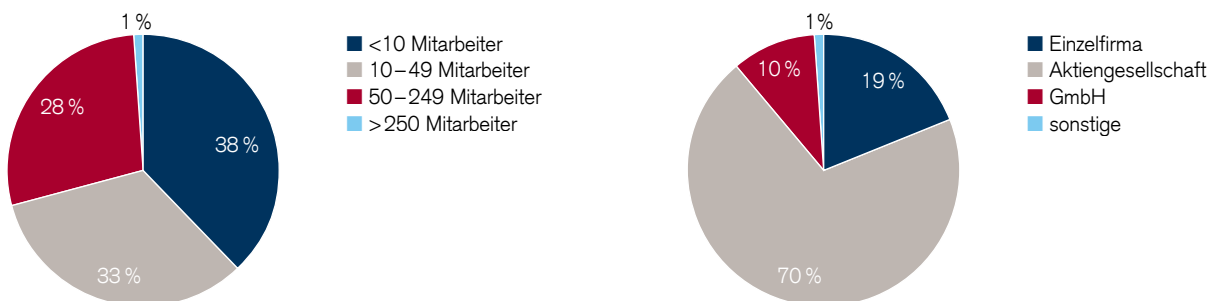
## 2 Der Nachfolgeprozess in der Praxis

### 2.1 Zur Aussagekraft der Studie

Betrachten wir die befragten Unternehmen, so handelt es sich bei der Mehrzahl um Aktiengesellschaften (70%). Die restlichen Unternehmen sind Einzelunternehmen (19%) oder GmbHs (10%). Gut die Hälfte (54%) der Befragten sind im sekundären Sektor tätig, gegenüber 46% im tertiären Sektor. Kleinunternehmen (<10 Mitarbeiter) mit 38% und Kleinunternehmen

(10–49 Mitarbeiter) mit 33% stellen den grössten Anteil der befragten Firmen. Gut ein Viertel der Antwortenden stammen aus Mittelunternehmen (50–249 Mitarbeiter), während es sich bei dem verbleibenden 1% um Grossunternehmen mit 250 Mitarbeitern und mehr handelt (vgl. Abbildung 2).

**Abbildung 2: Samplestruktur nach Unternehmensgrösse und Rechtsform**



Es entspricht den Erfahrungen aus früheren Studien des CFB-HSG zum Thema Nachfolge, dass das Thema in dem von Kleinunternehmen dominierten tertiären Sektor eine geringere Aufmerksamkeit geniesst als im sekundären Sektor, in dem traditionsreichere Mittelunternehmen stärker vertreten sind. In diesen Firmen, die seit mehr als einer Generation bestehen und entsprechend bereits mindestens einen Übergabeprozess durchlaufen haben, wird dem Thema Nachfolgeregelung eine höhere Bedeutung beigemessen. Insgesamt stellen wir fest, dass die nachfolgerelevante KMU-Landschaft im vorliegenden Sample relativ gut abgebildet ist und die Ergebnisse entsprechend als repräsentativ bezeichnet werden dürfen.

An vereinzelter Stelle wird im weiteren Verlauf der Studie zwischen Planern, Realisierern und Nachfolgern differenziert. Diese werden wie folgt definiert:

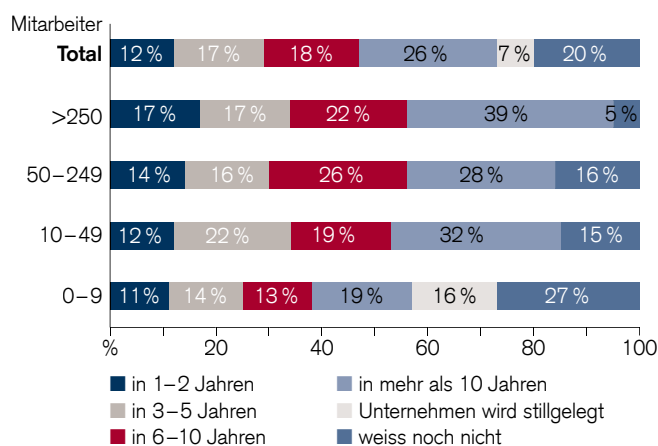
**Tabelle 1: Definition Planer, Realisierer und Nachfolger**

Planer	Unternehmer, die vor der Unternehmensnachfolge stehen
Realisierer	Unternehmer, welche die Unternehmensübergabe bereits hinter sich gebracht haben
Nachfolger	Unternehmer, die das Unternehmen in den vergangenen Jahren übernommen haben

## 2.2 Der Status quo in der Schweiz

Ein erstes Ziel der Studie ist es, den Status quo zum Thema Unternehmensnachfolge in der Schweiz zu erfassen. Zu den konkreten Planungen der Unternehmensübergabe befragt, gaben 73 % der antwortenden Unternehmen an, bereits konkrete Pläne für eine Übergabe des Eigentums in der Zukunft gemacht beziehungsweise entsprechende Überlegungen angestellt zu haben (Abbildung 3). Der Zeithorizont unterscheidet sich dabei erwartungsgemäss beträchtlich: 12 % der Unternehmen planen eine Übergabe bereits in den kommenden zwei Jahren. 17 % der Befragten planen eine Übergabe in drei bis fünf Jahren, 18 % innerhalb der nächsten sechs bis zehn Jahre. Ein Viertel der Unternehmen zieht dagegen eine Nachfolgeregelung erst in mehr als zehn Jahren in Betracht.

**Abbildung 3: Nachfolgeplanung nach Unternehmensgrösse**



Dabei zeigt sich, dass *grössere Unternehmen sich in der Regel konkreter mit dem Thema auseinandersetzen* als beispielsweise Kleinunternehmen, von denen über ein Viertel der Befragten mit «weiss noch nicht» geantwortet haben. Auch ist der Anteil der Kleinunternehmen, die nicht übergeben, sondern stillgelegt werden, mit 16 % überdurchschnittlich hoch.

Zum Vergleich: Die durch das CFB-HSG durchgeführte Erhebung aus dem Jahr 2005 ergab, dass zum damaligen Zeitpunkt nur knapp 60 % der Befragten bereits konkrete Pläne für eine Unternehmensübergabe hatten. Beinahe ein Drittel antwortete 2005 noch mit «weiss noch nicht». Dieser Anteil ist in der aktuellen Erhebung auf 20 % gesunken. Besonders deutlich wird dieser Trend bei Kleinunternehmen, von denen im Jahr 2005 noch knapp die Hälfte mit «weiss noch nicht» antwortete, heute sind es nur noch 27 %. In Folge der gestiegenen Aufmerksamkeit für das Thema Nachfolge in der Schweiz hat entsprechend ein höherer Anteil der Unternehmer bereits eine Vorstellung davon gewonnen, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen soll. Dies nehmen wir zum Anlass, in einer Modellrechnung die volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge abzuschätzen.

Überträgt man die Ergebnisse der Umfrage auf die Gesamtwirtschaft der Schweiz (vgl. Tabelle 2), so planen 77 270 Unternehmen in der Schweiz ihre Nachfolge bis zum Jahr 2013, was einer *durchschnittlichen Nachfolgequote von 25,9 %* entspricht. Betroffen davon wären 976 220 oder *gut 30 % der Arbeitsplätze*.

**Tabelle 2: Volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge**

Mitarbeiter	Klein- und Mittelunternehmen			Beschäftigte		
	Anzahl absolut*	Nachfolge innerhalb von fünf Jahren		Anzahl absolut*	Betroffene absolut	
		Prozent	Absolut		Innerhalb von fünf Jahren	Jährlich (Betroffene/5)
0-9	261 584	24,8 %	64 873	839 366	208 163	41 633
10-49	30 638	33,9 %	10 386	692 285	234 685	46 937
50-249	5 472	30,5 %	1 669	618 532	188 652	37 730
> 250	1 028	33,3 %	342	1 035 197	344 720	68 944
<b>Gesamt</b>	<b>298 722</b>	<b>25,9 %</b>	<b>77 270</b>	<b>3 185 380</b>	<b>976 220</b>	<b>195 244</b>

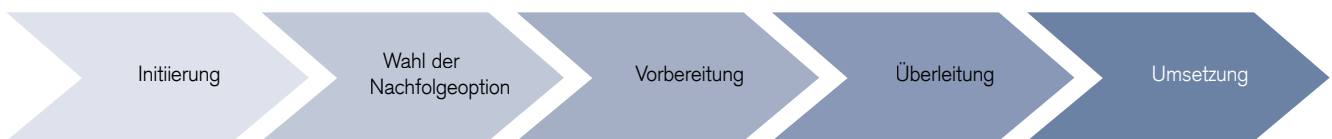
\* Daten: Bundesamt für Statistik, Betriebszählung 2005

## 2.3 Die Unternehmensnachfolge als Prozess

Der Ablauf und die Gestaltung einer Unternehmensnachfolge ist ein sehr heterogener Prozess. Die Wünsche und Erwartungen innerhalb des Unternehmens einerseits und der Familie andererseits sind vielfältig und nicht zwingend deckungsgleich. Die grosse Herausforderung ist es deshalb, eine *individuelle und ausgewogene Lösung zu entwickeln* und diese dann konkret umzusetzen. Gleichzeitig ist die Unternehmensnachfolge

nicht mit einem einfachen Entscheid und einer anschliessenden Unterschrift erledigt. Vielmehr handelt es sich um einen *länger andauernden Prozess, den es bewusst zu gestalten* gilt. Ein verbreitetes und gleichzeitig bewährtes Prozessmodell zeigt Abbildung 4; darin werden die Phasen Initiierung, Wahl der Nachfolgeoption, Vorbereitung, Überleitung und Umsetzung unterschieden.

**Abbildung 4: Der Nachfolgeprozess in der Praxis** (in Anlehnung an Credit Suisse, «Nachfolgemangement in KMU: Eine praxisorientierte Wegleitung», 2007)

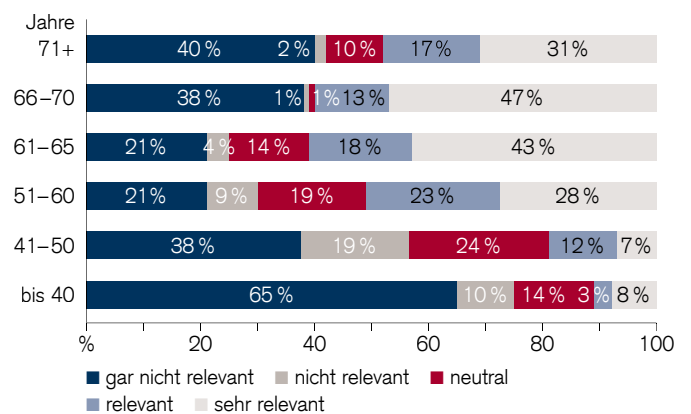


Aus praktischer Sicht sind solche Modelle hilfreich bei der Orientierung und Strukturierung einer Problemlösung, wengleich die genannten Phasen nicht in sich abgeschlossen und nicht einfach der Reihe nach abzuarbeiten sind. Wie die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, treten die grössten Hürden zumeist in den ersten Phasen auf, während der Initiierung, der Wahl der Nachfolgeoption und der Vorbereitung durch die Unternehmer. Werden diese Phasen jedoch gut gemeistert, so fällt in der Regel der weitere Vollzug relativ leicht.

### 2.3.1 Persönliche Relevanz der Unternehmensnachfolge

Dass die Bedeutung der Unternehmensnachfolge mit dem Alter stark korreliert, dürfte erwartet werden. Abbildung 5 zeigt ein klares Bild: Knapp 65 % der Unternehmer bis 40 Jahre messen der Regelung der eigenen Nachfolge nur geringe Bedeutung bei. Ältere Unternehmer dagegen sehen eine deutlich höhere Relevanz: Vor allem Personen kurz vor und nach dem offiziellen Pensionierungsalter, also zwischen 61 und 65 Jahren (43 % = sehr relevant) und zwischen 66 und 70 Jahren (knapp 47 % = sehr relevant) sind am unmittelbarsten betroffen. Ein Rückgang der Relevanz bei den über 70-Jährigen dürfte darauf zurückzuführen sein, dass diese die Nachfolge geregelt und das Unternehmen bereits übergeben haben.

**Abbildung 5: Lebensalter und Relevanz der Nachfolgethematik**



So nahe liegend diese Ergebnisse sind, so zeigt die Auswertung aber auch, dass Unternehmer das Thema Nachfolge bereits in jüngeren Jahren aktiv bearbeiten. Dies entspricht einer zu beobachtenden *Veränderung der persönlichen Lebenskonzepte* vieler Jungunternehmer. Diese wollen nicht mehr zwingend bis zur Rente in derselben Firma aktiv sein, sondern verkaufen sie häufig aus anderen als Altersgründen, um anschliessend ein neues Unternehmen aufzubauen, ein anderes zu übernehmen oder auch in ein reguläres Angestelltenverhältnis zu wechseln. Dies bedingt eine gewisse emotionale Distanz zur eigenen unternehmerischen Tätigkeit, man identifiziert sich nicht vollständig mit dem Unternehmen und betrachtet dieses nicht als alleinigen Lebensinhalt. Der Nachfolgeprozess wird deshalb viel bewusster und vor allem konsequenter gestaltet, was ihn aus emotionaler Perspektive für den Unternehmer erleichtert.

Im Rahmen der durchgeführten Interviews haben wir Unternehmern die Frage nach ihrer *rationalen und emotionalen Betroffenheit* gestellt. Ihren eigenen Angaben zufolge ist ihr Umgang mit der Nachfolge sehr rational und vor allem auf fachliche und technische Fragestellungen konzentriert. Emotionale Aspekte werden kaum explizit thematisiert, jedoch sind sie durchaus vorhanden: Die befragten Personen sind mehrheitlich einer Unternehmergegeneration zuzurechnen, die sich stark an einem traditionellen Rollenverständnis orientiert, das nicht dem oben gezeichneten Bild vieler Jungunternehmer entspricht. Die emotionale Bindung zum Unternehmen und den darin tätigen Mitarbeitern ist entsprechend hoch und die Mehrzahl der Unternehmer betrachtet den Betrieb als Lebenswerk. Mit einer näher rückenden Übergabe und mit zunehmendem Alter verstärken sich daher in der Regel widerstrebende Gefühle gegenüber einer Loslösung vom Unternehmen, in Extremfällen bis hin zu einer Selbstsabotage des Nachfolgeprozesses. In diesem Kontext können zwei zentrale Ursachen für das erschwerte Los-

lassen identifiziert werden: Zum einen handelt es sich um den *potenziellen Statusverlust*. Als Arbeitgeber und sozial engagiertes Mitglied der Gesellschaft genießt der Unternehmer ein hohes Ansehen seitens seines Umfelds. Dieses befürchtet er zu verlieren. Die Ausprägung ist dabei abhängig vom sozialen und regionalen Kontext sowie auch von der Branchenzugehörigkeit. Im ländlichen Bereich beispielsweise stehen Statusaspekte stärker im Vordergrund als etwa in urbanen Gebieten. Ähnliches Statusdenken war auch bei Unternehmern im Bereich des Baugewerbes wahrnehmbar. Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die Befürchtung der Übergeber, mit der unternehmerischen Tätigkeit *den wichtigsten Lebensinhalt zu verlieren*. Dies entsteht durch die zumeist extrem hohen zeitlichen und emotionalen Investitionen in das Unternehmen, die in vielen Fällen wenige bis keine anderen Aktivitäten zulassen: Auch private Belange werden in der Regel zugunsten des Unternehmens zurückgestellt.



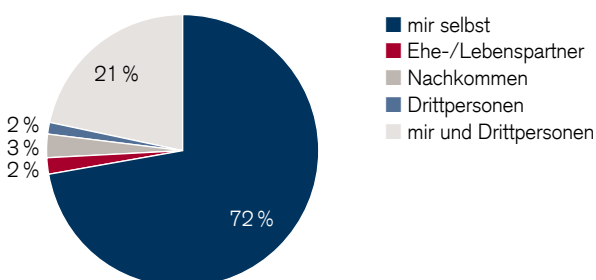
### 2.3.2 Die Initiierung der Unternehmensnachfolge

«Meine Freundinnen und mein Umfeld drängen mich, mir Gedanken über die Nachfolge zu machen.»

(Unternehmerin vor der Unternehmensnachfolge, Jg. 1947, Kleinunternehmen)

Auch wenn die öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema Unternehmensnachfolge in den vergangenen Jahren stark gestiegen ist, stellt sich die Frage, *woher schliesslich der entscheidende Impuls kommt*, den Nachfolgeprozess anzustossen. Von den befragten Unternehmern gaben 72 % an, selbst der Antreiber für die Auseinandersetzung mit der Unternehmensnachfolge zu sein (vgl. Abbildung 6). Weitere 21 % sehen sich selbst in Zusammenarbeit mit Drittpersonen als die treibenden Kräfte hinter der Übergabe. Hierbei handelt es sich zumeist um Mitarbeiter oder auch Treuhänder und Bankberater, welche die Thematik in den Kundengesprächen aufgreifen und entsprechend eine Initiierung durch den Unternehmer unterstützen. Eine auffallend geringe Rolle spielen dagegen Familienmitglieder, das heisst die Lebenspartner (2 %) und Nachkommen (3 %). Die Praxiserfahrung zeigt jedoch, dass die Rolle der Lebenspartner im Rahmen der Unternehmensnachfolge nicht zu unterschätzen ist, wenngleich die vorliegenden Zahlen dies nicht widerspiegeln.

**Abbildung 6: Woher kommen die Impulse für die Nachfolgeplanung?**



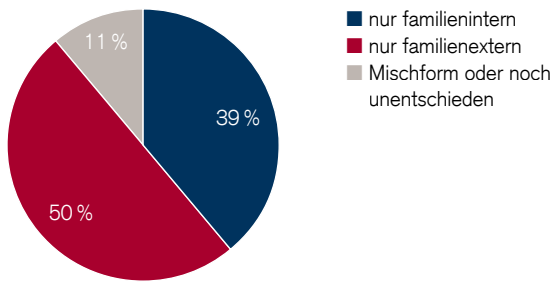
Interessantes ergibt sich aus der Betrachtung der Antworten nach Unternehmensgrössen. Während bei den Kleinunternehmen 87 % der Unternehmer angaben, selbst und allein die treibende Kraft für eine Übergabe zu sein, nimmt dieser Anteil mit steigender Unternehmensgrösse sukzessive ab. Bei Grossunternehmen sind es beispielsweise nur noch 42 % der Fälle, in denen der Unternehmer allein die Initiative für die Nachfolgeplanung ergreift. Dies ist auf einen steigenden Einfluss von Drittpersonen zurückzuführen, was insofern schlüssig erscheint, als mit steigender Firmengrösse die Komplexität einer Nachfolgeregelung noch zunimmt und die Unternehmer stärker auf Spezialistenwissen, etwa von Treuhändern und Finanzberatern, angewiesen sind. Wichtig erscheint uns an dieser Stelle jedoch, dass es am Ende der Unternehmer selbst sein muss, der die Initiative ergreift, schliesslich ist ohne ihn eine konsequente Umsetzung nicht möglich.

### 2.3.3 Wahl der Nachfolgeoption

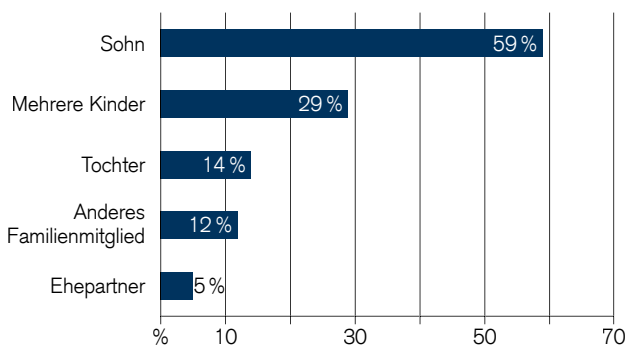
«Wenn man einen potenziellen Nachfolger an der Angel hat, darf man seinen Rücktritt nicht verpassen.»

(Unternehmer nach der Nachfolgeregelung, Jg. 1943, Kleinunternehmen)

Ausgehend von der Tatsache, dass mehr als 88 % aller Unternehmen in der Schweiz Familienunternehmen sind (Frey, Halter & Zellweger, 2004), liegt die Vermutung nahe, dass die Mehrheit der Unternehmen eine familieninterne Nachfolgelösung anstrebt. So ergab die Befragung aus dem Jahr 2005, dass trotz eines bereits abnehmenden Stellenwertes in der Mehrheit der Fälle noch familieninterne Regelungen geplant (58 %) oder bereits realisiert (63 %) wurden. Die aktuelle Umfrage zeigt hingegen, dass lediglich 39 % der Befragten *explizit eine rein familieninterne Lösung anstreben beziehungsweise bereits realisiert haben*. Vielmehr würde jeder zweite einer familienexternen Regelung den Vorzug geben (vgl. Abbildung 7). 11 % der Befragten würden beide Möglichkeiten in Betracht ziehen beziehungsweise haben Mischformen realisiert.

**Abbildung 7: Interne vs. externe Nachfolge**

Betrachtet man die Möglichkeiten einer familieninternen Übergabe, so ist in 59 % der Fälle der Sohn der bevorzugte Nachfolger, häufig wird jedoch auch an mehrere Kinder zusammen übergeben (29 %; vgl. Abbildung 8). Weniger häufig werden andere Familienmitglieder (12 %), die Tochter (14 %) oder der Ehepartner (5 %) als vorgesehene oder realisierte Nachfolger angegeben (Mehrfachnennungen waren hier möglich).

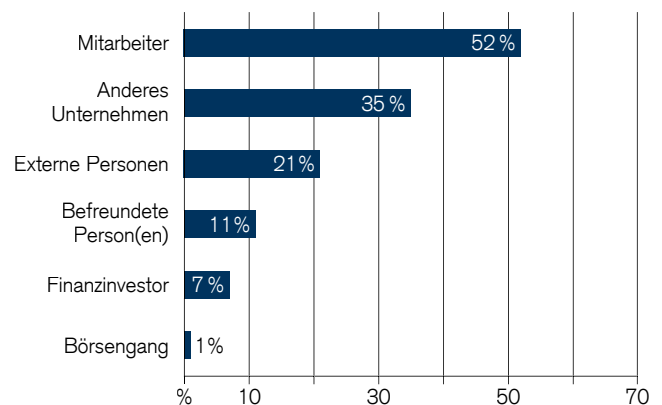
**Abbildung 8: Optionen einer familieninternen Nachfolge**  
(Mehrfachnennung möglich)

Von allen Befragten gaben *insgesamt 50 %* an, dass sie explizit eine *familienexterne Lösung* anstreben, da kein geeigneter Nachfolger aus der Unternehmerfamilie zur Verfügung steht. Die Gründe hierfür können sehr unterschiedlich sein. Während in einigen Fällen schlicht kein Interesse der jeweiligen Familienmitglieder besteht, hielten andere Unternehmer die in Frage kommenden Familienmitglieder für nicht oder noch nicht geeignet, das Unternehmen zu führen. Fehlende Sozialkompetenz oder eine noch fehlende «Härte» für den Unternehmeralltag wurden beispielsweise als Begründungen angeführt. Andere Unternehmer wiederum wollten explizit nicht, dass ihre Kinder die Nachfolge antreten, da diese eine höhere Qualifikation anstreben und eine andere Laufbahn einschlagen sollten. Entsprechend auch die Aussage eines Unternehmers aus der Baubranche:

«Mein Sohn (Chirurg) hat zwei goldene Hände, den darf man nicht zum Chef eines kleinen Unternehmens machen.»

(Unternehmer während der Unternehmensnachfolge, Jg. 1943, Kleinunternehmen)

Das *Bedauern* darüber, dass eine familieninterne Lösung nicht zustande kommt, ist *nur in wenigen Fällen gross*, wenn sich etwa das Unternehmen seit mehreren Generationen in Familienbesitz befindet. Wie die Gespräche mit den Unternehmern deutlich gemacht haben, sind entsprechende emotionale Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie zum Zeitpunkt einer konkreten Nachfolgeplanung in der Regel bereits abgeschlossen. Dies erklärt den hohen Anteil der Antworten, die explizit auf eine externe Lösung abzielen. Für eine solche Lösung stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Die bevorzugten Varianten sind der Verkauf an einen oder mehrere Mitarbeiter (52 %) oder der Verkauf an ein anderes Unternehmen als strategischen Investor (35 %). Auch Verkäufe an befreundete (11 %) oder sonstige externe Personen (21 %) spielen eine grosse Rolle. Kaum Beachtung finden dagegen Finanzinvestoren oder die Möglichkeit eines Börsenganges.

**Abbildung 9: Optionen für die familienexterne Nachfolge**  
(Mehrfachnennung möglich)

### 2.3.4 Die Verankerung des Nachfolgeprozesses

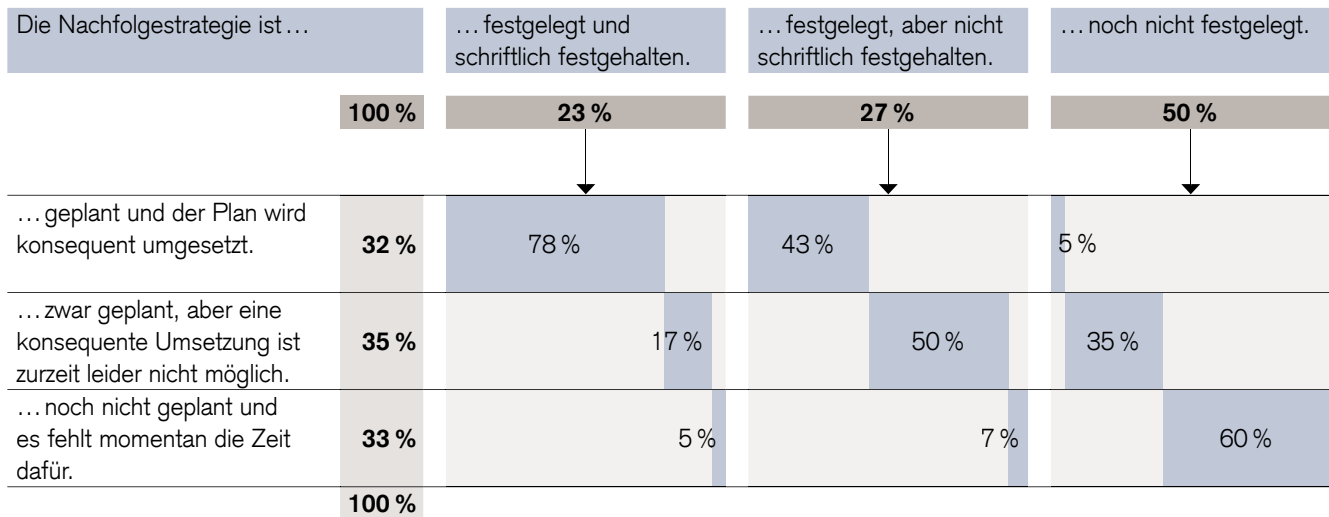
Abhängig von der Wahl der strategischen Optionen sind Vorbereitungen in unterschiedlichem Ausmass erforderlich. Entsprechend wurden die Planer, das heisst die Unternehmer, die konkret mit der Planung einer Nachfolgeregelung befasst sind, befragt, inwieweit sie eine Nachfolgestrategie vorab festgelegt und schriftlich fixiert haben. Dabei gab *gut die Hälfte* der Unternehmen an, *keine explizite Strategie festgelegt* zu haben. Der Anteil bei den Kleinstunternehmen ist dabei mit 68 % wesentlich höher als beispielsweise bei den Grossunternehmen, wo der Anteil nur bei einem Drittel liegt.

Interessant ist dabei die Frage, inwieweit eine schriftliche Fixierung die Umsetzung der Übergabe unterstützen kann. So wurden die Planer auch über den Fortgang der Umsetzung befragt. Tabelle 3 stellt die Ergebnisse einander gegenüber. Demnach wird in 78 % der Unternehmen, die eine Strategie schriftlich fixiert haben, die Nachfolgeregelung wie geplant umgesetzt. Lediglich 17 % gaben an, eine Umsetzung sei derzeit nicht möglich. Im Gegensatz dazu gaben bei den Unternehmen, die eine Übergabestrategie zwar festgelegt, aber nicht schriftlich fixiert haben, nur 43 % der Befragten an, die Nachfolgeregelung laufe wie geplant, während in der Hälfte der Fälle die Nachfolge derzeit nicht wie geplant umgesetzt werden kann. Dies lässt den Schluss zu, dass *eine formelle Festlegung einer Nachfolgeregelung insofern unterstützt*, als dass diese eine gewisse *Verbindlichkeit* erhält und alle *Beteiligten stärker in die*

*Pflicht nimmt.* Somit darf der schriftlichen Fixierung einer Nachfolgeplanung eine wichtige Funktion zugesprochen werden, handelt es sich doch um eine der wichtigsten strategischen Aufgaben eines Unternehmers am Ende seiner Laufbahn.

Einschränkend sei jedoch angemerkt, dass das Ergebnis aus Tabelle 3 zumindest teilweise aus der Tatsache heraus erklärbar ist, dass eine schriftliche Ausarbeitung häufig erst dann erfolgt, wenn die angestrebte Umsetzung realistisch erscheint.

**Tabelle 3: Formelle Nachfolgeplanung und Umsetzung**



## 2.4 Wichtigste Erkenntnisse aus Kapitel 2

- Die Bedeutung der familieninternen Unternehmensnachfolge hat weiter abgenommen. Entsprechend zentral ist die Frage, ob das Unternehmen fit genug ist für einen Verkauf an Exponenten ausserhalb der Familie und ob es überhaupt einen Markt gibt.
- Die Unternehmensnachfolge stellt eine wichtige strategische Herausforderung eines Unternehmers dar.
- Eine gewisse Rationalität und damit «gesunde Distanz» in Bezug auf die strategische Aufgabe Unternehmensnachfolge ist umso wichtiger, je älter der Unternehmer, je kleiner das Unternehmen und je ländlicher der Standort des Unternehmens ist.
- Eine bewusste Distanzierung vom Tagesgeschäft und die Abgabe von Verantwortung, wodurch frühzeitig Kompetenzen, Fähigkeiten, Strukturen und Prozesse entwickelt werden, sind umso wichtiger, je älter ein Unternehmer ist.
- Je kleiner ein Unternehmen ist und je mehr der Unternehmer ins operative Geschäft eingebunden ist, desto wichtiger ist die organisatorische Verankerung des Nachfolgeprozesses.
- Das Ziel eines Unternehmers sollte es im Idealfall sein, dass er am Schluss seiner beruflichen Laufbahn mit Stolz sagen kann, er habe die Nachfolge erfolgreich geregelt.





### 3 Ziele, Motive und Erwartungen an die Unternehmensnachfolge

#### 3.1 Zukunftsorientierung des Unternehmens

«Der Erfolgskurs muss bleiben. Das Wichtigste ist für mich, dass ich in fünf Jahren bei einer allfälligen Unternehmensbesichtigung allen Mitarbeitern in die Augen schauen kann.»

(Unternehmer während Unternehmensnachfolge, Jg. 1945, Mittelunternehmen)

Einigkeit herrscht unter allen interviewten Unternehmern dahingehend, dass die Liquidation des Unternehmens nur als letztmögliche Option in Betracht gezogen wird. Hierfür gibt es verschiedene Gründe. Neben dem *geringen Liquidationspreis* wird in erster Linie das *Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern und Kunden* angeführt. Entsprechend ist es notwendig, das Unternehmen vor der Übergabe «fit» und damit zukunftsfähig zu machen. Dies bezieht sich sowohl auf die Unternehmensstruktur und -finanzierung als auch auf die strategische Ausrichtung und die Gestaltung eines tragfähigen

Geschäftsmodells. Entscheidend für das Finden eines geeigneten Nachfolgers und das Erzielen eines aus Sicht des Übergebers adäquaten Verkaufserlöses sind neben einer passenden Kapitalstruktur vor allem die Zukunftsperspektiven eines Unternehmens.

Die zentrale Frage aus praktischer Sicht muss also sein, was an die nächste Generation übertragen werden soll und kann. *Nicht betriebsnotwendige Elemente* sind vorzeitig zu reduzieren, *Prozesse* und *Strukturen* so zu gestalten, dass der Weggang des Unternehmers aufgefangen werden kann. Das *Geschäftsmodell* und damit die *Basis der Ertragskraft* muss ein Zukunftspotenzial beinhalten, insbesondere vor dem Hintergrund, dass familienexterne Unternehmensnachfolgen weiter an Bedeutung zunehmen und externe Nachfolger oft schwer zu finden sind. Entsprechend ist die Vorbereitung des Unternehmens für eine Übergabe zumeist ein langer und schwieriger Prozess, der schwerwiegende strategische Entscheidungen umfassen kann. Sie erfolgt deshalb häufig auch in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Voraussetzung ist hier allerdings ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den beteiligten Parteien.

### 3.2 Die Erwartungen an eine Nachfolgeregelung

«Wenn man Unternehmer ist, kann man nicht nach dem Motto ‹Nach mir die Sintflut› handeln.»

(Unternehmer während der Unternehmensnachfolge, Jg. 1945, Grossunternehmen)

«Meiner Meinung nach hat eine Unternehmung ein Recht auf Leben. Wenn man aufhört, muss man jemanden einsetzen, der mit grosser Wahrscheinlichkeit die Firma erfolgreich weiterführt.»

(Unternehmer nach der Nachfolgeregelung, Kleinunternehmen)

Ein wichtiger Aspekt für die Ausgestaltung der Unternehmensnachfolge sind die jeweiligen Erwartungen und Ziele des Übergebers. Die enge Bindung zu seinem ‹Lebenswerk› drückt sich häufig durch ein Problem des ‹Loslassens› aus sowie in einem sehr hohen Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern. So betrachten es viele befragte Unternehmer als ihre soziale und gesellschaftliche Verpflichtung, sich um die Mitarbeiter zu kümmern und ihnen wenn möglich optimale Voraussetzungen für eine weitere Entwicklung zu schaffen:

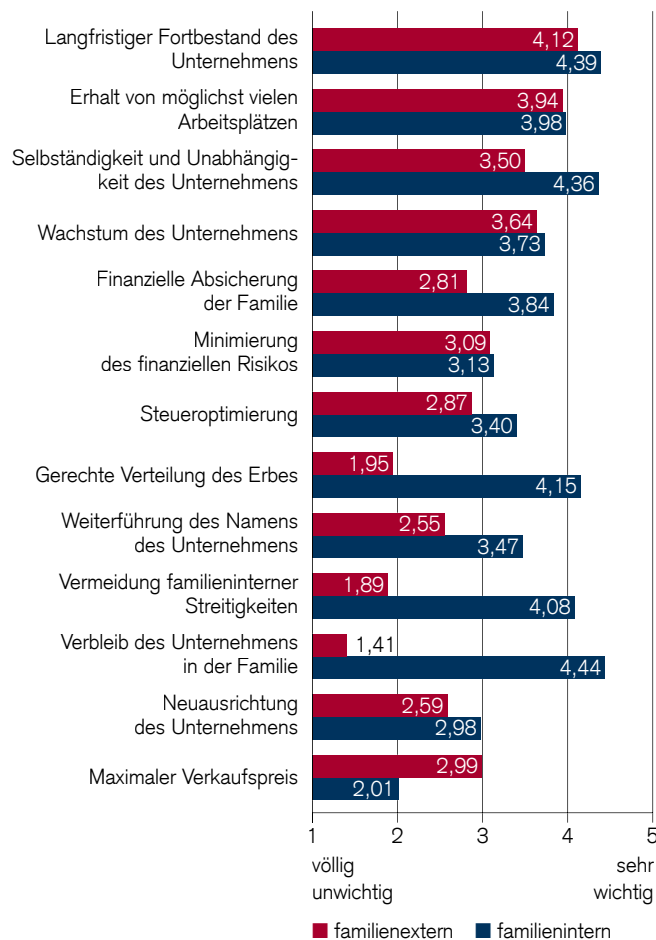
«Gesellschaftlich gesehen hat der Unternehmer heute ein gutes Ansehen, er wird geschätzt. Man weiss, er schafft Arbeitsplätze. Vor allem im Gegensatz zum Manager, der als Abzocker gesehen wird.»

(Unternehmer, Jg. 1952)

Die wichtigsten Ziele für die Unternehmer – gewichtet auf einer Skala von 1 bis 5 – sind demnach der *langfristige Fortbestand des Unternehmens* (Mittelwert / Mw = 4,2), der *Erhalt von möglichst vielen Arbeitsplätzen* (Mw = 3,9) und der *Erhalt der Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens* (Mw = 3,8). Wenig Relevanz wird dagegen dem Erzielen eines maximalen Verkaufspreises (Mw = 2,7) und der Neuausrichtung des Unternehmens (Mw = 2,7) beigemessen. Spannend ist dabei vor allem die Differenzierung zwischen familieninterner und -externer

Unternehmensnachfolge (vgl. dazu Abbildung 10). Betrachtet man familieninterne Nachfolgeregelungen separat, wird deutlich, dass Ziele wie eine gerechte Verteilung des Erbes, die Vermeidung von familiären Streitigkeiten und der Verbleib des Unternehmens innerhalb der Familie klar im Vordergrund stehen.

Abbildung 10: Ziele der Nachfolgeregelung (Mittelwert)



Eine wichtige Rolle kommt hier dem Prozess der Unternehmensbewertung und dem in der Folge angestrebten Transaktionspreis zu. Sobald eine Unternehmensbewertung vorgenommen wird, schafft dies beim Übergeber eine gewisse Erwartungshaltung, die jedoch am Markt unter Umständen nicht erfüllt werden kann. In diesem Fall stellt sich dann die Frage, ob und wie sich die Gewichtung der Ziele verändert und inwieweit der Unternehmer bereit ist, gewisse Abstriche in Kauf zu nehmen.

### 3.3 Zugeständnisse im Nachfolgeprozess

«Wenn ich zwei Interessenten hätte, so würde ich das Unternehmen nicht demjenigen verkaufen, der eine halbe Million mehr bezahlt, wenn dafür die Mitarbeiter ihre Stelle verlieren.»

(Unternehmer nach der Unternehmensnachfolge, Jg. 1946, Kleinunternehmen)

Unternehmer, welche die Unternehmensnachfolge bereits vollzogen haben (= Realisierer), wurden befragt, inwieweit sie im Zuge der Übergabe *Zugeständnisse bei ihren Zielen* zu machen bereit waren oder machen mussten. Dabei konnte festgestellt werden, dass 27 % der Unternehmer Abstriche beim Kaufpreis machten. Eine relativ grosse Kompromissbereitschaft besteht auch hinsichtlich des langfristigen Fortbestands des Unternehmens (23 %) und dessen Verbleibs innerhalb der Familie (18 %). Eine geringe Bereitschaft, Abstriche zu machen, lässt sich bei der Vermeidung familiärer Streitigkeiten (7 %), beim Wachstum des Unternehmens (10 %) sowie bei einer gerechten Verteilung des Erbes (11 %) beobachten. Insbesondere Zielsetzungen, die

speziell bei familieninternen Unternehmensnachfolgen im Zentrum stehen, können komplexitätssteigernd wirken und Kompromisse notwendig machen (vgl. dazu Abbildung 10). Die Beobachtung in der Praxis zeigt, dass oftmals auch gerade diese Punkte einen Beweggrund darstellen, eine familienexterne Unternehmensnachfolge umzusetzen, um familieninterne Konflikte zu vermeiden.

Bleibt die Frage, welchen Erwartungen ein potenzieller Nachfolger genügen muss und ob auch diesbezüglich eine Bereitschaft zu Zugeständnissen gegeben ist. Fasst man zahlreiche Aussagen aus den Interviews etwas überspitzt zusammen, so *suchen* viele Unternehmer *einen jüngeren «Klon»*, der die Firma übergangslos fortführen kann. Häufig fehlt es hier an der Bereitschaft zur Flexibilität und Toleranz, was das Finden eines geeigneten Nachfolgers zusätzlich erschwert. Dies kann vor allem bei Gründern mit einem eher patronalen Führungsstil in kleineren Unternehmen beobachtet werden. Die eigene Unersetzlichkeit des Unternehmers wird hier bisweilen geradezu zelebriert, was das Loslassen immer schwieriger macht und in der Konsequenz zum Scheitern von Nachfolgeprozessen bereits in frühen Phasen führen kann.

### 3.4 Emotionale Bindung zum Unternehmen

«Das Unternehmen ist mein Leben.»

(Unternehmer während Unternehmensnachfolge, Jg. 1950, Kleinunternehmen)

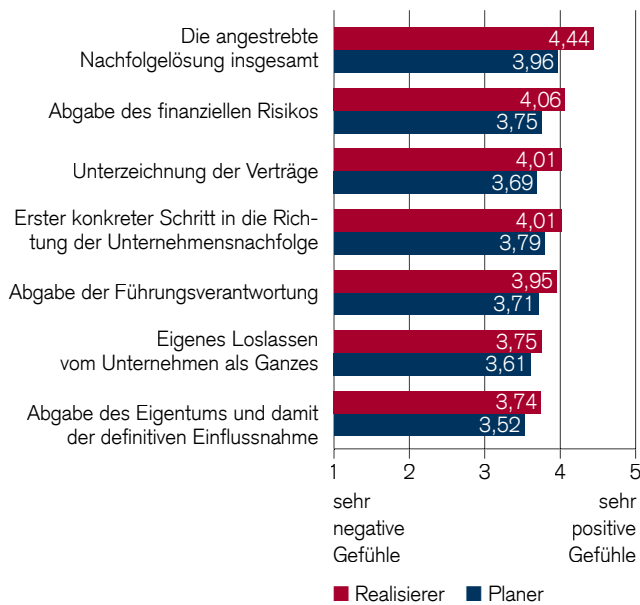
«Mein Haus und mein Garten sind mein Hobby. Aber das allein füllt mich nicht aus.»

(Unternehmer während Unternehmensnachfolge, Jg. 1947, Kleinunternehmen)

Die Entscheidung für eine unternehmerische Tätigkeit ist in der Regel mit der bewussten Inkaufnahme einer höheren Arbeits- und persönlichen Belastung im Vergleich zu einem regulären Angestelltenverhältnis verbunden. Diese Belastung sowie die Verquickung der Subsysteme Familie und Betrieb resultieren insbesondere bei der Gründergeneration in einer starken emo-

tionalen Bindung der Person an das Unternehmen, welches das absolute Lebenszentrum darstellt. *Die Firma* verfügt über einen hohen Identifikationscharakter und wird von der Übergebergeneration explizit oder implizit *als Lebenswerk empfunden*. Zusätzlich zur emotionalen Bindung an das Unternehmen selbst definiert sich somit auch der Status der Person über die Position im Unternehmen. Als Folge davon stellt sich Angst vor dem Ruhestand ein, da dieser zu einem gewissen Identitätsverlust führen kann. Die aktive Initiierung der Unternehmensnachfolge wird daher aus psychologischen Gründen nicht angegangen. Um die emotionalen Aspekte der Unternehmensnachfolge abzubilden, wurden die Unternehmer hinsichtlich ihrer Gefühle mit Bezug auf verschiedene Aspekte des Nachfolgeprozesses befragt. Die entsprechende Skala reicht von 1 (= sehr negative Gefühle) bis 5 (= sehr positive Gefühle), wobei wir in Abbildung 11 zwischen Planern und Realisierern differenzieren. Bezeichnend ist, dass die Realisierer rückblickend sämtliche Aspekte der Nachfolge positiver bewerten als die Planer, die Emotionen sich also im Zeitverlauf deutlich verändern.

**Abbildung 11: Emotionen hinsichtlich der Unternehmensnachfolge (Mittelwert)**

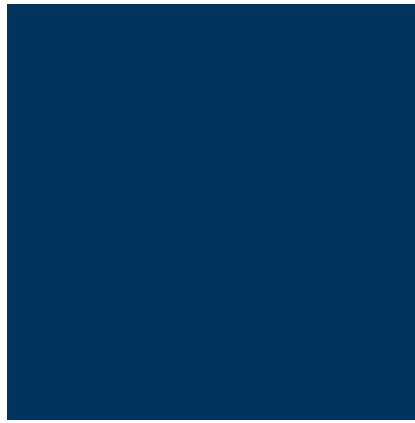


Hinzu kommt, dass die zentrale strategische Aufgabe der Unternehmensnachfolge sehr oft zusätzlich zum operativen Tagesgeschäft gestaltet wird, insbesondere je kleiner das Unternehmen ist und je aktiver der Unternehmer im operativen Geschäft involviert ist. Die Nachfolge wird deshalb in vielen Fällen als notwendiges Übel angesehen und entsprechend nur sehr zögerlich angegangen. Ein Bewusstsein für die Nachfolgeplanung als unternehmerische Herausforderung ist kaum vorhanden, vielmehr überwiegt das Gefühl einer zusätzlichen Mehrbelastung. *Erst die gewonnene zeitliche Distanz der Realisierer lässt eine positivere Reflexion zu.*

Für die Praxis bedeutet dies zum einen, dass eine Entlastung auf operativer Ebene ein Ansatz sein kann, um Raum auch für emotionale Arbeit zu schaffen: Der Unternehmer muss sich über persönliche Ziele bewusst werden und Szenarien für die eigene Zukunft entwickeln können. Dabei muss ein Prozess des Abwägens stattfinden, welche Ziele im Zentrum stehen, wo Zugeständnisse gemacht werden können und wo nicht. Dies ist *vergleichbar mit der mentalen Vorbereitung eines Spitzensportlers vor einem Wettkampf*. Denn trotz aller Rationalisierung der Argumente und Entscheidungen spielen Emotionen eine wichtige Rolle. Ob man diese Emotionen wahrnimmt, zulässt und damit auch akzeptiert, kann über Erfolg oder Misserfolg einer Übergabe entscheiden.

### 3.5 Wichtigste Erkenntnisse aus Kapitel 3

- Ein Unternehmen ist nur dann verkäuflich, wenn es über Zukunftspotenzial verfügt und keine zu grossen Altlasten vorhanden sind.
- Dem Übergeber muss eindeutig klar sein, was er verkaufen will und kann.
- Damit verbunden sollte eine Auseinandersetzung mit der Frage geführt werden, in welchen Bereichen Zugeständnisse in Kauf genommen werden können.
- Eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen, tiefer liegenden Zielen ist notwendig, denn diese sind bestimmend für die späteren Handlungsoptionen und Verhaltensweisen.
- Insbesondere Gründern ist zu empfehlen, sich frühzeitig mit dem eigenen Loslassen auseinanderzusetzen und beispielsweise bewusst Verantwortung an Mitarbeiter abzugeben.
- Je früher eine operative Entlastung erfolgt, desto wahrscheinlicher ist der positive Verlauf der Nachfolgeplanung und -umsetzung.



## 4 Unterstützungsangebote und Beratungsansätze

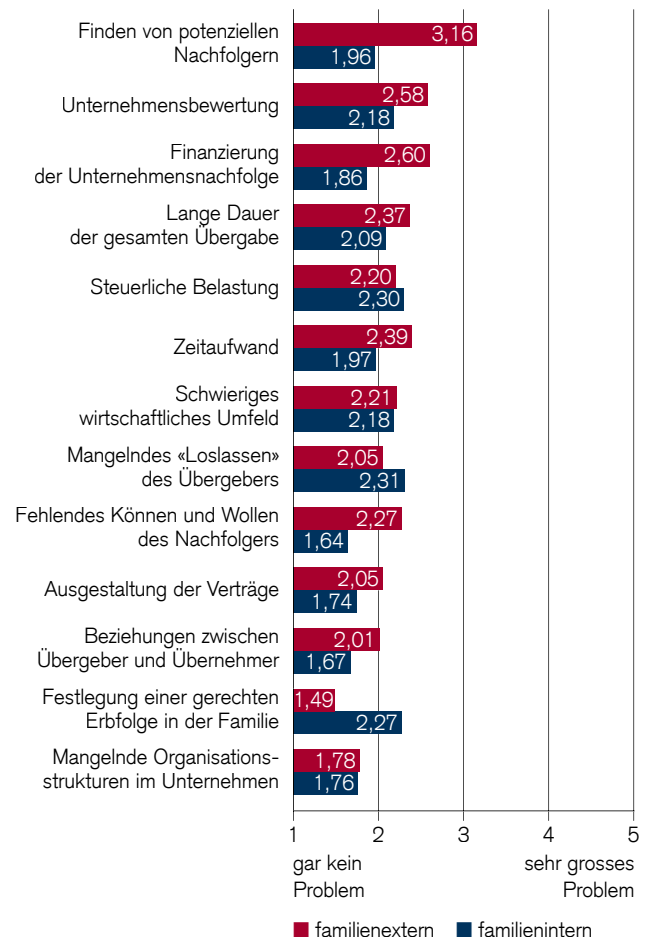
### 4.1 Problemfelder bei der Regelung der Unternehmensnachfolge

«Ich war erstaunt, als die Treuhänderfirma mir mitteilte, der ganze Prozess ginge fünf bis sieben Jahre.»

(Unternehmer während Unternehmensnachfolge, Jg. 1947, Kleinunternehmen)

Innerhalb der verschiedenen Phasen eines Nachfolgeprozesses sehen sich Unternehmer häufig unerwartet mit ernst zu nehmenden Problemen konfrontiert, die abhängig von der gewählten Nachfolgeoption sehr unterschiedlich ausfallen können. Als grösstes Problem wurde hier das Finden von potenziellen Nachfolgern (Mw = 2,81) genannt, wobei dies in erster Linie für familienexterne Übergaben gilt. Weitere Problembereiche stellen die Unternehmensbewertung (Mw = 2,46) und die Finanzierung der Transaktion (Mw = 2,40) dar, ebenfalls Problemfelder, die bei der familienexternen Nachfolgelösung besonders stark betont werden.

Abbildung 12: Problemfelder in der Unternehmensnachfolge (Mittelwert)



Fragen der Unternehmensbewertung und der Finanzierung hängen häufig mit der Tatsache zusammen, dass viele KMU über beträchtliche nicht betriebsnotwendige Vermögensanteile verfügen. Diese aus dem Transaktionsvolumen auszugliedern beziehungsweise monetär zu bewerten, ist eine Aufgabe, die zumeist nur mithilfe von Spezialisten bewerkstelligt werden kann. Fragen der Finanzierung sind zudem bei familienexternen Lösungen insofern häufig von grösserer Bedeutung, als der zu finanzierende Anteil grösser ist als bei familieninternen Unternehmensnachfolgen (vgl. dazu weiter unten).

Bei familieninternen Unternehmensnachfolgen werden hingegen die steuerliche Belastung und die Festlegung einer gerechten Erbfolge in der eigenen Familie als grössere Pro-

bleme wahrgenommen als bei familienexternen Lösungen. Ersteres ist vor allem auf den Umstand zurückzuführen, dass der erarbeitete Mehrwert des Unternehmens im Rahmen der Transaktion versteuert werden muss, obwohl unter Umständen keine flüssigen Mittel zur Begleichung der Transaktion übertragen werden.<sup>1</sup> Die Festlegung einer gerechten Erbfolge gestaltet sich vor allem dann schwierig, wenn nicht alle Kinder in Bezug auf Führung und Eigentum gleich berücksichtigt werden können. Eine solche Gleichberechtigung ist jedoch nicht immer möglich, soll die unternehmerische Handlungsfreiheit des operativ tätigen Nachfolgers nicht zu stark eingeschränkt werden.

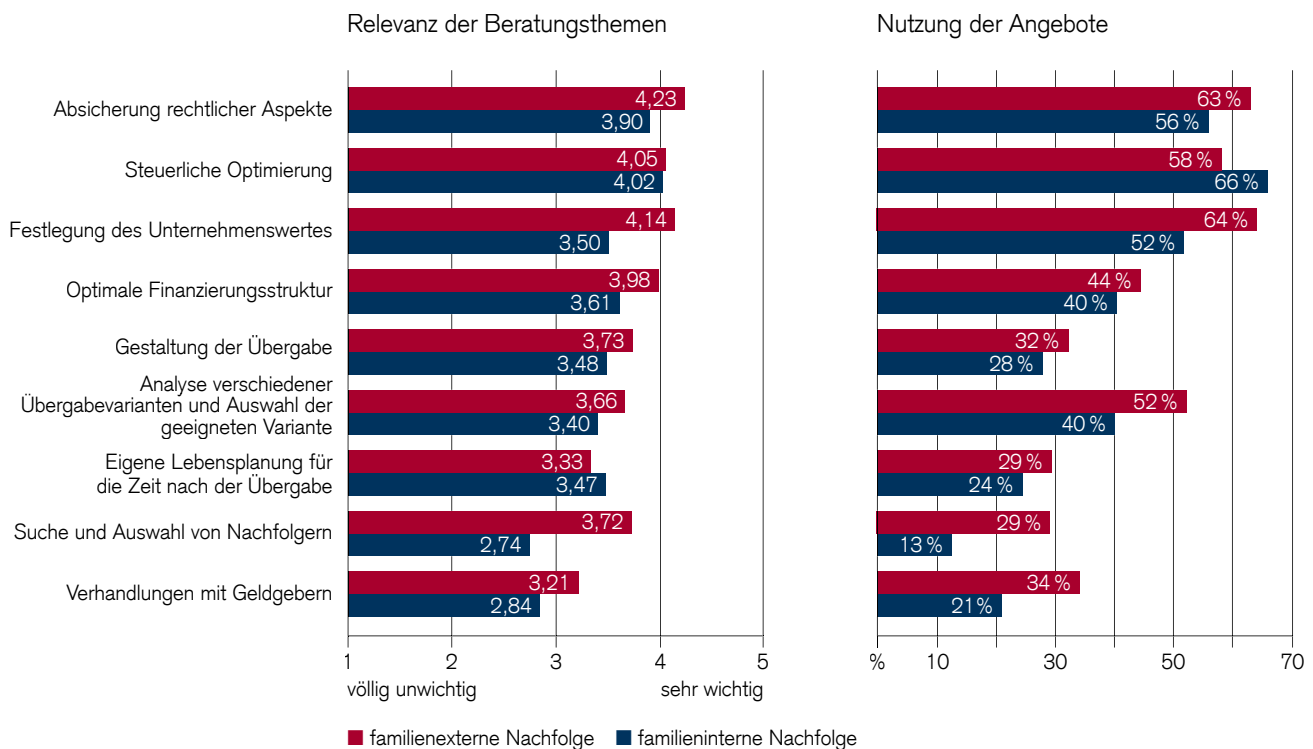
## 4.2 Bedarf und Nutzung von Unterstützungsangeboten

«Wenn Sie aber generell von Dienstleistern sprechen: Sie brauchen vor allem fähige Leute in der eigenen Unternehmung. Und dann kann man fallweise Spezialisten von aussen hinzuziehen.»

(Unternehmer während der Unternehmensnachfolge, Jg. 1928, Grossunternehmen)

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge werden verschiedene Themen angesprochen, für die das nötige Fachwissen nicht in ausreichendem Mass im eigenen Unternehmen vorhanden ist. Es müssen also entsprechende Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen werden. In der Folge stellen wir deshalb die Frage, welche Themen primär von Dritten begleitet werden und wer als Unterstützer hinzugezogen wird.

**Abbildung 13: Relevanz der Beratungsthemen (Mittelwert) und Nutzung von Angeboten im Kontext der Themen**



<sup>1</sup> Dieser Problembereich ist im Kontext der Unternehmenssteuerreform II zu sehen.

Im Durchschnitt werden den *Fachthemen* wie der Absicherung rechtlicher Aspekte (Mw = 4,08), der steuerlichen Optimierung (Mw = 4,03), der Festlegung des Unternehmenswerts (Mw = 3,87) oder der optimalen Finanzierungsstruktur (Mw = 3,82) die höchste Bedeutung beigemessen. Interessant dabei ist vor allem der Unterschied zwischen familieninternen und -externen Nachfolgelösungen. Den meisten Beratungsthemen wird bei familieninternen Unternehmensnachfolgen eine geringere Bedeutung zugesprochen, mit Ausnahme der Lebensplanung für die Zeit nach der Unternehmensübergabe. Bei den familienexternen Unternehmensnachfolgen wird der Absicherung rechtlicher Aspekte, der Festlegung des Unternehmenswertes, dem Finden der optimalen Finanzierungsstruktur und vor allem der Suche und Auswahl des eigenen Nachfolgers eine wesentlich höhere Bedeutung zugesprochen als dies bei familieninternen Unternehmensnachfolgen der Fall ist.

Neben der Wichtigkeit ist jedoch die *eigentliche Inanspruchnahme von solchen Hilfeleistungen* von Interesse. Dabei kann festgestellt werden, dass gerade im Rahmen von Unternehmensübertragungen, die ausserhalb der Familie stattfinden, die Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen wesentlich öfter genutzt werden, mit einer Ausnahme: Die steuerliche Optimierung wird im Rahmen von familieninternen Nachfolgelösungen stärker in Anspruch genommen als bei familienexternen Lösungen. Dies steht im Widerspruch zur Einschätzung der

Relevanz (vgl. Abbildung 13, linke Seite) und lässt darauf schliessen, dass die Komplexität steuerlicher Fragen bei einer familieninternen Unternehmensübergabe zunächst häufig unterschätzt wird, es sich dann aber doch empfiehlt, hier fachmännischen Rat beizuziehen.

Differenziert nach der Unternehmensgrösse kann festgehalten werden, dass erwartungsgemäss in allen Fachthemen umso mehr Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen werden, je grösser die vorhandene Struktur ist. Bei der Suche und Auswahl von Nachfolgern sowie bei der eigenen Unternehmensplanung ist der Unterstützungswunsch bei Kleinstunternehmen etwas grösser als bei kleinen und mittelgrossen Unternehmen.

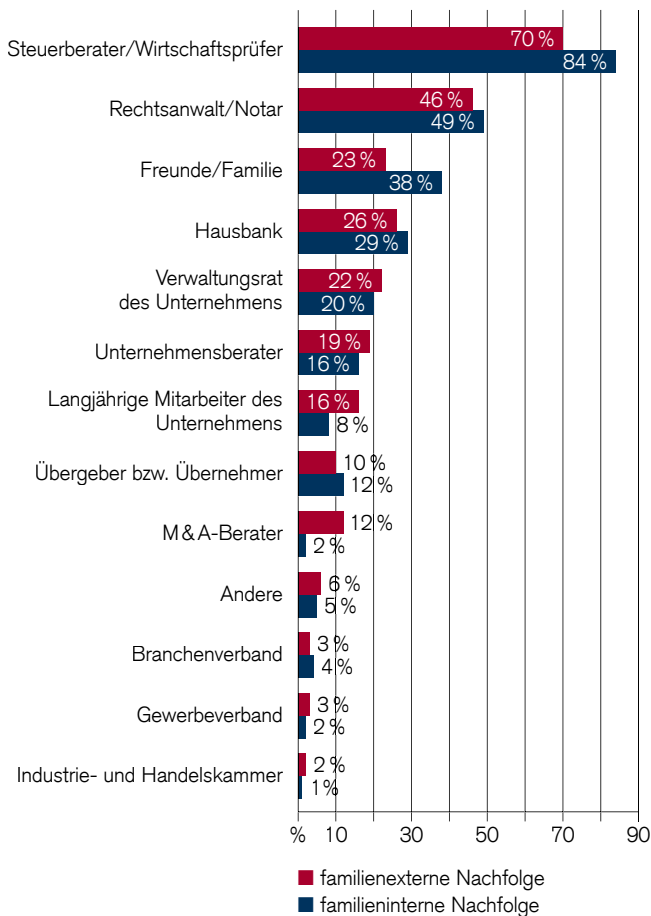
Die Interviews zeigen auch, dass *Familienunternehmen als eher «beratungsresistent»* bezeichnet werden können, auch hier mit Ausnahme steuerrechtlicher Fragestellungen. Insbesondere eine ganzheitliche Unterstützung und Begleitung durch den Nachfolgeprozess im Sinne eines Coachings wird offenbar selten gewünscht, Herausforderungen werden bevorzugt im Alleingang bearbeitet. Allerdings äussern sich Unternehmer nachträglich in der Regel sehr positiv über solche Engagements, wenn diese genutzt worden sind. Insbesondere in kritischen Augenblicken wird eine neutrale Meinung von aussen geschätzt, zudem macht der Einbezug Dritter den Prozess für alle Beteiligten verbindlich.

### 4.3 Anbieter von Unterstützungsangeboten

Abschliessend stellt sich die Frage, *wer unterstützend im Nachfolgeprozess tätig ist* respektive bei wem die entsprechenden Dienstleistungen in Anspruch genommen werden (vgl. Abbildung 14). In den meisten Fällen werden Steuerberater/Wirtschaftsprüfer (75 %) genannt, gefolgt von Rechtsanwälten/Notar (47 %), Freunden und Familie (30 %) und der Hausbank (29 %). Der Verwaltungsrat des Unternehmens (20 %) und allgemeine Unternehmensberater (18 %) spielen eine weniger wichtige Rolle. Vereinzelt sind auch langjährige Mitarbeiter des Unternehmens (12 %) oder die andere Partei (Übergeber be-

ziehungweise Übernehmer = 10 %) unterstützend tätig. Übernahmeberater (M&A) kommen vor allem bei grösseren Transaktionen zum Einsatz, dabei bevorzugt bei familienexternen (12 %), kaum jedoch bei familieninternen (2 %) Unternehmensnachfolgen. Auffallend ist gleichzeitig, dass Steuerberater und Wirtschaftsprüfer im Rahmen von familieninternen Unternehmensnachfolgen (84 %) wesentlich häufiger zum Einsatz kommen als bei familienexternen Lösungen (70 %). Freunde und Familienmitglieder (familienintern = 38 %; familienextern = 23 %) spielen in beiden Fällen eine untergeordnete Rolle.

**Abbildung 14: Von wem lassen Sie sich beraten?**  
(Mehrfachnennung möglich)



Abschliessend stellen wir fest, dass Unterstützung im Nachfolgeprozess notwendig ist und auch in Anspruch genommen wird. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass sich die Unterstützung vor allem auf Fach- und Spezialistenwissen beschränkt, eine ganzheitliche Prozessbegleitung jedoch relativ selten in Anspruch genommen wird. Angesichts der Komplexität der Aufgabenstellung (= Vielfalt und Vernetzung der Fragestellungen) erlauben wir uns an dieser Stelle, eine Prozessbegleitung und ein Projektmanagement/Coaching durch eine Drittperson zu empfehlen.

## 4.4 Wichtigste Erkenntnisse aus Kapitel 4

- Das Finden eines familienexternen Nachfolgers ist nicht immer einfach. Ein Denken in Szenarien sowie die frühzeitige Initiierung des Nachfolgeprozesses sind empfehlenswert.
- Für Fachthemen wie beispielsweise steuerrechtliche oder vertragsrechtliche Fragen oder die Finanzierung und Unternehmensbewertung wird empfohlen, Fachexperten beizuziehen.
- Eine Prozessbegleitung durch erfahrene Nachfolgeexperten mit Generalistenwissen ist empfehlenswert, um mit der notwendigen Weitsicht zur richtigen Zeit die richtigen Fragen zu stellen.
- Der Einsatz von externen Beratern ist nicht nur hilfreich, um Expertenwissen zugänglich zu machen, sondern auch, um den eigenen Nachfolgeprozess zu verankern.
- Im Nachfolgeprozess sind häufig verschiedene Fachberater im Einsatz. Um ein optimales Ergebnis zu erzielen, sollten die Schnittstellen genau definiert werden.





## 5 Unternehmensnachfolge aus finanzieller Perspektive

Aus finanzieller Perspektive stellen sich bei der Unternehmensnachfolge insbesondere Fragen über die Altersvorsorge des Unternehmers, die emotionale Betroffenheit bei sich verändernden Geldflüssen, die Unternehmensbewertung und die Bestim-

mung des anschliessenden Transaktionspreises. Auch die Frage, wie die Transaktion schliesslich finanziert wird, ist nicht zu vernachlässigen.

### 5.1 Unternehmensnachfolge und Altersvorsorge

«Die Vorsorge ist geregelt, aber es wäre schön, wenn noch etwas dazu kommt.»

(Unternehmer vor der Unternehmensnachfolge, Jg. 1949, Kleinunternehmen)

«Es ist so, ich habe keine Pensionskasse, also muss ich unbedingt aus diesen Geschäften etwas rausholen. Letztlich steht der Kaufpreis über allem und das andere sind untergeordnete Wünsche.»

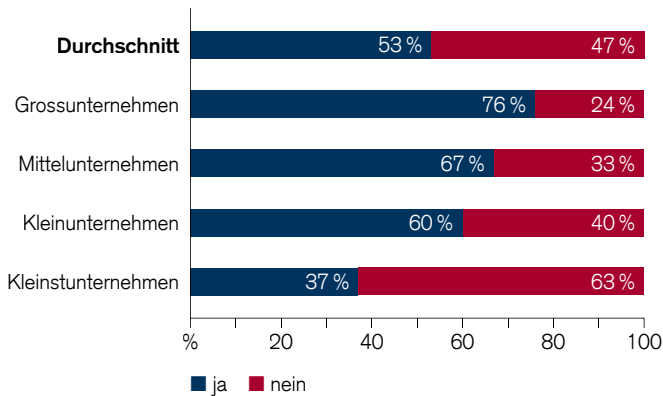
(Unternehmer vor der Unternehmensnachfolge, Jg. 1945, Kleinunternehmen)

Bei ihrer eigenen Altersvorsorge kann festgestellt werden, dass 53 % – also gut die Hälfte der Befragten – diese schon geregelt haben (vgl. Abbildung 15). Allerdings stellt in 45 % der Fälle das *Unternehmen selbst einen Teil der persönlichen Altersvorsorge* dar. Erwartungsgemäss haben mehr Unternehmer die persönliche Vorsorge geregelt, je älter diese sind. Trotzdem ist erstaunlich, dass ein Drittel aller Unternehmer nach dem 65. Lebensjahr die Altersvorsorge nach eigenen Angaben noch nicht geregelt hat.

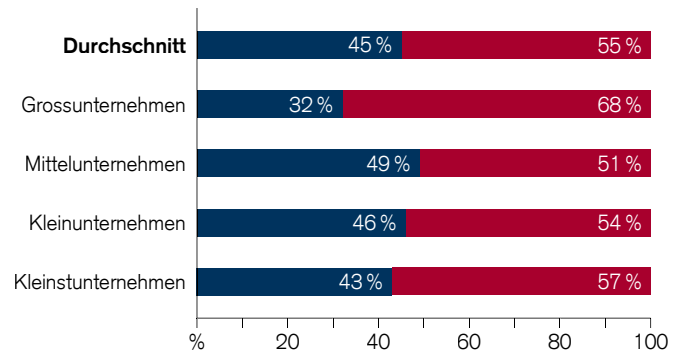
Der Blick auf die Unternehmensgrösse zeigt, dass die *Altersvorsorge stärker vernachlässigt wird, je kleiner das Unternehmen* ist. So geben 63 % der Unternehmer aus Kleinunternehmen an, noch keine Vorsorgemassnahmen getroffen zu haben. Bei Grossunternehmern liegt die Quote dagegen bei lediglich 24 %. Entsprechend sollte der Blick auf die persönliche Altersvorsorge vor allem bei Kleinunternehmen geschärft werden, da hier offenbar am wenigsten Vorbereitung geleistet wird. Gleichzeitig kann aber festgestellt werden, dass kleinere Unternehmen tendenziell seltener ein Teil der Altersvorsorge sind, die Unternehmer sich hier also anderweitig absichern. Ob die Unternehmensnachfolge eher innerhalb oder ausserhalb der Familie geregelt wird, spielt dabei offenbar keine wesentliche Rolle.

**Abbildung 15: Die Sicherstellung der Altersvorsorge**

Haben Sie Massnahmen zur Vorsorge getroffen?



Ist das Unternehmen Teil der Altersvorsorge?



Stellt das Unternehmen einen grossen Teil der Altersvorsorge dar, so ist zwingend ein Augenmerk auf die Beantwortung der folgenden Fragen zu richten: Gibt es einen Markt für das zu verkaufende Unternehmen? Und: Gibt der Verkauf des Unternehmens genügend finanzielle Mittel her, um die eigene Altersvorsorge zu decken? Im Idealfall wird die Vorsorge bereits sehr früh thematisiert und das Unternehmen selbst nicht als «eiserne

Reserve» eingeplant, denn Garantien dafür gibt es bekanntlich keine.

Aus der Gestaltung der persönlichen Vorsorge ergeben sich gravierende Folgen für den Nachfolgeprozess: Je weniger man auf den Verkaufspreis angewiesen ist, desto mehr Flexibilität ist im Rahmen der Gestaltung der Unternehmensnachfolge möglich.

## 5.2 Emotionen in finanziellen Fragestellungen

In der Regel hat ein Unternehmer über Jahrzehnte hinweg kontinuierlich einen Lohn bezogen und damit auf privater Seite einen mehr oder weniger steten Eingang von finanziellen Mitteln verzeichnet. Sobald jedoch die Eigentumsverhältnisse neu geregelt sind und die Transaktion vollständig abgeschlossen ist, werden keine Führungsaufgaben mehr gegen Entlohnung wahrgenommen. Das *Fehlen eines kontinuierlichen Einkommensstroms* stellt hierbei aus emotionaler und finanzieller Perspektive eine tief greifende Veränderung dar.

Der gewohnte Zugang von finanziellen Mitteln wird von einem regelmässigen Wertverzehr abgelöst. Unsere Beobachtung zeigt, dass mit dieser Veränderung auch Existenzängste ausgelöst werden können. Diese Ängste sind dort begründet, wo die persönliche Vorsorge und der Verkaufserlös für die Weiterfüh-

rung des Lebensstandards nicht reichen. Nicht begründet sind sie dagegen in Fällen, in denen die gelösten Mittel weit über die Lebenserwartung hinaus reichen. Trotzdem können auch bei der zweiten Gruppe Existenzängste beobachtet werden. Damit kann unseres Erachtens die im Rahmen der Interviews oft beobachtbare Formulierung in Verbindung gebracht werden, dass die Unternehmer in KMU oft so lange arbeiten wollen, wie es ihre Gesundheit zulässt.

Aus finanzieller Perspektive bedeutet dies, dass der finanziellen Vorsorge im Privatbereich, der Bestimmung des Verkaufs- und Transaktionspreises, der Form der Finanzierung sowie dem Umgang mit dem Verkaufserlös besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss.

## 5.3 Die Bestimmung von Unternehmenswert und Transaktionspreis

«Der Inhaber und Verkäufer schaut von hier in die Vergangenheit. Ich als Käufer schaue von diesem Punkt in die Zukunft. Da können sehr grosse Unterschiede bezüglich Blickwinkel entstehen.»

(Unternehmer während der Unternehmensnachfolge, Jg. 1944, Kleinunternehmen)

Für die Bewertung eines Unternehmens gibt es verschiedene Methoden und Ansätze. Damit stehen (mehr oder weniger) rationale Instrumente zur Verfügung, die eine Diskussion jenseits emotionaler Aspekte ermöglichen. Gleichzeitig kommen aber, losgelöst von allen Instrumenten, Emotionen zum Zug, welche die Erwartungshaltungen, Vorstellungen und Bewertungen beeinflussen. In diesem Zusammenhang wird vom *Total Value* gesprochen, einer *Kombination aus finanziellen und emotionalen Bewertungen* (vgl. dazu vertiefend Zellweger, Fueglistaller 2006), die zu einer höheren oder tieferen Gesamtbewertung führen kann.

Die Durchführung der Bewertung stellt die erste Herausforderung dar, die zweite besteht in der Realisation auf dem Transaktionsmarkt. Im Rahmen der Bewertung werden in der Regel mehrere Werte berechnet. Gleichzeitig können diese dann vom Transaktionspreis deutlich nach oben oder unten abweichen, unter anderem auch abhängig davon, ob es für das Unternehmen einen Markt gibt oder nicht.

Die Interviews haben gezeigt, dass es zwischen Übergeber und Übernehmer unterschiedliche Sichtweisen der Bewertung gibt. Für einen Nachfolger steht in der Regel das Potenzial des Unternehmens in der Zukunft im Zentrum der Betrachtung. Dies bedeutet, dass ein Zukunftspotenzial für zukünftige Cashflows vorhanden sein muss, um in ein bestehendes Unternehmen zu investieren. Dies ist vor allem dann von zentraler Bedeutung, wenn der Transaktionspreis mit Drittmitteln wie beispielsweise einem zu refinanzierenden Bankkredit finanziert wird. Während der Nachfolger also in die Zukunft blickt, betrachtet der Übergeber den Verkaufspreis zumeist als Entgelt für geleistete Investitionen (sowohl monetär als auch persönlich) in der Vergangenheit. Dies führt häufig dazu, dass die Zahlungsbereitschaft des Nachfolgers und der Erwartungswert des Übergebers deutlich voneinander abweichen.

## 5.4 Die entgeltliche und die unentgeltliche Transaktion

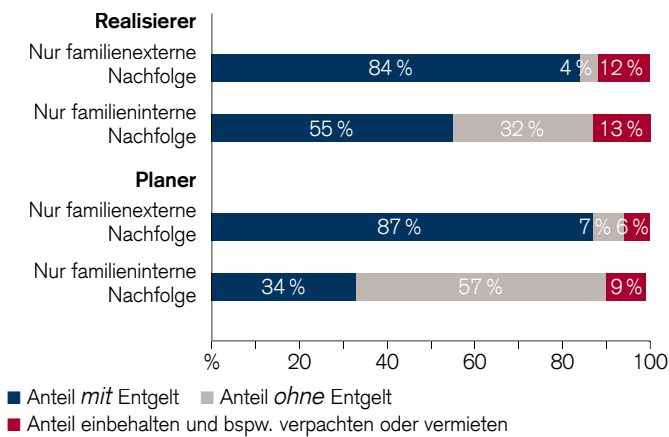
«Wenn ich einen guten Mann als Nachfolger habe, bin ich grosszügig. Dann schenke ich ihm eventuell auch die Mehrheit. Es wäre anders, wenn meine Altersvorsorge nicht gesichert wäre.»

(Unternehmer nach der Unternehmensnachfolge, Jg. 1952, Grossunternehmen)

Die Fragen über die Motive (vgl. dazu weiter oben) haben bereits gezeigt, dass die *Verkaufspreismaximierung nicht zu den wichtigsten Zielen gezählt* werden kann. In diesem Zusammenhang stellt sich die spannende Frage, ob Unternehmensanteile mit oder ohne Entgelt übertragen werden respektive in welcher Form diese jeweils übertragen werden.

Im Durchschnitt möchten die Planer, also Unternehmer, die unmittelbar vor einer Nachfolgeregelung stehen, in zwei Dritteln der Fälle (66 %) ihre Anteile mit Entgelt und in 27 % der Fälle ohne Entgelt an die nächste Generation übertragen. Gleichzeitig wollen 7 % ihre Anteile einbehalten. Bei den bereits realisierten Unternehmensnachfolgen ist der Anteil der Fälle mit Entgelt wesentlich höher (75 %), der Anteil ohne Entgelt entsprechend tiefer (13 %). Bei den bereits vollzogenen Unternehmensnachfolgen ist der einbehaltene Anteil mit 12 % deutlich höher als bei den Planern. Abbildung 16 zeigt die Ergebnisse, differenziert nach familieninternen und familienexternen Nachfolgeprozessen.

**Abbildung 16: Gestaltung der Unternehmensnachfolge mit und ohne Entgelt**



Hier kann festgestellt werden, dass bei den Planern im familieninternen Fall der entgeltliche Anteil wesentlich geringer ausfällt (34 %) als bei den familienexternen Unternehmensnachfolgen (87 %). Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass beispielsweise Kinder nicht über genügend Kapital verfügen, um das elterliche Unternehmen zu kaufen. Ein Blick auf die Realisierer zeigt jedoch, dass bei familieninternen Unternehmensnachfolgen der Anteil der entgeltlichen Übertragungen mit 55 % doch wesentlich höher ist als in der Planung vorgesehen. In diesem Zusammenhang kann aus Interviews die Forderung entnommen werden, dass die Kinder sich auch finanziell bis an die Grenze der individuellen Verträglichkeit engagieren müssen, um das Engagement für das Unternehmen möglichst hochzuhalten.

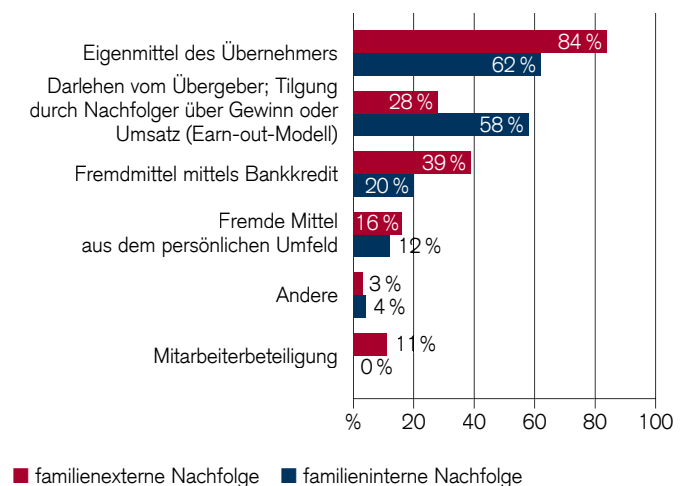
Aus der quantitativen Erhebung ist nicht ersichtlich, wann und wie die einbehaltenen Minderheitsanteile übertragen werden. Aus praktischer Sicht stellt sich die Frage, welcher Einfluss damit einerseits ausgeübt wird (vgl. dazu weiter unten), aber auch, ob es für Minderheitsanteile überhaupt einen Transaktionsmarkt gibt. In der Praxis kann beobachtet werden, dass die Weitergabe der zwischenzeitlich zurückbehaltenen Minderheitsanteile im Rahmen des Transaktionsvertrags geregelt ist, denn einen Markt für Minderheitsanteile gibt es kaum.

## 5.5 Finanzierungsformen der Unternehmen

Die Unternehmensübertragung im engeren Sinn, sprich die Art und Weise, wie die Anteile (mit oder ohne Entgelt) an die nächste Generation übertragen werden, kann unterschiedlich gestaltet werden. Bei der Übertragung mit Entgelt hat uns in einem ersten Schritt vor allem die Frage interessiert, wie die Unternehmensnachfolge vom Nachfolger finanziert worden ist, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Im Durchschnitt kommt der Unternehmensfinanzierung mit Eigenmitteln die höchste Bedeutung zu, wobei diese Finanzierungsform vor allem bei den familienexternen Unternehmensnachfolgen (84 %) noch stärker zum Zug kommt als bei den familieninternen Lösungen (62 %). Für die Deckung der Finanzierungslücken sind unterschiedliche Ansätze möglich, wobei im Durchschnitt die Darlehensgebung durch den Übergeber (41 %), Fremdfinanzierung mittels Bankkrediten (33 %), Mittel aus dem persönlichen Umfeld (14 %) oder Mitarbeiterbeteiligungen (6 %) als die häufigsten Formen angegeben werden. Bei differenzierterer Betrachtung kann festgestellt werden, dass bei der familieninternen Unternehmensnachfolge vor allem das Darlehen an die nächste Generation im Zentrum steht (58 %). Bei der familienexternen Unternehmensnachfolge ist die Fremdfinanzierung mittels Bankkrediten die häufigste ergänzende Finanzierungsform (39 %). Alternativen wie beispielweise

Mezzanine-Finanzierung oder Geldern von «Business Angels» werden im Nachfolgeprozess keine Bedeutung beigemessen. Eine Darstellung der Ergebnisse nach familienexternen und familieninternen Fällen zeigt Abbildung 17.

**Abbildung 17: Die Finanzierung der Unternehmensnachfolge mit Entgelt<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Mehrfachnennung möglich

Bei der *Übertragung von Unternehmensanteilen ohne Entgelt* steht im Durchschnitt sowohl bei den Nachfolgeplanern als auch bei den Realisierern die Erbfolge und Vererbung im Vordergrund, gefolgt von Erbvorbezug und Schenkung beziehungsweise Teilschenkungen. Der Stiftung wird in der Schweiz derzeit keine wesentliche Bedeutung beigemessen. Da die unentgeltliche Übertragung vor allem bei der familieninternen Unternehmensübertragung eine Rolle spielt (vgl. dazu weiter oben), ist dieses Ergebnis nicht weiter erstaunlich. Aus praktischer Sicht ist noch zu klären, ob Erbschaftssteuern anfallen werden oder nicht – was kantonale zurzeit unterschiedlich gehandhabt wird.

Schliesslich stellt sich die Frage, *welche Rolle Unternehmer einnehmen*, wenn Teile des Unternehmens weiter von ihnen gehalten werden. Sowohl von Nachfolgeplanern als auch von Nachfolgerealisierern wird eine weitere Funktion im Rahmen des Verwaltungsrates oder Beirates als relativ bedeutend ange-

sehen. Dabei kann bei den Planern festgestellt werden, dass dieser Einsatz in familieninternen Nachfolgelösungen signifikant höher bewertet wird als bei familienexternen Lösungen. Die Daten zeigen aber auch, dass die Bedeutung dieser Art des weiteren Engagements im Unternehmen bei den Realisierern im Rahmen der familienexternen Nachfolge höher bewertet wird. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass im Rahmen eines Unternehmensverkaufs beispielsweise das Netzwerk mit Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern von der übernehmenden Generation noch genutzt werden will. Das weitere Engagement der übergebenden Generation auf operativer Ebene ist bei familienexternen Unternehmensnachfolgen überraschenderweise deutlich höher als bei familieninternen Lösungen. Stille Beteiligungen, Vermietung, Verpachtung oder gar der Einsatz eines Fremdmanagers spielen dagegen eine untergeordnete Rolle.

## 5.6 Wichtigste Erkenntnisse aus Kapitel 5

- Eine vorzeitig gut geregelte Altersvorsorge erhöht den Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung der Unternehmensnachfolge und fördert die mentale Stärke in der Fähigkeit, das Unternehmen loszulassen.
- Je kleiner ein Unternehmen ist, desto wichtiger ist der vorgängige Aufbau des Alterskapitals im Privatbereich.
- Je kleiner die Vorsorgelösung im Privatbereich ist, desto wichtiger ist es, dass es für das Unternehmen einen Transaktionsmarkt gibt.
- Emotionale Befindlichkeiten können einen Transaktionsprozess fördern oder erschweren.
- Es gibt keine Garantie, dass der Unternehmenswert aus einer entsprechenden Bewertung am Markt auch realisiert werden kann.
- Übergeber sind auch bereit, auf ein Entgelt zu verzichten, wenn die Art und Weise der Nachfolgeregelung ihren zentralen Zielsetzungen entspricht und keine absolute finanzielle Notwendigkeit besteht.
- Ohne den Einsatz von wesentlichen Eigenmitteln des Übernehmers ist eine Nachfolgeregelung kaum finanzierbar.

## Literaturverzeichnis

Bundesamt für Statistik (BfS) (2008): KMU-Landschaft im Wandel. Analysen zur Betriebszählung 2005. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

Credit Suisse (2007): Nachfolgemangement in KMU. Eine praxisorientierte Wegleitung.

Fopp, Leonhard. Herausforderung Unternehmer-Nachfolge. Sichern Sie Ihr Lebenswerk! Zürich: Orell Füssli Verlag AG.

Frey, U.; Halter, F.; Zellweger, T. (2004): Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. St. Gallen: KMU-HSG.

PwC 2005: Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: PricewaterhouseCoopers.

Zellweger, T.; Fueglistaller, U. (2006): Was ist ein Familienunternehmen wert? Zürich: Ernst & Young.

## Anhang

**Tabelle 4: Zusammensetzung des Datensatzes und Rücklaufquoten**

	Angeschrieben	Nicht zustellbar	Wollten/konnten nicht ausfüllen	Rücklauf (Rücklaufquote)
Grundgesamtheit	6000	312 (5,2 %)	55 (0,9 %)	572 (10,0 %)
Boost <sup>1</sup>	2000	130 (6,5 %)	24 (1,2 %)	175 (9,4 %)
Realisierer	1 443	27 (1,9 %)	37 (2,6 %)	125 (8,8 %)
Nicht kategorisiert				59
<b>Total</b>	<b>9 443</b>	<b>469 (5,0 %)</b>	<b>116 (1,2 %)</b>	<b>931 (10,4 %)</b>

**Tabelle 5: Übersicht über die Unternehmen der qualitativen Erhebung**

Befragungsregion	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 38 Deutschschweiz (Kantone ZH, ZG, SG, BE, AG)</li> <li>■ 8 Westschweiz (Kanton VD)</li> </ul>
Funktion der Probanden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 32 Inhaber</li> <li>■ 14 Teilhaber mit Aktienanteil</li> </ul>
Firmengrösse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 32 mit 10 bis 50 Mitarbeitern</li> <li>■ 14 mit über 50 Mitarbeitern</li> </ul>
Unternehmenssituation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 16 vor der Übergabe (davon 4 innerhalb Familie)</li> <li>■ 16 während der Übergabe</li> <li>■ 14 nach der Übergabe</li> </ul>
Branchen (Auswahl)	Druck-/Verlagsgewerbe, Einzelhandel, Grosshandel, Unternehmens- und Steuerberatung, Holding und Investitionsgesellschaft, Werbeagentur, Handwerk (Sanitärinstallationen), Gipser, Reinigungen, Elektronik, Kaminbau, Schreinerei, Landverkehr und Logistik, Architekturbüro, Informatik, Holz- und Möbelindustrie, Medizinlogistik

<sup>1</sup> Dabei handelt es sich um Zusatzadressen von Unternehmern, die vor der Unternehmensnachfolge stehen.



## Erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten





# Handlungsorientierte Fragestellungen an Unternehmer vor der Nachfolge

Die Unternehmensnachfolge ist eine zentrale strategische Aufgabe, die vom Unternehmer selbst angegangen werden muss. Basierend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Studie und auf verschiedenen Praxiserfahrungen werden nachfolgend

15 konkrete Fragen formuliert. Wenn diese mit gutem Gewissen grossmehrheitlich mit Ja beantwortet werden können, wird eine erfolgreiche Regelung der Unternehmensnachfolge unseres Erachtens wesentlich begünstigt.

Frage	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 gesichert 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 den Lebensstandard nach Ihrem Rücktritt weiter halten, auch 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, Mitarbeiter, 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 beispielsweise Ihr Treuhänder, Jurist oder Ihre Hausbank beim Thema Unternehmensnachfolge fit sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Kennen Sie alle Chancen und Gefahren, Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens, welche von einem externen Käufer identifiziert und im Rahmen der Verkaufsverhandlung 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 der 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.**

Jetzt kostenlose Wegleitung  
«Nachfolgemangement in KMU»  
bestellen: 0800 88 88 71

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 «Nachfolgemangement in KMU». Jetzt kostenlos bestellen: 0800 88 88 71 oder [www.credit-suisse.com/nachfolge](http://www.credit-suisse.com/nachfolge)

**Neue Perspektiven. Für Sie.**

**CREDIT SUISSE** 