

Swiss Issues Branchen
Juni 2013

Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU

Unternehmensnachfolge in der Praxis



Impressum

Herausgeber

Giles Keating
Head of Research for Private Banking and Wealth Management
+41 44 332 22 33
giles.keating@credit-suisse.com

Dr. Oliver Adler
Head Economic Research
+41 44 333 09 61
oliver.adler@credit-suisse.com

Kontakt

Credit Suisse Global Research
branchen.economicresearch@credit-suisse.com
+41 44 334 74 19

Center for Family Business (CFB), Universität St. Gallen
frank.halter@unisg.ch
+41 71 224 71 00

Titelbild

© iStockphoto.com/nfsphoto

Druck

galledia ag, Burgauerstrasse 50, 9530 Flawil

Redaktionsschluss

30. April 2013

Bestellungen

Direkt bei Ihrem Kundenberater oder bei jeder Credit Suisse-Geschäftsstelle
Einzelexemplare (kostenlos) über www.credit-suisse.com/publikationen oder
Fax +41 44 333 56 79

Interne Bestellungen via MyShop mit Mat.-Nr. 1511491

Besuchen Sie uns auf dem Internet

www.credit-suisse.com/research

Copyright

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.
Copyright © 2013 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr
verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Autoren

Andreas Christen, Credit Suisse Global Research
Dr. Frank A. Halter, CFB-HSG
Dr. Nadine Kammerlander, CFB-HSG
Damian Künzi, Credit Suisse Global Research
Dr. Manuela Merki, Credit Suisse Global Research
Prof. Dr. Thomas Markus Zellweger, CFB-HSG

Inhalt

Editorial	4
Management Summary	5
Informationen zur Umfrage	7
Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU	9
Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen	9
Aktuelle Bedeutung und Einfluss	10
Erwartete Entwicklung und Handlungsempfehlungen	14
Exkurs: Unternehmenscharakteristika	16
Unternehmensnachfolge in der Praxis	18
Bestandsaufnahme	18
Volkswirtschaftliche Relevanz	18
Relevanz aus Unternehmersicht	21
Unternehmerdemografie	22
Familienunternehmen	24
Nachfolgeregelungen: Wunsch und Realität	26
Sicht der Übergeber	26
Sicht der Übernehmer	28
Übergabeprozess	31
Auswahl Kandidaten und Rolle des Aufsichtsorgans	31
Übergabedauer und Gestaltung	32
Hilfsmittel im Annäherungsprozess	33
Preisbestimmung und Finanzierung	37
Einschätzung der Unternehmensperformance	38
Weiterführende Informationen	40

Editorial

Jedes vierte Unternehmen in der Schweiz steht in den nächsten fünf Jahren vor einem Generationenwechsel. Die Mehrheit davon plant die Übergabe der Unternehmensführung bereits innerhalb der nächsten zwei Jahre. Diese Werte zeigen die Brisanz des Themas, ganz zu schweigen von seiner emotionalen Komponente. Die Unternehmensnachfolge ist eine Herzensangelegenheit; für viele Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer ist ihr Betrieb das eigene Lebenswerk. Eine Regelung der Nachfolge betrifft nicht nur sie und das Unternehmen selbst, sondern wirkt sich auch massgeblich auf ihre Familie aus. Unsere Umfrage bestätigt: Das Gros der KMU macht sich vertieft Gedanken über die geeignete Unternehmensnachfolge.

Wir freuen uns, Ihnen die zweite Ausgabe der Studienreihe «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU» vorzustellen, welche diesmal den Schwerpunkt auf die Unternehmensnachfolge legt. Wiederum haben uns zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus allen Schweizer Regionen und Branchen einen Einblick in ihre langfristigen Zukunftseinschätzungen gewährt. Dafür danken wir allen Beteiligten herzlich.

Im ersten Teil der Studie bewerten die unterschiedlichen Unternehmen die Schweizer Rahmenbedingungen. Welche Zukunftserwartungen haben KMU für die definierten Erfolgsfaktoren? Welche Veränderungen sind gegenüber dem letzten Jahr feststellbar? Auswertungen und Analysen darüber finden Sie nach einem Überblick zur Umfrage.

Der zweite Studienteil gibt Aufschluss über die Anzahl betroffener Unternehmen und Arbeitsplätze, die favorisierten Lösungen und die wichtigsten Gründe, eine Firma zu übergeben oder zu übernehmen. Anschliessend schlagen wir die Brücke zwischen Wunsch und Realität: ob die Schweizer KMU die erstrebte Nachfolgeregelung tatsächlich realisieren können. Anhand ausgewählter Aspekte aus dem Übergabeprozess zeigen wir Ihnen auf, wie die KMU mit der Unternehmensnachfolge umgehen bzw. welche Vorkehrungen sie treffen. Die entsprechenden Umfrageergebnisse sind in die Themenblöcke eingebettet, und konkrete Handlungsvorschläge aus den gewonnenen Erkenntnissen runden als Anregung das Schwerpunktthema für Sie ab.

Ich freue mich, wenn Sie aus unserer Studie hilfreiche Impulse für Ihre aktive Zukunftsgestaltung gewinnen und wir Sie auf diesem Weg begleiten dürfen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und anregende Lektüre.



Urs Gauch
Leiter KMU-Geschäft Schweiz

Management Summary

Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit müssen laufend neu erarbeitet werden – in den einzelnen Unternehmen ebenso wie im Fall des Standorts Schweiz als Ganzes. Die vorliegende Studie, welche auf einer repräsentativen Umfrage unter mehr als 2'000 Schweizer KMU basiert, leistet einen Diskussionsbeitrag zum nachhaltigen Erfolg des Wirtschaftsstandorts Schweiz und prüft die derzeitigen politischen Weichenstellungen aus KMU-Sicht. Im Rahmen des diesjährigen Schwerpunktthemas Unternehmensnachfolge haben wir zudem untersucht, wie die KMU ihre Betriebe und Erfolgsrezepte an die nächste Unternehmergegeneration weitergeben und welche Faktoren für eine möglichst reibungslose Übergabe in der Praxis eine wichtige Rolle spielen.

Gutes Zeugnis der KMU für Standort Schweiz – aber auch Warnzeichen

(Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU, Seite 9–17)

Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU

Die Bewertung der Erfolgsfaktoren durch die Schweizer KMU fällt auch 2013 mehrheitlich gut aus. Insgesamt ist das Urteil nur marginal schlechter als im Vorjahr. Die diesjährige Befragung zeigt jedoch, dass Schweizer KMU bei zwei entscheidenden Faktoren – Infrastruktur und Forschungsumfeld – eine Verschlechterung der Situation wahrnehmen. Dies kommt nicht ganz überraschend. Angesichts des kräftigen Bevölkerungswachstums stösst die bestehende Infrastruktur zunehmend an ihre Grenzen. Im Verkehr zeigen sich Kapazitätsengpässe, und am Immobilienmarkt hat die grosse Nachfrage die Preise stark in die Höhe getrieben. Die Infrastruktur bleibt dennoch derjenige Faktor mit dem positivsten Einfluss auf den Geschäftserfolg. Auch das Forschungsumfeld beeinflusst den Erfolg der KMU nach wie vor klar positiv. Gründe für die beobachtete Verschlechterung sind hier weniger offensichtlich. Nichtsdestotrotz sind die KMU mit Blick auf die kommenden drei bis fünf Jahre sowohl bezüglich der Infrastruktur als auch des Forschungsumfelds überwiegend optimistisch. Eine Verschlechterung wird vor allem bei den regulatorischen Rahmenbedingungen und dem wirtschaftlichen Umfeld erwartet. Mit Blick auf die hohe Bedeutung dieser beiden Faktoren kann von einem Warnzeichen gesprochen werden, besonders im Fall der regulatorischen Rahmenbedingungen, wo viel Einflusspotenzial in der Hand des Staates liegt.

Nachfolgethema höchst relevant

(Bestandsaufnahme, Seite 18–23)

Unternehmensnachfolge in der Praxis

Das Thema Unternehmensnachfolge ist für KMU sehr präsent. 22% der Schweizer KMU planen, das Eigentum an ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren zu übergeben, beinahe 16% bereits innerhalb der nächsten zwei Jahre. Wenn rentable Unternehmen an der Unternehmensübergabe scheitern, betrifft dies nicht nur das jeweilige Unternehmen. Es geht volkswirtschaftlicher Wert in Form von Arbeitsplätzen, Wertschöpfung und Steuersubstrat verloren. Unternehmensnachfolgen betreffen auch die Geschäftspartner. Nur 14% der KMU legen sich gemäss unserer Umfrage jedoch eine Strategie für den Fall zurecht, dass die Unternehmensnachfolge in einem Partnerbetrieb scheitern sollte. Mikrounternehmen bekunden häufiger Schwierigkeiten, die gewünschte Nachfolgelösung zu realisieren, als Klein- und Mittelunternehmen. Sie entscheiden sich zudem häufiger für eine Stilllegung oder Liquidation.

Familienunternehmen von Nachfolge in ganz besonderer Weise betroffen

(Familienunternehmen, Seite 24–25)

78% der Schweizer KMU sind Familienunternehmen. Sie sind vom Thema Unternehmensnachfolge in besonderer Weise betroffen, denn die finanzielle und personelle Verknüpfung des Unternehmers mit dem Unternehmen ist in Familienunternehmen besonders stark. Die Unternehmensübergabe unterscheidet sich deshalb in verschiedener Hinsicht von derjenigen bei Nicht-Familienunternehmen. Familienunternehmer übergeben ihren Betrieb durchschnittlich etwas später als Nicht-Familienunternehmen, und der Übergabezeitraum ist bei Familienunternehmen typischerweise sehr viel länger.

Nachfolgeregelung: Realität entspricht nicht immer den Wünschen

(Nachfolgeregelungen: Wunsch und Realität, Seite 26–31)

Fast die Hälfte der Familienunternehmer planen, ihr Unternehmen innerhalb der Familie zu übergeben. Nicht-Familienunternehmen möchten den Betrieb demgegenüber am häufigsten an Mitarbeiter übertragen. Im Einzelfall lassen sich diese Wünsche nicht immer realisieren. Es zeigt sich jedoch, dass die Realität insgesamt nicht gross von den ursprünglichen Wünschen abweicht. Rund 40% der Unternehmen werden familienintern (Family-Buy-Out), 40% unternehmensextern (Management-Buy-In) und 20% unternehmensintern an Nicht-Familienmitglieder (Management-Buy-Out) übergeben. Vor allem der Management-Buy-In kommt in der Praxis

wesentlich häufiger vor als geplant, da viele Unternehmer, die noch keine konkreten Pläne bezüglich Nachfolger haben, ihr Unternehmen schliesslich unternehmensextern übergeben. Weniger häufig als geplant wird der Management-Buy-Out realisiert. Mitarbeitende äussern zwar oft im Grundsatz Interesse, schrecken offenbar jedoch nicht selten vor der (finanziellen) Verantwortung zurück.

Familienunternehmen übernehmen Betriebe besonders günstig

(Preisbestimmung und Finanzierung, Seite 37–38)

Es zeigt sich zudem, dass Mitarbeiter die Unternehmen nicht günstiger als Unternehmensexterne übernehmen können. Der durchschnittliche Rabatt auf den Marktpreis beträgt für Mitarbeiter 26%, für unternehmensexterne Personen 22–30%. Familieninterne Übernehmer hingegen erhalten durchschnittlich einen Rabatt von 42% auf den Marktpreis. 20% können das Familienunternehmen sogar gratis übernehmen. Die genauere Analyse unternehmensexterner Übernahmen zeigt, dass nur rund die Hälfte der externen Unternehmensübergaben klassische Management-Buy-In sind. Häufig stand der Nachfolger bereits vor der Übernahme in einem freundschaftlichen oder bekanntschaftlichen Verhältnis oder – etwas seltener – auch in einer geschäftlichen Beziehung (z.B. Kunde, Lieferant) zum bisherigen Unternehmer.

Unternehmertum wird als Privileg verstanden

Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung ist das dominierende Motiv, ein Unternehmen zu übernehmen, und weit wichtiger als die finanzielle Attraktivität. Für ein Land wie die Schweiz – mit funktionierenden Arbeitsmärkten, 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 weiterempfehlen. Der Rückzug erfolgt deshalb zumeist gesundheits- oder altersbedingt. Mit einer Unternehmensübergabe wird die Geschäftsführung im Durchschnitt um 24 Jahre verjüngt.

Verbesserungspotenzial im Übergabeprozess

(Übergabeprozess, Seite 31–38)

Die Analyse der Übergabeprozesse zeigt, dass die strategische Entscheidung der Übergabe nur teilweise beim Verwaltungsrat liegt. Besonders bei Familienunternehmen hat der Verwaltungsrat weniger Einfluss, und es stehen zudem oftmals keine alternativen Kandidaten zum «Kronprinzen» zur Auswahl. Auch bei familienexternen Übergaben gibt es jedoch nur in einem Viertel der Fälle weitere externe Kandidaten. Überraschenderweise erstellen die KMU bei 46% der Übergaben keinen Anforderungskatalog an den Nachfolger. Auch auf einen Trainingsplan zur Einarbeitung und Kompetenzbildung wird bei 60% der KMU-Übergaben verzichtet. 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. Hingegen verfügen weniger als 60% der KMU über einen Plan, wie die Übergabe nach innen und aussen kommuniziert werden soll – angesichts der Bedeutung der Unternehmensübergabe für die Mitarbeiter und die Geschäftspartner ein Aspekt, der Verbesserungspotenzial in sich birgt. Wie das Verhältnis des Vorgängers zum Unternehmen nach der Übergabe (Post-Succession-Phase) ausgestaltet sein soll, wird nur bei 60% der KMU geregelt.

Familieninterne Übergaben funktionieren etwas anders

Familieninterne Übergaben verlaufen in vielen Aspekten anders als familienexterne Übergaben. Anforderungskataloge an Nachfolger sind seltener, genauso wie Due-Diligence-Prüfungen oder Regelungen zur Post-Succession-Phase. Der Senior-Chef ist auch nach der Übergabe im Unternehmen häufig sehr präsent. Viele haben nach der Übergabe noch jahrelang ein Büro im Unternehmen und nehmen relativ stark Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten. Grossmehrheitlich fühlen sich die Nachfolger durch ihre Vorgänger zwar ermutigt und unterstützt. Die starke Präsenz des Seniors birgt aber Konfliktpotenzial.

Externe Nachfolger suchen Potenzial nicht Substanz

(Einschätzung der Unternehmensperformance, Seite 38–39)

Unterschiede zwischen dem Family-Buy-Out und anderen Nachfolgerformen zeigen sich in der Wahrnehmung der wirtschaftlichen Attraktivität des übernommenen Betriebs. Unternehmensexterne Nachfolger schätzen übernommene Betriebe häufiger als Low-Performer ein. Die diesbezügliche Wahrnehmung familieninterner Übernehmer ist positiver, aber auch von sozialem Druck und sozialer Verantwortung geprägt. Nach der Übernahme gleicht sich die Beurteilung der Performance an. Die Art der Nachfolgeregelung lässt somit keine Rückschlüsse auf die Attraktivität des Betriebs zu.

Informationen zur Umfrage

KMU-Umfrage 2013

Die Credit Suisse KMU-Umfrage 2013 basiert auf zwei Erhebungen. An der Grunderhebung nahmen 2063 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) teil. Diese füllten den Grundfragebogen zu den Erfolgsfaktoren am Standort Schweiz sowie zu allgemeinen Themen zur Unternehmensnachfolge aus. 523 KMU-Unternehmer¹, welche ihren Betrieb innerhalb der letzten 10 Jahre übernahmen, beantworteten ausserdem einen Zusatzfragebogen mit spezifischen Fragen zur Unternehmensnachfolge. Die Anzahl Antworten pro Frage variiert teilweise. Für jede auf der Umfrage basierende Abbildung wird daher nachfolgend die zugrundeliegende Zahl der Umfrageteilnehmer angegeben.

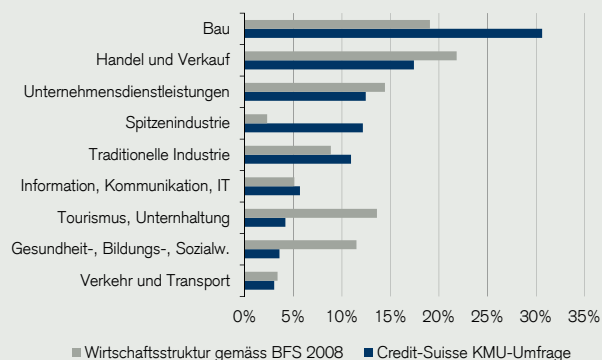
Die Erhebung wurde im Januar und Februar 2013 auf anonymer Basis durch ein unabhängiges Meinungsforschungsbüro durchgeführt. Die anonymisierten Daten wurden von der Universität St. Gallen und dem Credit Suisse Global Research aufbereitet und ausgewertet.

Die Verteilung der Antworten entspricht nur ungefähr der Branchen- und Gröszenstruktur gemäss der jüngsten Betriebszählung des Bundesamtes für Statistik (BFS) aus dem Jahr 2008. Industrie- und Baubetriebe sind in der Umfrage gegenüber den meisten Dienstleistungsbranchen übervertreten (Abbildung 1). Zudem sind mittlere Unternehmen durch die Umfrage besser abgedeckt als Mikrounternehmen (Abbildung 2). Die Abweichungen schmälern die Aussagekraft jedoch in keiner Weise. Für die Berechnungen im Kapitel «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU» wurden die Antworten basierend auf der Betriebszählung 2008 anhand der Anzahl vollzeitäquivalent beschäftigten Personen nach Gröszenklasse und Branche gewichtet. Dadurch werden Vergleiche über die Zeit repräsentativer.

Abbildung 1

Branchenverteilung

Anteil Unternehmen, N = 2063

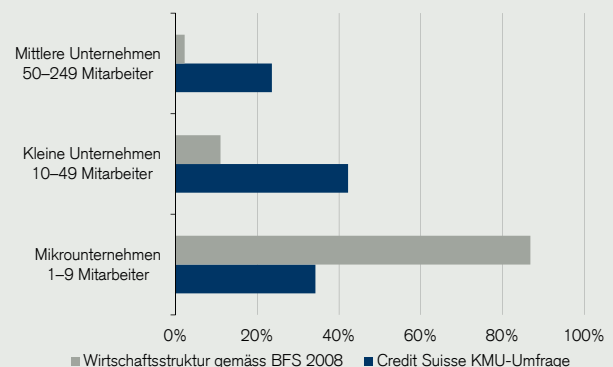


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013, Bundesamt für Statistik

Abbildung 2

Betriebsgrösse

Anteil Unternehmen, N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013, Bundesamt für Statistik

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen in der männlichen Form gelten für beide Geschlechter.

Branchenzuordnung

Spitzenindustrie

z.B. Chemie, Pharma, Maschinenbau, Fahrzeugbau, Elektroindustrie, Kunststoff, Mess- und Kontrollinstrumente, Uhren

Traditionelle Industrie

z.B. Lebensmittel, Möbel, Papier, Textil, Metall, Mineralerzeugnisse, Druck, Holz, Spielzeug, Schmuck

Bau

z.B. Hochbau, Tiefbau, Ausbaugewerbe, Bauinstallationen

Handel und Verkauf

z.B. Detailhandel, Grosshandel, Autogewerbe

Verkehr und Transport

z.B. Personen- und Gütertransport, Lagerei, Logistik, Post- und Kurierdienste, Reisebüros

Tourismus und Unterhaltung

z.B. Gastgewerbe, Kulturveranstalter, persönliche Dienstleistungen (z.B. Friseur-, Kosmetiksalons, Wäscheservice)

Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen

z.B. Ärzte, Therapeuten, Spitäler, Heime, Krippen, medizinische Labors, Schulen

Unternehmensbezogene Dienstleistungen

z.B. Beratung, Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Werbung und Marktforschung, Gebäude- und Umgebungsbetreuung, Vermittlung, Forschung und Entwicklung

Information, Kommunikation und IT (IKT)

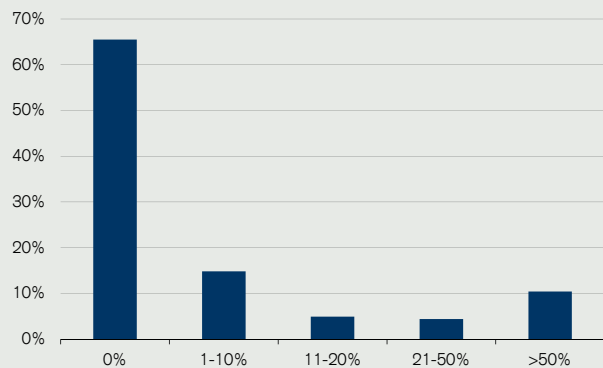
z.B. Verlagswesen, Informationsdienstleistungen, Kommunikation, Telekommunikation, Informatik

Quelle: Credit Suisse

Abbildung 3

Exportanteil Umsatz

Anteil Unternehmen, N = 2063

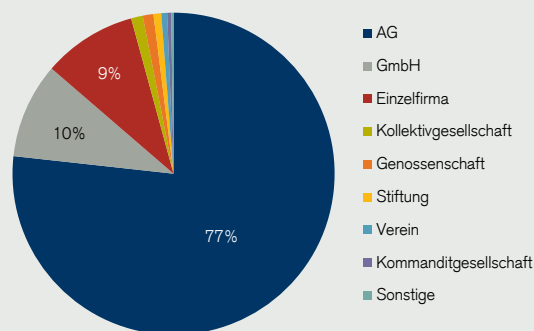


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 4

Rechtsform

Anteil Unternehmen, N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 5

Weitere Strukturdaten

	Mittelwert	Bandbreite	Median
Mitarbeiter (in VZÄ*)	39	0-500	16
Umsatz (in Mio. CHF)	14	0-1'450	4
Gründungsjahr	1967	1688-2012	1980

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013; * VZÄ = Vollzeitäquivalente

Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU

Interne und externe Faktoren bestimmen Unternehmenserfolg

Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen

Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens hängen zum grössten Teil von Entscheidungen und Fähigkeiten des Unternehmers ab. KMU operieren aber nicht in einem Vakuum, sondern sind in ein volkswirtschaftliches, politisches und gesellschaftliches Umfeld eingebettet. Gute Rahmenbedingungen erleichtern den Unternehmern ihre Arbeit. Stimmt das Umfeld, können sich Unternehmer besser ihren Produkten und Kunden – dem eigentlichen Kerngeschäft – widmen, indem sie weniger Zeit und Ressourcen durch hinderliche Regulierung, schwierige Finanzierungsbedingungen, unqualifizierte Mitarbeiter oder ungenügende Infrastruktur verlieren. Auf die externen Erfolgsfaktoren hat ein einzelnes KMU nur beschränkte Einflussmöglichkeiten. Dennoch müssen Unternehmen auf solche Gegebenheiten reagieren und dürfen nicht passiv bleiben. Positive externe Bedingungen sollten sie zum eigenen Vorteil nutzen, negative Einflüsse mit adäquaten Massnahmen so gut wie möglich abschwächen.

Neun gesamtwirtschaftliche Erfolgsfaktoren für KMU

Im Rahmen der Studienreihe «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU» befragen wir jährlich rund 2'000 KMU zum Einfluss und zur Bedeutung der neun wichtigsten Erfolgsfaktoren am Standort Schweiz. Die KMU bewerten die Erfolgsfaktoren nach deren Relevanz und Einfluss heute sowie in Zukunft (Abbildung 6).² Ziel ist es, aufzuzeigen, welche Faktoren für die Schweizer KMU besonders bedeutend sind und welche Rahmenbedingungen sich besonders positiv oder negativ auf die Tätigkeit eines Unternehmers auswirken.

Abbildung 6

Erfolgsfaktoren der Schweizer KMU

Infrastruktur

z.B. Verkehrs-, Telekommunikations- und Wohninfrastruktur

Ressourcen und Umwelt

z.B. Rohstoffzugang und -preise; Energieversorgung und -preise, Management von Naturkatastrophen

Regulatorische Rahmenbedingungen

z.B. Steuern, Regulierungen, Zusammenarbeit mit den Behörden, Föderalismus

Wirtschaftliches Umfeld

z.B. Nachfragetrends, Lohnniveau, Wettbewerbsintensität, Preisstabilität

Auslandsverflechtung

z.B. hoher Export- und Importanteil der Schweizer Wirtschaft, internationale Einbindung der Schweiz, Wechselkurse, Neutralität

Werte und Gesellschaft

z.B. Multikulturalität, Unternehmergeist, Einstellung gegenüber Erfolg, Risikobereitschaft, Mitsprachekultur

Forschungsumfeld

z.B. Innovationsförderung, Kooperation mit Hochschulen, Schutz geistigen Eigentums, technologischer Fortschritt

Mitarbeiter und Qualifikation

z.B. Qualität des Bildungssystems, Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter, Frauenerwerbsquote, Mobilität, Arbeitsmoral

Finanzierungsbedingungen

z.B. Kapitalmarktzugang, Zinsniveau, Versicherungsmöglichkeiten, Bankbeziehung, Anlage-Know-how

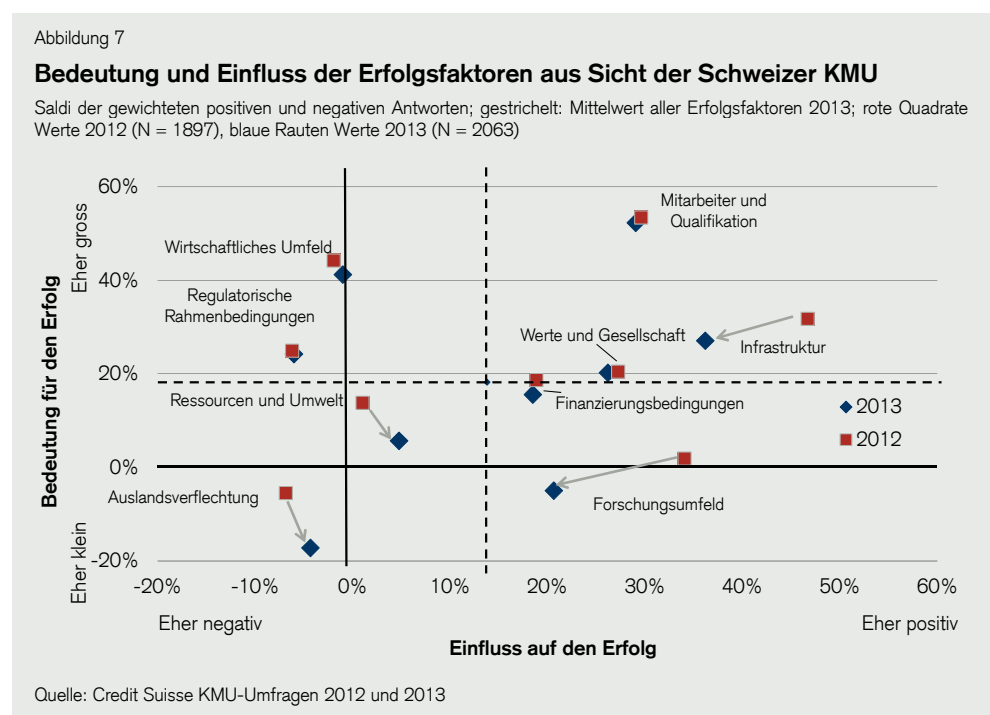
Quelle: Credit Suisse

² Die Unternehmen beantworten folgende vier Fragen: «Wie beeinflussen die folgenden Faktoren den Erfolg Ihres Unternehmens heute am Standort Schweiz?» (positiv bis negativ), «Wie gross ist die Bedeutung der folgenden Faktoren für den Erfolg Ihres Unternehmens heute am Standort Schweiz?» (sehr gross bis sehr klein), «Wie wird sich dieser Einfluss auf Ihr Unternehmen in den nächsten 3–5 Jahren verändern?» (positiv/negativ) und «Wird die Bedeutung für Ihr Unternehmen in den nächsten 3–5 Jahren zu- oder abnehmen?» (zu-/abnehmen).

Aktuelle Bedeutung und Einfluss

Rahmenbedingungen wirken sich mehrheitlich positiv auf Geschäftserfolg aus

Die Schweizer KMU bewerteten viele Erfolgsfaktoren 2013 im Grossen und Ganzen ähnlich wie im Vorjahr (Abbildung 7).³ Dies überrascht nicht, da sich Rahmenbedingungen in der Regel mittel- bis langfristig auf den Erfolg einzelner Unternehmen auswirken und sich sehr selten abrupt verändern. Am positivsten bewerteten Schweizer KMU wie schon im Vorjahr den Faktor Infrastruktur, vor den Faktoren Mitarbeiter und Qualifikation sowie Werte und Gesellschaft. Im Vergleich zum letzten Jahr schätzten sie das Forschungsumfeld und die Infrastruktur deutlich weniger positiv ein. Diese Faktoren leisten aber per Saldo immer noch einen überdurchschnittlich positiven Beitrag zum Erfolg. Negativ wirken sich wie bereits im Vorjahr die regulatorischen Rahmenbedingungen sowie die Auslandsverflechtung aus. Die negative Beurteilung der Auslandsverflechtung dürfte vom nach wie vor starken Franken und den unsicheren Aussichten in Europa geprägt sein. Dem wirtschaftlichen Umfeld attestierten Schweizer KMU 2013 wie schon 2012 einen neutralen Einfluss auf ihren Geschäftserfolg.



Der «Credit Suisse KMU-Standortindikator»: Gute Noten für Schweizer KMU-Standort

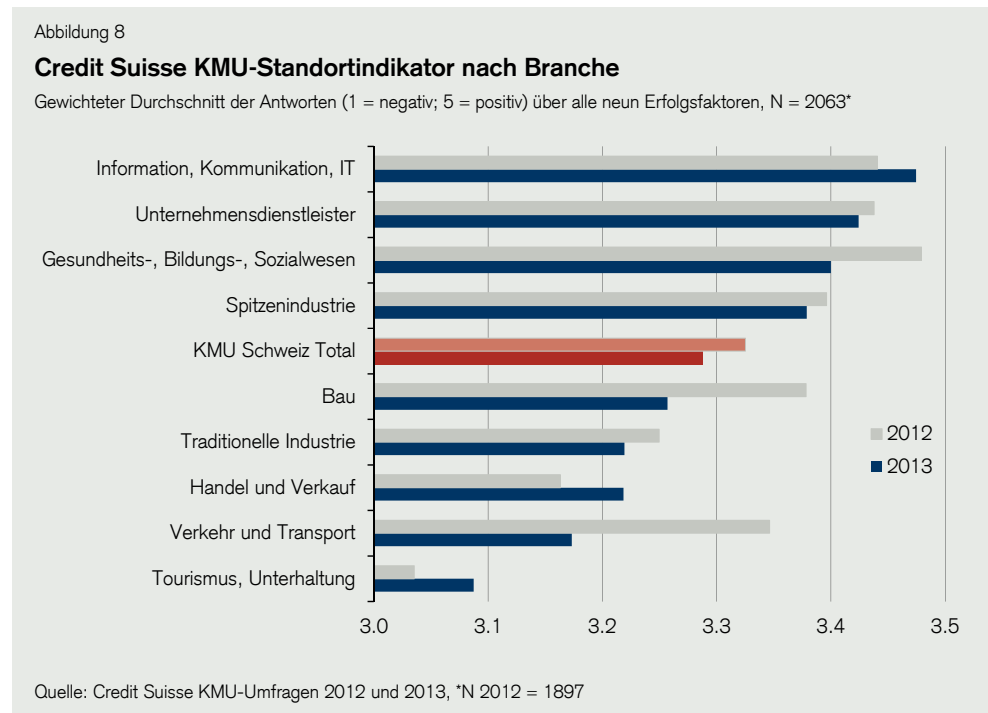
Fasst man die Bewertungen aller neun Erfolgsfaktoren zu einem Wert zusammen, resultiert der «Credit Suisse KMU-Standortindikator»⁴. Dieser Indikator widerspiegelt das Gesamturteil der KMU über die Rahmenbedingungen am Standort Schweiz. Der Index erlaubt es, die Attraktivität des Standortes Schweiz für KMU im Zeitverlauf zu vergleichen. Gleichzeitig sind auch Aussagen zur relativen Attraktivität des Werkplatzes für unterschiedliche Branchen möglich. Auf einer Skala von 1 («sehr schlechte Rahmenbedingungen») bis 5 («perfekte Rahmenbedingungen») erreicht der Index 2013 einen Wert von 3.29, nachdem er 2012 noch 3.33 betrug. Liegt der Wert über 3, wirken sich die Rahmenbedingungen in ihrer Gesamtheit positiv auf den Geschäftserfolg der KMU aus, liegt er darunter, negativ. Die Rahmenbedingungen verschlechterten sich am Standort Schweiz demnach im Vergleich zum Vorjahr marginal, wirken sich per Saldo aber nach wie vor positiv auf den Erfolg der KMU aus. Die insgesamt positive Bewertung widerspiegelt die starke Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz. Im World Competitiveness Report 2012/2013 des World Economic Forum beispielsweise erreichte die Schweiz wiederholt den ersten Platz unter den wettbewerbsfähigsten Nationen.

³ Die Aussagen stützen sich auf die Saldi der gewichteten positiven und negativen Antworten, z.B. Anteil der KMU, welche dem Erfolgsfaktor eine grosse Bedeutung oder positiven Einfluss zumessen, minus Anteil der KMU, die die Erfolgsfaktoren eher als unbedeutend oder negativ ansehen. Die Gewichtung erfolgt aufgrund der Angabe zur Intensität der Einschätzung. Schwache Ausprägungen (bspw. «eher klein» oder «eher positiv») erhalten ein halb so starkes Gewicht wie starke Ausprägungen («sehr klein» oder «positiv»).

⁴ Dabei wird für jeden Erfolgsfaktor der Durchschnittswert zur Frage «Einfluss auf den Erfolg» mit der Bedeutung gewichtet, welche KMU diesem Faktor zugestehen.

Grosse Branchenunterschiede

Die Bewertung der Rahmenbedingungen unterscheidet sich von Branche zu Branche (Abbildung 8). Überdurchschnittliche Werte erreicht der «Credit Suisse KMU-Standortindikator» bei der Informations-, Kommunikations- und IT-Branche (IKT-Branche), bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen, im Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen sowie in der Spitzenindustrie. Am anderen Ende der Skala finden sich die Tourismus- und Unterhaltungsbranche sowie das Verkehrs- und Transportgewerbe. Das Muster ist eindeutig: Die Schweiz bietet vor allem KMU aus wissensintensiven Branchen gute Rahmenbedingungen.



Mitarbeiter und Qualifikation wichtigster Erfolgsfaktor

Unter den Faktoren, welche aus KMU-Sicht positiv zu den Rahmenbedingungen der Schweiz beitragen, sticht 2013 erneut der Faktor Mitarbeiter und Qualifikation heraus. Kein anderer Faktor ist für die KMU so wichtig und wirkt sich – abgesehen von der Infrastruktur – derart positiv auf den Geschäftserfolg aus. In allen Branchen schreiben die Unternehmen diesem Faktor einen positiven Einfluss zu, und er hat die grösste Bedeutung aller Faktoren. Am positivsten wird der Faktor mit einem Saldo von 41% bei Unternehmensdienstleistern, KMU aus dem Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen sowie der IKT-Branche beurteilt. Die grösste Bedeutung hat der Faktor für KMU des Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesens, der Spitzenindustrie und der IKT-Branche.

Viele Gründe für positive Einschätzung des Faktors Mitarbeiter

Die positive Einschätzung bestätigt einmal mehr die gängige Meinung, dass Schweizer Arbeitskräfte qualifiziert sind und über eine hohe Arbeitsmoral verfügen. Im KMU-Urteil zeigt sich zudem das allgemein hohe Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer; eine Einschätzung, die auch der Global Competitiveness Report des WEF teilt.⁵ Gemäss WEF-Studie ist das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis in keinem Land der Welt so kooperativ wie in der Schweiz. Verschiedene Vergleichsstudien kommen zudem zum Schluss, dass kein Land für hochqualifizierte Arbeitskräfte derart attraktiv ist wie die Schweiz. Die Bewertung des Faktors Mitarbeiter und Qualifikation kann auch – mit gewissen Vorbehalten – als gutes Zeugnis für das Schweizer Bildungswesen interpretiert werden. In der letztjährigen KMU-Umfrage der Credit Suisse wünschten sich allerdings 72% aller KMU, dass das Bildungssystem besser auf den Arbeitsmarkt ausgerichtet werden sollte.⁶ Dieses Ergebnis darf jedoch nicht falsch verstanden werden. KMU drücken damit nicht aus, dass das Schweizer Bildungswesen schlecht auf den Arbeitsmarkt ausgerichtet ist. Internationale Vergleichsstudien attestieren dem Schweizer Bildungswesen

5 World Economic Forum (2012): The Global Competitiveness Report 2012/2013.

6 Credit Suisse (2012): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU – Umgang mit volkswirtschaftlichen Risiken.

sen herausragende Noten. Vor dem Hintergrund hoher Jugendarbeitslosigkeit beneidet uns die ganze Welt um das duale Bildungssystem mit der im internationalen Vergleich qualitativ hochstehenden, praxisnahen Berufslehre. Viel eher drückt das Ergebnis aus, dass – auf hohem Niveau – Optimierungspotenzial besteht. Ein weiteres Problem bleibt für gewisse Branchen der Fachkräftemangel. So bezeichneten KMU den Mangel an qualifiziertem Personal in der letztjährigen Ausgabe der Studie als eines der grössten volkswirtschaftlichen Risiken.

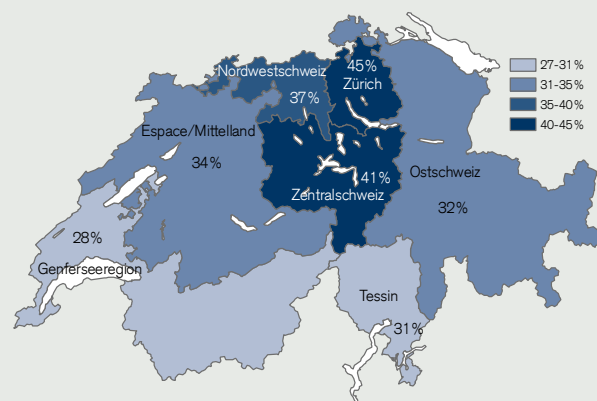
Infrastruktur hat positivsten Einfluss...

Die Infrastruktur wirkt sich auf den Geschäftserfolg der Schweizer KMU noch etwas positiver als der Faktor Mitarbeiter aus. Ihre Bedeutung ist jedoch branchenübergreifend kleiner. Mit einem Saldowert von 49% bewerten KMU aus der IKT-Branche den Faktor am positivsten. Dies ist nicht ganz überraschend, gilt doch die Schweizer IKT-Infrastruktur im internationalen Vergleich als sehr gut. Ein ebenfalls sehr positives Urteil fällen KMU aus der Tourismus- und Unterhaltungsbranche. Die öffentliche Verkehrsinfrastruktur gilt im internationalen Vergleich als ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für den Schweizer Tourismus. Grösser als die Branchenunterschiede sind bei diesem Erfolgsfaktor die Unterschiede zwischen den Regionen (Abbildung 9). Die Infrastruktur wird in der Zentralschweiz und in Zürich signifikant positiver und im Tessin und in der Genferseeregion signifikant weniger positiv beurteilt als in den anderen Regionen der Schweiz.

Abbildung 9

Einfluss Infrastruktur: Regionale Unterschiede

Saldi der gewichteten positiven und negativen Antworten, N = 2063

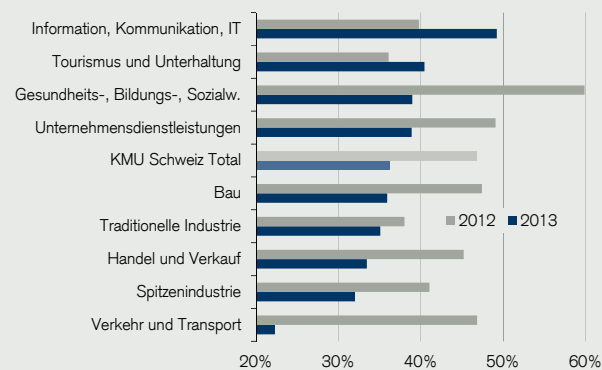


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 10

Einfluss Infrastruktur: Branchenunterschiede

Saldi der gewichteten positiven und negativen Antworten, N = 2063*



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfragen 2012 und 2013; *N 2012 = 1897

... stösst aber langsam an Kapazitätsengpässe

Im Vergleich zum Vorjahr beurteilten KMU 2013 die Infrastruktur merkbar schlechter. Diese Verschlechterung ist in allen Grössenklassen und den meisten Branchen beobachtbar (Abbildung 10). Diese Rückstufung war zu erwarten, überrascht allerdings in ihrem Ausmass. Bereits 2011 warnte das Lausanner Institut IMD davor, dass die Schweizer Verkehrsinfrastruktur angesichts des kräftigen Bevölkerungswachstums in den kommenden Jahren zunehmend an Kapazitätsengpässe stossen werde.⁷ Zwar zählen praktisch alle Rankings die Schweizer Infrastruktur nach wie vor zu den besten der Welt, ohne zusätzliche Investitionen dürfte sich diese in den nächsten Jahren aber kontinuierlich verschlechtern. Gemäss einer Studie des Nationalfonds bestehen heute vor allem bei der Schienen- und Strasseninfrastruktur klare Lücken bei der Erneuerungsfinanzierung.⁸ Systematisch messbare Zeichen einer Überlastung sind zum Beispiel beim Nationalstrassennetz zu finden: In nur zwei Jahren, zwischen 2009 und 2011, verdoppelten sich die durch Überlastung verursachten jährlichen Stautunden, nachdem diese Zahl zwischen 2003 und 2008 mehr oder weniger stabil geblieben war. Angesichts der fast ungebremsten Zunahme beim Motorfahrzeugbestand dürfte sich die Stausituation auch 2012 weiter verschärft haben. Ausserdem dürfte der verstärkt geführte öffentliche Diskurs rund um das Thema Einwanderung und Infrastruktur die Öffentlichkeit zusätzlich für die Problematik sensibilisiert haben.

7 IMD (2011): IMD World Competitiveness Yearbook.

8 Hans-Rudolf Schalcher et al. (2011): Was kostet das Bauwerk Schweiz in Zukunft – und wer bezahlt dafür? Fokusstudie des NFP 54.

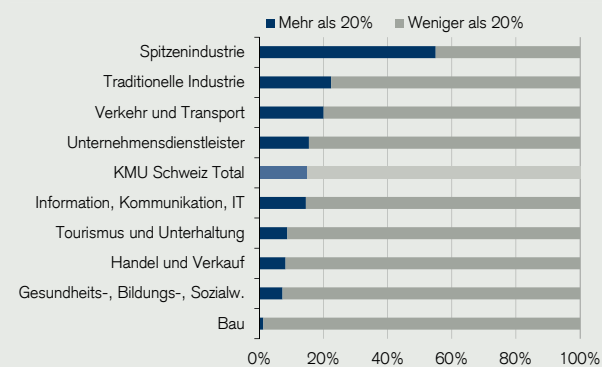
Auslandsverflechtung hat für die meisten KMU geringe (direkte) Bedeutung...

Die meisten KMU messen dem Faktor Auslandsverflechtung wie bereits 2012 von allen Erfolgsfaktoren die geringste Bedeutung bei, wobei sie den Faktor 2013 noch etwas unwichtiger einschätzen als im Vorjahr. Darin widerspiegelt sich die gute Binnenkonjunktur, welche die Abhängigkeit vom Exportgeschäft reduziert. Zwar muss angenommen werden, dass der Exportanteil – und damit die Bedeutung der Aussenverflechtung – für KMU tiefer liegt als im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Daraus zu schliessen, dass Aussenhandelsthemen wie die Frankenstärke für KMU wenig relevant sind, wäre jedoch falsch. Erstens gibt es vor allem im Bereich der Spitzenindustrie viele KMU mit einem relativ grossen Exportanteil (Abbildung 11). Zweitens sind viele KMU Zulieferer von grossen exportorientierten Firmen. So haben im Kontext der Frankenstärke einige auf den ersten Blick rein binnenorientierte KMU Aufträge von international exponierten Grossfirmen an ausländische Konkurrenten verloren.

Abbildung 11

Exportanteil

Anteil der Firmen mit Exportanteil grösser/kleiner als 20%, N = 2063

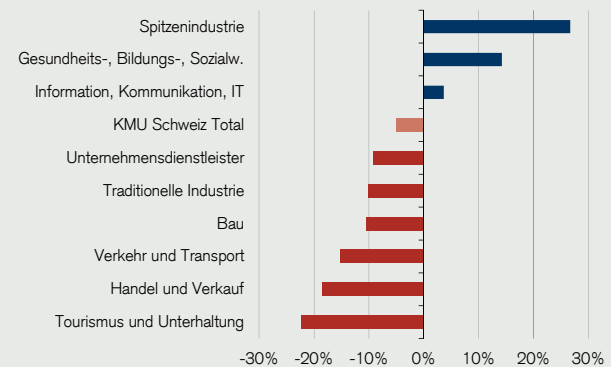


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 12

Bedeutung Forschungsumfeld

Saldi der gewichteten positiven und negativen Antworten in Prozent, N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

... und wird vergleichsweise schlecht bewertet

Abgesehen von den regulatorischen Rahmenbedingungen beurteilen Schweizer KMU keinen Erfolgsfaktor so negativ wie die Auslandsverflechtung. Trotz der Beruhigung an der Währungsfront verbesserte sich das Urteil der KMU gegenüber 2012 nur marginal. Im negativen Urteil widerspiegeln sich der nach wie vor starke Franken sowie die grosse Unsicherheit bezüglich der Weltkonjunktur und der Schuldenkrise in Europa, aber wohl auch der zunehmende ausserpolitische Druck auf die Schweiz in verschiedenen Fragen. Besonders negativ wird der Faktor von KMU aus der traditionellen Industrie, aus dem Handel und aus der Tourismusbranche bewertet. Alle drei Branchen leiden unter der mit der Frankenstärke einhergehenden Einbusse der preislichen Wettbewerbsfähigkeit.

Geringe Bedeutung des Forschungsumfelds trägt

Wie bereits 2012 betrachteten Schweizer KMU das Forschungsumfeld nur als mässig wichtig. Aus dem Urteil zur Bedeutung dieses Faktors lässt sich aber nicht schliessen, dass Innovation für Schweizer KMU unwesentlich wäre. In den meisten KMU wird Innovation aber von gut ausgebildeten Mitarbeitern unternehmensintern generiert und nicht aufgrund einer Zusammenarbeit mit Hochschulen oder aufgrund eines Innovationförderprogramms.⁹ Firmen profitieren zwar nicht direkt vom im internationalen Vergleich erstklassigen Forschungsumfeld, indirekt – vor allem über die universitäre Ausbildung ihrer Mitarbeiter – hingegen sehr wohl. Der Aspekt Bildung wird in unserer Umfrage vor allem vom Erfolgsfaktor Mitarbeiter und Qualifikation erfasst. Für einzelne KMU-Branchen hat das Forschungsumfeld aber auch direkt eine massgebliche Bedeutung für den Geschäftserfolg (Abbildung 12). Besonders Unternehmen aus der Spitzenindustrie messen dem Faktor eine vergleichsweise hohe Bedeutung zu.

9 Siehe auch Credit Suisse (2011): Megatrends – Chancen und Risiken für KMU. Schwerpunkt 2011: Innovation.

Forschungsumfeld sendet positive Impulse aus

Trotz eher mässiger (direkter) Bedeutung des Forschungsumfelds schreiben ihm KMU branchenübergreifend einen positiven Einfluss auf den Geschäftserfolg zu. Besonders ausgeprägt ist das positive Urteil in denjenigen Branchen, die dem Forschungsumfeld auch eine höhere Bedeutung zugestehen. Daraus schliessen wir, dass KMU, die mit Hochschulen zusammenarbeiten, diese Kooperation als fruchtbar wahrnehmen. Damit bestätigen Schweizer KMU auch bei diesem Erfolgsfaktor die Resultate verschiedener internationaler Vergleichsstudien. Das IMD World Competitiveness Yearbook 2012 beispielsweise bescheinigt der Schweiz den weltweit am besten entwickelten Wissenstransfer zwischen Universitäten und Firmen.

Urteil zum Forschungsumfeld verschlechterte sich jedoch

Überraschend ist, dass Schweizer KMU den Einfluss des Forschungsumfelds 2013 branchenübergreifend deutlich weniger positiv beurteilen als noch 2012 (+21% gegenüber +34%). Diese Veränderung im Urteil ist nur schwierig zu erklären. Denkbar wäre, dass sich in diesem Urteil eine wachsende Skepsis der KMU gegenüber der Akademisierung der Berufsbildung ausdrückt. So ist anekdotisch beobachtbar, dass motivierte junge Arbeitnehmer nach einer Lehre in einem KMU die Fachhochschule besuchen und dort nicht selten von einem grösseren Unternehmen abgeworben werden. KMU verlieren so immer wieder Humankapital.

Unternehmerische Grundhaltung in der Gesellschaft wirkt sich positiv aus

Der Erfolgsfaktor Werte und Gesellschaft übt einen relativ bedeutenden und grundsätzlich positiven Einfluss auf den Geschäftserfolg aus. Er ist relativ weit gefasst und steht als Sammelbegriff für Faktoren wie Multikulturalität, Unternehmergeist, Einstellung gegenüber Erfolg, Risikobereitschaft und Mitsprachekultur. Er ist daher eine Art Gradmesser, wie «unternehmerisch» KMU die Schweizer Gesellschaft einschätzen. Zu diesem Urteil passt, dass gemäss unserer Umfrage rund 90% der Schweizer KMU-Unternehmer ihre Kinder und Freunde ermuntern würden, selbst Unternehmer zu werden (vgl. [Kapitel Sicht der Übergeber](#)).

Branchenspezifische und regionale Unterschiede bei der Beurteilung der Regulierung

Die regulatorischen Rahmenbedingungen sind in den Augen der KMU in der Schweiz auch 2013 für den Geschäftserfolg eher hinderlich als förderlich (Saldo Einfluss –6%). Das heisst aber nicht zwingend, dass das regulatorische Umfeld in der Schweiz im internationalen Vergleich schlecht wäre. Die meisten Vergleichsstudien attestieren der Schweiz ein relativ wirtschaftsfreundliches Regulierungsumfeld. Es ist so, dass staatliche Eingriffe in die Wirtschaft – so gerechtfertigt sie von einem gesellschaftlichen Standpunkt aus gesehen sein mögen – von Unternehmern zurückhaltend beurteilt werden. Die Branchen beurteilen den Faktor Regulierung allerdings unterschiedlich. Für Unternehmen aus der IKT-Branche haben regulatorische Rahmenbedingungen sogar einen positiven Einfluss auf die Geschäftstätigkeit (Saldo Einfluss: +14%). Am schlechtesten beurteilt die Tourismus- und Unterhaltungsbranche den Faktor (Saldo Einfluss –25%). Auf regionaler Ebene, selbst nach Berücksichtigung von Branchenunterschieden, beurteilen vor allem Tessiner und Zentralschweizer KMU die regulatorischen Rahmenbedingungen besser als Unternehmen aus den restlichen Regionen. Unternehmen aus der Grossregion Espace Mittelland und der Genferseeregion beurteilen den Faktor dagegen leicht schlechter.

Erwartete Entwicklung und Handlungsempfehlungen

KMU erwarten tendenziell eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen

Mit Blick auf die Zukunft erwarten die Schweizer KMU in den nächsten 3–5 Jahren über alle Erfolgsfaktoren hinweg eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen. Analog zur Beurteilung der Rahmenbedingungen der Gegenwart durch den «Credit Suisse KMU-Standortindikator» drücken wir die Zukunftserwartungen der KMU in einem einzigen Wert aus.¹⁰ Auf einer Skala von –100% (*alle* KMU erwarten einen negativeren Einfluss *aller* Erfolgsfaktoren) bis +100% (*alle* KMU erwarten einen positiveren Einfluss *aller* Erfolgsfaktoren) erreicht dieser Indikator 2013 einen Wert von –9% und liegt damit marginal über dem Vorjahreswert von –11%. Schweizer Unternehmer sind 2013 also bezüglich der künftigen Entwicklung des KMU-Standortes Schweiz pessimistisch, wenn auch etwas weniger stark als noch 2012. Grundsätzlich erwarten die KMU wie schon im Vorjahr, dass im Vergleich zu heute alle Erfolgsfaktoren einen grösseren Einfluss auf ihren Geschäftserfolg haben werden ([Abbildung 13](#)). Bessere Rahmenbedingungen erwarten KMU im Hinblick auf das Forschungsumfeld, die Infrastruktur, Werte und Gesellschaft sowie Mitarbeiter und Qualifikation. Eine Verschlechterung wird vor allem beim wirtschaftlichen

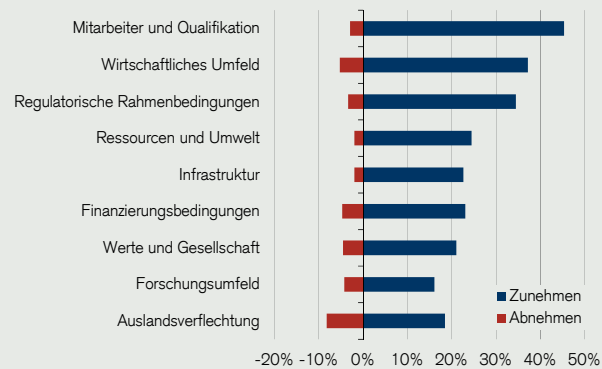
¹⁰ Dabei wird der Saldo zur erwarteten Einflussveränderung bei jedem Erfolgsfaktor mit dem per Saldo erwarteten Bedeutungszuwachs gewichtet. [Abbildung 13](#) zeigt also, dass z.B. der Faktor Mitarbeiter und Qualifikation viermal stärker berücksichtigt wird als das Forschungsumfeld.

Umfeld und den regulatorischen Rahmenbedingungen erwartet (Abbildung 14). Zur Verbesserung gegenüber 2012 trugen eine etwas weniger negative Erwartungshaltung zum künftigen wirtschaftlichen Umfeld und zur Auslandsverflechtung bei.

Abbildung 13

Erwartete Bedeutungsänderung 2013–2018

Anteil der Antworten (positiv/negativ) in Prozent geordnet nach dem Saldo, N = 2063

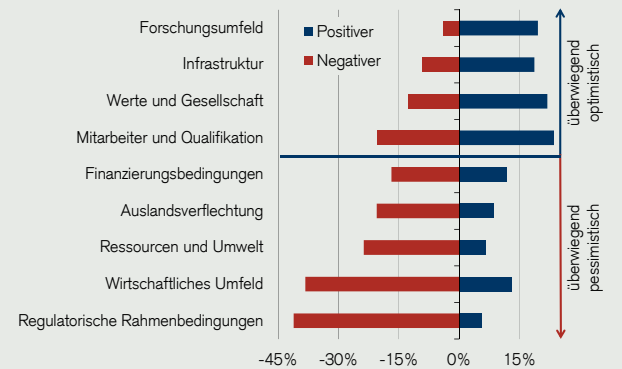


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 14

Erwartete Einflussänderung 2013–2018

Anteil der Antworten (positiv/negativ) in Prozent geordnet nach dem Saldo, N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Nur die IKT-Branche erwartet keine Verschlechterung der Rahmenbedingungen

Bezüglich der Zukunftserwartungen sind gewisse Branchenunterschiede festzustellen. Am «optimistischsten» sind KMU aus der IKT-Branche, mit einem Indikatorwert von 0%. KMU aus dieser Branche gehen also durchschnittlich davon aus, dass sich die Standortbedingungen in der Schweiz mittelfristig weder verschlechtern noch verbessern dürften. Hinter den IKT-Unternehmen folgen KMU aus dem Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen sowie der Spitzenindustrie mit einem Wert von -4%. Am pessimistischsten sind die traditionelle Industrie (-14%) und der Handel (-13%). Diese Unterschiede kommen nicht von ungefähr: Das Thema Gesundheit gilt als nächster grosser Megatrend. Technische Innovationen schaffen in diesem Bereich laufend neue Möglichkeiten. Gleichzeitig gewinnt der Faktor Gesundheit gesellschaftlich und bei der individuellen Lebensgestaltung immer mehr an Bedeutung. KMU aus dem Gesundheitswesen sind deshalb auch bezüglich der Faktoren Forschungsumfeld sowie Werte und Gesellschaft überdurchschnittlich optimistisch.

Mitarbeiter und Qualifikation bleiben Stütze des Erfolgs

Bei keinem anderen Erfolgsfaktor erwarten derart viele KMU einen Bedeutungszuwachs wie beim Humankapital. Die Unternehmer erwarten künftig zudem einen positiveren Einfluss auf den Geschäftserfolg als heute (Saldowert: +3%). Dieses Resultat sendet an Unternehmer und Politiker ein eindeutiges Signal: Der Faktor Humankapital ist entscheidend für die Zukunft des KMU-Standortes Schweiz. Unternehmen sind einerseits angehalten, die heute hervorragenden Rahmenbedingungen möglichst gut zu nutzen. Um sich qualifizierte Arbeitskräfte zu sichern, müssen sie attraktive monetäre und vor allem nichtmonetäre Arbeitsbedingungen bieten. Andererseits stehen die Unternehmen aus nachhaltigem Eigeninteresse in der Pflicht, den Erfolgsfaktor Mitarbeiter selber zu pflegen, indem sie Lehrstellen und Praktika anbieten und ihre Belegschaft bei der Weiterbildung so gut wie möglich unterstützen. Auch die Politik sollte sich nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Das Schweizer Bildungssystem ist hochkarätig, kann sich aber weiter verbessern, beispielsweise bezüglich Effizienz. Aus Sicht des KMU-Werkplatzes muss die Ausbildung besser auf den Arbeitsmarkt ausgerichtet werden. Gerade KMU bauen auf das duale Bildungssystem und dürften kein Interesse an einer allzu weit gehenden Akademisierung der Berufsbildung haben. Die Einwanderung von ausländischen Fachkräften stösst bei KMU-Unternehmern nur bedingt auf Akzeptanz.¹¹ «Grow your own», heisst aus KMU-Sicht der Wunsch an die Politik.

¹¹ Siehe auch: Credit Suisse (2012): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU – Umgang mit volkswirtschaftlichen Risiken.

Optimismus trotz zunehmender Belastung der Infrastruktur

Obwohl Schweizer KMU die Infrastruktur 2013 etwas weniger positiv beurteilten als 2012, sind sie im Hinblick auf die Zukunft branchenübergreifend verhalten optimistisch (Saldowert: +9%). Die KMU sind offenbar mehrheitlich der Auffassung, dass die sich in den letzten Jahren abzeichnenden Probleme zu bewältigen sind. Um die nach wie vor herausragende Qualität der Schweizer Infrastruktur auch in Zukunft garantieren zu können, sind jedoch Anstrengungen nötig. Die Bevölkerung wird in den nächsten Jahren voraussichtlich kräftig weiter wachsen, was sowohl die Überlastung der Verkehrsinfrastruktur, die Zersiedelungsproblematik als auch den Siedlungsdruck in den Zentren weiter verschärfen wird. Dies verlangt einerseits einen höheren Mitteleinsatz für die Verkehrsinfrastruktur. Andererseits gibt es auch eine Reihe von Massnahmen, die mit vergleichsweise geringem Mitteleinsatz die Problematik entschärfen dürften. Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Eindämmung der Zersiedelung. Der Souverän hat diesbezüglich mit dem Ja zur Revision des Raumplanungsgesetzes im März 2013 ein Signal gesetzt. Dies alleine dürfte jedoch kaum reichen. Eine der wirksamsten Massnahmen stellt das verdichtete Bauen dar: Zumindest im Kontext der zunehmend ausgelasteten Verkehrsinfrastruktur und des Siedlungsdrucks sollte in Schweizer Städten künftig verstärkt in die Höhe gebaut werden dürfen – unter Berücksichtigung des Stadtbilds und Bewahrung der Lebensqualität.¹²

KMU befürchten Verschlechterung des Regulierungsumfelds

Anfang 2012 beurteilten Schweizer KMU die Aussichten keines anderen Erfolgsfaktors derart pessimistisch wie diejenigen des wirtschaftlichen Umfelds. 2013 haben die regulatorischen Rahmenbedingungen das Schlusslicht übernommen: Dies ist ein Zeichen dafür, dass KMU der laufenden Verrechtlichung von Wirtschaft und Gesellschaft äusserst skeptisch gegenüberstehen. Ausserdem dürften auch gewisse Befürchtungen vorhanden sein, dass sich die Steuersituation künftig verschlechtert. An die Adresse des Staates lautet die KMU-Botschaft daher, mit zusätzlichen Steuern und Regulierungen zurückhaltend umzugehen.

Pessimismus bezüglich wirtschaftlichen Umfelds und Auslandsverflechtung hält an

Obwohl der Pessimismus der KMU bezüglich des wirtschaftlichen Umfelds im Vorjahresvergleich etwas abgenommen hat, erwarten sie nach wie vor eine Verschlechterung der Situation. Die trotz Aufhellung noch immer ähnlich pessimistischen Erwartungen bei der Auslandsverflechtung deuten darauf hin, dass KMU im Hinblick auf die Eurokrise keine schnelle Lösung erwarten. Dieser Pessimismus ist in allen Branchen zu finden, am deutlichsten jedoch in der Baubranche und in der traditionellen Industrie.

Exkurs: Unternehmenscharakteristika

Unternehmenscharakteristika beeinflussen Beurteilung der Rahmenbedingungen

Erfolgsfaktoren können auf die einzelnen Unternehmen unterschiedlichen Einfluss ausüben. In den vorherigen Abschnitten haben wir gezeigt, dass KMU die Erfolgsfaktoren je nach Branche systematisch unterschiedlich beurteilen. Neben der Branchenzugehörigkeit gibt es jedoch noch andere mögliche Unternehmenscharakteristika, welche einen Einfluss darauf haben, wie sich Rahmenbedingungen auf den Geschäftserfolg auswirken. Nachfolgend gehen wir auf zwei solche Charakteristika ein: die Unternehmensgrösse und den Unterschied zwischen Gründer- und Nicht-Gründerunternehmen.

Grössere KMU sprechen Erfolgsfaktoren höhere Bedeutung zu

Unsere Umfrage zeigt deutlich, dass die Unternehmensgrösse einen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der Erfolgsfaktoren hat. Mit zunehmender Grösse der Unternehmung nimmt die Bedeutung aller Erfolgsfaktoren klar zu ([Abbildung 15](#)). In kleineren Firmen hängt der Erfolg oftmals stärker von einzelnen Entscheiden des Unternehmers ab als bei grösseren. Je grösser eine Firma ist, desto stärker ist sie in verschiedene unternehmensexterne Systeme eingebettet und damit weniger flexibel. Oder bildlich ausgedrückt: Je grösser der Dampfer, desto schwerfälliger ist der Kurswechsel bei sich veränderndem Wetter.

Kleinere KMU bewerten Erfolgsfaktoren weniger positiv

Grössere KMU schreiben den Erfolgsfaktoren nicht nur ein grösseres Gewicht zu, sie beurteilen deren Einfluss auch positiver als kleinere Firmen ([Abbildung 16](#)). Dies trifft auf die Infrastruktur, Werte und Gesellschaft, das Forschungsumfeld, die Mitarbeiter und deren Qualifikation sowie auf die Finanzierungsbedingungen zu. Trotzdem bewerten auch Mikrounternehmen alle genannten Erfolgsfaktoren per Saldo positiv. Etwas überraschend ist die Beobachtung, dass zumindest

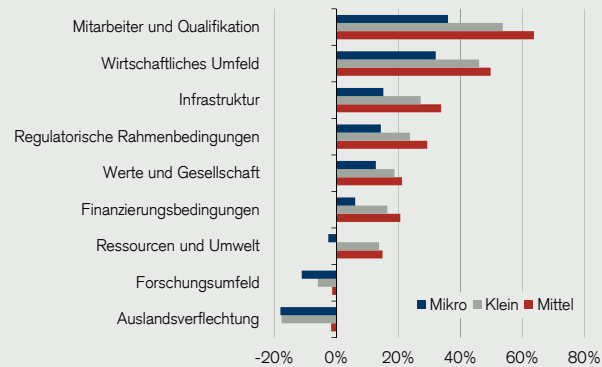
¹² Eine ausführliche Diskussion dazu findet sich in der aktuellen Immobilienstudie der Credit Suisse. Credit Suisse (2013): Immobilienmarkt 2013 – Strukturen und Perspektiven.

unter den KMU die Unternehmensgrösse keinen signifikanten Einfluss darauf hat, wie Firmen das regulatorische Umfeld bewerten. Dies widerspricht etwas der landläufigen Meinung, dass Regulierungen aufgrund des administrativen Aufwands kleine Firmen stärker belasten als grosse. Dabei muss aber berücksichtigt werden, dass mit dem hier definierten Faktor regulatorische Rahmenbedingungen nicht nur Regulierungen im engeren Sinne berücksichtigt werden, sondern auch das Steuersystem, die Zusammenarbeit mit den Behörden und der Föderalismus.

Abbildung 15

Bedeutung nach Unternehmensgrösse

Bedeutung für den Geschäftserfolg (klein/gross); Saldi, N = 2063

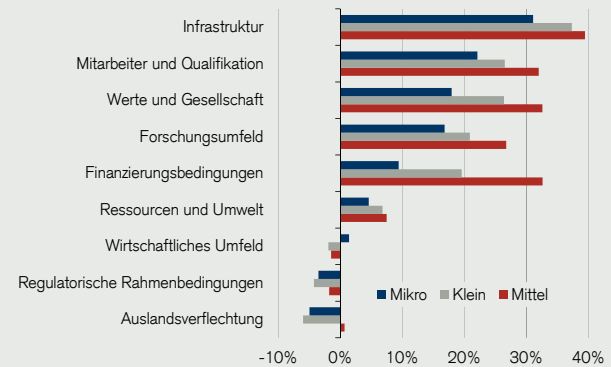


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 16

Einfluss nach Unternehmensgrösse

Einfluss für den Geschäftserfolg (negativ/positiv); Saldi, N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Gründerunternehmen tendenziell optimistischer...

Das Schwerpunktthema dieser Studie ist die Unternehmensnachfolge. In diesem Kontext interessiert uns die Frage, ob Gründerunternehmer die Erfolgsfaktoren am Standort Schweiz anders einschätzen als Nicht-Gründerunternehmer. Tatsächlich gibt es hier gewisse Unterschiede, auch wenn sie nur für wenige Erfolgsfaktoren statistisch signifikant sind. Unternehmensgründer bewerten den Einfluss der Auslandsverflechtung weniger negativ und den der Finanzierungsbedingungen weniger positiv als Nicht-Gründerunternehmen – selbst wenn Unterschiede bezüglich Branche, Firmenalter und Grösse berücksichtigt werden. Unternehmensgründer betrachten das Wirtschaftsumfeld und den Faktor Mitarbeiter als etwas weniger bedeutend, das Forschungsumfeld hingegen als wichtiger als Nicht-Gründerunternehmen. Bezüglich des künftigen Einflusses sind Gründer bei allen Erfolgsfaktoren etwas optimistischer bzw. weniger pessimistischer als Nicht-Gründer; statistisch signifikant ist dieses Muster jedoch nur bezüglich des Wirtschaftsumfelds.

... da näher an technologischen Trends

Gründerunternehmer sind bezüglich des künftigen Wirtschaftsumfelds mutmasslich deshalb optimistischer, weil sie auf ihrem Teilmarkt eher eine innovative oder technologische Vorreiterrolle einnehmen und damit vor Konkurrenz etwas besser geschützt sind. Die für diesen Unternehmenstyp höhere Bedeutung des Forschungsumfelds unterstreicht dieses Argument.

Unternehmensnachfolge in der Praxis

Bestandsaufnahme

Volkswirtschaftliche Relevanz

Thema von volkswirtschaftlicher und individueller Relevanz

Die Sicherung des Fortbestands und die Suche nach einer geeigneten Nachfolgeregelung stellt für jedes Unternehmen eine ganz besondere Herausforderung dar. Günstige Rahmenbedingungen schaffen die Grundlage für den Erfolg der Schweizer KMU (vgl. [Kapitel Erfolgsfaktoren](#)). Ebenso wichtig sind das Mikroumfeld und betriebsinterne Faktoren. Findet ein Unternehmen jedoch keinen Nachfolger, geht auch ein erfolgreiches Unternehmen in einem günstigen Umfeld unter. Die Unternehmensnachfolge ist dabei nicht nur für die betroffenen Unternehmen ein entscheidendes Ereignis, das Thema ist gleichzeitig von grosser volkswirtschaftlicher Relevanz.

Gescheiterte Nachfolge vernichtet Wert

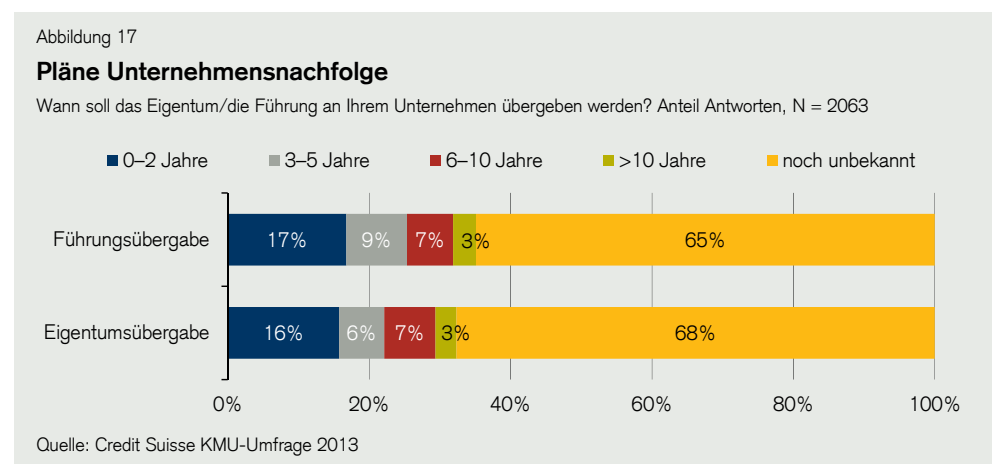
Wenn rentable Unternehmen an der Unternehmensübergabe scheitern, wird volkswirtschaftlicher Wert vernichtet. Arbeitsplätze gehen verloren. Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten müssen sich neu orientieren. Die Gründe, die zu einer Stilllegung oder Liquidation führen, dürften zwar nicht immer eindeutig sein, und der Übergang zwischen mangelndem Geschäftspotenzial und fehlendem Nachfolger ist fließend. Das Risiko, dass im Zuge von gescheiterten Unternehmensnachfolgen volkswirtschaftlicher Wert verloren geht, besteht jedoch. In der Literatur wird davon ausgegangen, dass bis zu 30% der Unternehmen nicht übertragen werden und folglich verschwinden.

KMU-Umfrage 2013 erlaubt aktuelle Aussagen

Die im Rahmen der diesjährigen KMU-Umfrage gesammelten Informationen erlauben uns, die volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge zu quantifizieren und neue Erkenntnisse zum Prozess der Unternehmensnachfolge aufzuzeigen. Bereits 2009 untersuchte das Center for Family Business der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Credit Suisse das Thema.¹³ Die vorliegende Studie knüpft an die damaligen Resultate an und aktualisiert diese, zeigt Entwicklungen auf und vertieft das Wissen über die Zusammenhänge weiter.

22% der KMU planen Nachfolge bis 2018

22% der Schweizer KMU planen gemäss unserer diesjährigen Umfrage, das Eigentum an ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren zu übergeben ([Abbildung 17](#)). Beinahe 16% planen dies bereits innerhalb der nächsten zwei Jahre. Etwas mehr KMU wollen die Unternehmensführung übergeben, 25% innerhalb der nächsten fünf, 17% innerhalb der nächsten zwei Jahre. Deutlich mehr Unternehmen, nämlich 73%, geben an, zumindest ansatzweise schon einmal an die eigene Nachfolgeregelung gedacht zu haben ([Abbildung 19](#)).



¹³ Credit Suisse (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Bestellung unter: www.credit-suisse.com/Nachfolge (Mat.-Nr. 2501701).

Rund eine halbe Million Arbeitsplätze betroffen

In absoluten Zahlen auf die Gesamtwirtschaft hochgerechnet bedeutet dies: In den nächsten fünf Jahren dürften 466'000 Arbeitsplätze in knapp 71'000 Unternehmen von einer Eigentumsübergabe betroffen sein, rund 534'000 Beschäftigte in 81'000 Unternehmen von einer Führungsübergabe (Abbildung 18).

Abbildung 18

Bedeutung der Unternehmensnachfolge bis 2018

Hochrechnung

Betriebsgrösse	Volkswirtschaft		Eigentumsübergabe		Führungsübergabe			
	KMU	Beschäftigte (VZÄ)	Nachfolge <5 Jahre	KMU	Beschäftigte (VZÄ)	Nachfolge <5 Jahre	KMU	Beschäftigte (VZÄ)
0-9	277'100	714'841	18%	51'000	131'700	20%	55'100	142'000
10-49	35'700	699'054	25%	9'000	175'700	28%	10'000	194'800
50-249	7'400	691'081	23%	1'700	160'300	31%	2'300	213'700
Total	320'200	2'104'976	22%	70'900	466'000	25%	81'200	533'700

Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Babyboomer und Angst vor Erbschaftssteuer beeinflussen die Nachfolgequote

Im Vergleich zur letzten Studie aus dem Jahr 2009 ist der Anteil Unternehmen mit mehr oder weniger konkreten Nachfolgeplänen für die nächsten fünf Jahre um 4 Prozentpunkte zurückgegangen. Damals beabsichtigten 26% der KMU, das Unternehmenseigentum innerhalb von fünf Jahren zu übergeben. Mit 22% liegt die aktuelle Nachfolgequote¹⁴ jedoch noch immer über der Quote vom 18.5%, die eine vergleichbare Studie aus dem Jahr 2005 ermittelte.¹⁵ Die Schwankungen hinsichtlich der Übergabepläne dürften sich hauptsächlich durch die demografische und regulatorische Situation erklären. Die Tatsache, dass die ältesten Altersklassen der Babyboomer-Generation derzeit das Pensionierungsalter erreichen, könnte die höhere Übergabequote im Vergleich zum Jahr 2005 zwar erklären; der beobachtete Rückgang im Vergleich zum Jahr 2009 erstaunt jedoch. Regulatorische Veränderungen liefern hier eine mögliche plausible Erklärung: Die Erbschaftssteuerinitiative – und speziell die Ankündigung einer rückwirkenden Einführung auf Anfang 2012 im Falle einer Annahme – dürfte einige Unternehmer dazu bewogen haben, die Eigentumsübergabe frühzeitig zu regeln und Unternehmensübergaben vorzuziehen. Umgekehrt ist bekannt, dass die Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Bundesgerichtsentscheid aus dem Jahr 2004 (BGE 2A.331/2003)¹⁶ zu einer Aufschiebung der Nachfolgeregelungen geführt und die Nachfolgequote 2005 reduziert hatten. Auch durch die Ausgestaltung der Umfrage bedingte Effekte können nicht vollkommen ausgeschlossen werden.

Grössere Unternehmen haben häufiger Übergabepläne ...

Grössere Unternehmen verfügen deutlich häufiger über konkrete Übergabepläne als kleine (Abbildung 19). Insbesondere Mikrounternehmen geben überdurchschnittlich häufig an, noch nicht zu wissen, wann sie das Unternehmen übergeben möchten, oder haben sich noch nie über eine Nachfolgeregelung Gedanken gemacht. Mikrounternehmen haben grössere Schwierigkeiten mit der Unternehmensübergabe als Klein- und Mittelunternehmen. Der Anteil Unternehmen, die nicht die gewünschte Lösung realisieren können, ist unter Mikrounternehmen mit 5.7% grösser als bei Klein- oder Mittelunternehmen (4.4% bzw. 2.6%). Mikrounternehmen entscheiden sich zudem häufiger (8%) für eine Unternehmensliquidation als Klein- und Mittelunternehmen (2% bzw. 0%). Dies dürfte einerseits damit zusammenhängen, dass ihr Schicksal unmittelbarer mit der Person des Unternehmers verknüpft ist, andererseits operieren Mikrobetriebe häufig an der Profitabilitätsgrenze, was eine Unternehmensübergabe erschwert.

14 **Nachfolgequote:** Der Anteil von Unternehmen, die in den nächsten Jahren vor der Unternehmensnachfolge stehen.

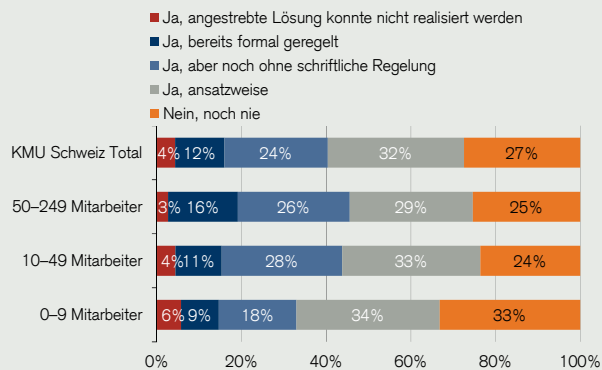
15 PWC (2005): Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz.

16 Die damalige Neuauslegung der indirekten Teilliquidation durch das Bundesgericht hätte bedeutet, dass der im Rahmen der Übergabe/Übernahme nicht durch Eigenmittel, sondern Fremdkapital finanzierte Teil (darunter auch Mitfinanzierungen durch den Übergeber via Darlehen oder Erbvorbezug) hätte versteuert werden müssen, und dies direkt bei der Veräusserung der Geschäftsanteile. Für Familienunternehmen hätte dies im Extremfall bedeutet, dass der gesamte innerhalb einer Unternehmergeneration geschaffene Mehrwert voll besteuert worden wäre.

Abbildung 19

Haben Sie bereits an Ihre eigene Nachfolgeregelung gedacht?

Anteil Antworten, N = 2063

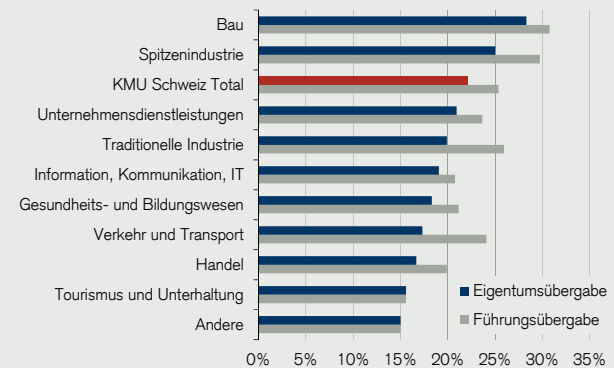


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 20

Nachfolgequote nach Branchen

Anteil Unternehmen mit Übergabeplänen für die nächsten 5 Jahre, N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

... und trennen häufiger die Führungs- und Eigentumsübergabe

Je grösser das Unternehmen, umso grösser ist der Unterschied zwischen Führungs- und Eigentumsübergabeplänen (Abbildung 18). Der Anteil Unternehmen, die Pläne zur Führungsübergabe haben, ist zwar generell etwas höher als derjenige mit Eigentumsübergabeplänen. Mit zunehmender Unternehmensgrösse nehmen die Unterschiede jedoch zu. Der Anteil Unternehmen mit Führungsübergabeplänen übersteigt den Anteil mit Eigentumsübergabeplänen bei Unternehmen mit 50–250 Mitarbeitern um 7.7%, während die Differenz bei Mikrounternehmen nur 1.5% beträgt (19.9% vs. 18.4%). Bei Kleinunternehmen liegen die Unterschiede mit 2.8% dazwischen. Mit zunehmender Unternehmensgrösse scheint der Führungs- im Vergleich zum Eigentumsaspekt somit an Bedeutung zu gewinnen. Dies hängt zum einen mit dem höheren Kapitalstock grösserer Unternehmen und der damit höheren Hürde der Finanzierung der Eigentumsübernahme zusammen. Zum anderen dürften Inhaber grösserer Firmen das Unternehmenseigentum häufiger auch als Kapitalanlage sehen und deshalb die Führung getrennt vom Eigentum übergeben wollen. In Zeiten tiefer Zinsen und Kapitalmarkttrenditen ist dies besonders attraktiv.

Bau- und Industrieunternehmer haben häufiger Nachfolgepläne

Die Nachfolgequote variiert stark nach Branche (Abbildung 20). Bauunternehmen wollen in den nächsten Jahren besonders häufig ihr Unternehmen übergeben. Die Nachfolgequoten für Eigentums- und Führungsübergabe liegen um mehr als ein Fünftel über derjenigen der Gesamtwirtschaft. Unternehmen aus dem Tourismus- und Unterhaltungsbereich haben hingegen nur etwas mehr als halb so oft Nachfolgepläne wie das durchschnittliche Schweizer KMU. Diese deutlichen Unterschiede lassen sich teilweise durch die Unternehmergedemografie (vgl. Kapitel Unternehmergedemografie) erklären. Darüber hinaus dürfte aber der Konjunkturzyklus der verschiedenen Branchen eine Rolle spielen. Die Baubranche durchläuft eine Art Superzyklus. Sie wächst und wächst, mit ihr jedoch auch die Besorgnis einer Überhitzung. Viele Unternehmer dürften sich deshalb überlegen, den Unternehmenswert zu realisieren. Im Tourismusbereich hingegen scheint eine Veräusserung angesichts der ungünstigen Lage weniger lukrativ.

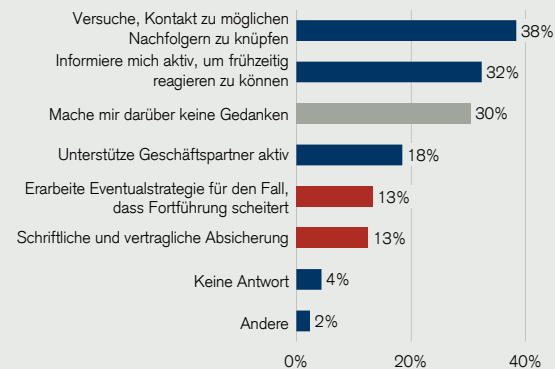
Nachfolgeregelung beschäftigt auch Geschäftspartner

Aus volkswirtschaftlicher Optik ist über die Nachfolgequote hinaus folgendes zu bedenken: Eine Unternehmensnachfolge betrifft nicht nur das Unternehmen selbst, sondern wirkt sich auch auf Geschäftsbeziehungen (Kunden, Lieferanten usw.) aus. Unsere Umfrage bestätigt: Das Gros der KMU macht sich Gedanken über Unternehmensnachfolgen von Geschäftspartnern. Lediglich 30% der KMU geben an, sich darüber keine Gedanken zu machen (Abbildung 21). Es handelt sich dabei vor allem um KMU, die auch zur eigenen Nachfolge noch nie Überlegungen angestellt haben. Viele KMU informieren sich aktiv bei ihren Geschäftspartnern über den Stand der Dinge (32%) und/oder versuchen bereits mit möglichen Nachfolgern in Kontakt zu treten (38%). Die Unternehmen möchten somit im Allgemeinen die bestehende Geschäftsbeziehung in gleicher Form wie bisher weiterführen. Nur 13% der KMU versuchen die bestehende Beziehung zu formalisieren und sich schriftlich und vertraglich abzusichern. 13% geben weiter an, sich Eventualstrategien zurechtzulegen für den Fall, dass die Übergabe bei den Geschäftspartnern scheitert. Damit ist klar: Unternehmensnachfolgen binden Ressourcen weit über das eigene Unternehmen hinaus.

Abbildung 21

Wie gehen Sie mit Unternehmensnachfolgen Ihrer Geschäftspartner um?

N = 2063 (Mehrfachnennungen möglich)

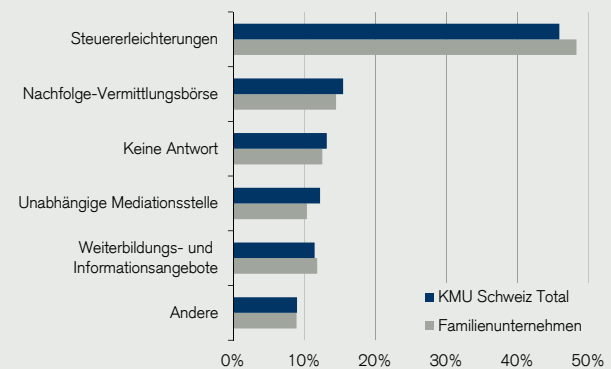


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 22

Welche Massnahmen würden die Unternehmensnachfolge Ihrer Ansicht nach am stärksten vereinfachen?

N = 523* (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013; *nur beantwortet, wenn Unternehmensübergabe/-übernahme in den letzten 10 Jahren stattgefunden hat

Steuererleichterungen würden Nachfolgen massgeblich vereinfachen

Dass Unternehmensnachfolgen nicht unnötig Steine in den Weg gelegt werden, ist von volkswirtschaftlichem Interesse. Im Rahmen unserer Umfrage haben wir daher Unternehmer, die in den letzten zehn Jahren ein Unternehmen übernommen haben, gefragt, welche unternehmensexternen oder staatlichen Massnahmen die Unternehmensnachfolge erleichtern könnten (Abbildung 22). Ein Grossteil gab dabei an, dass insbesondere Steuererleichterungen die Übergabe vereinfachen würden. Mangelnde Information, ein fehlender Markt für Nachfolger sowie unzureichende Unterstützung bei der Lösung von Konflikten werden wesentlich seltener als Hindernis empfunden.

Steuern für Familienunternehmen ein besonderes Hindernis

Familienunternehmer äussern signifikant häufiger den Wunsch nach Steuererleichterungen als Nicht-Familienunternehmer. Was früher unter dem Stichwort «indirekte Teilliquidation» für Verunsicherung und Ärger bei Familienunternehmen sorgte, ist heute die erfolgreich eingereichte Erbschaftssteuerinitiative. Bis heute ist die Erbschaftssteuer auf kantonaler Ebene geregelt und in den meisten Kantonen nichtexistent. Damit verfügt die Schweiz über einen nicht zu unterschätzenden Standortvorteil im internationalen Vergleich. Bei einer Annahme der Initiative würde das Erbe ab 2 Millionen CHF rückwirkend mit einer 20-prozentigen Erbschaftssteuer belastet. Die rückwirkende Geltendmachung ist befremdend, da sie generell die Rechts- und damit Planungssicherheit in Frage stellt. Mit Blick auf Nachfolgeregelungen in Unternehmen führt die Initiative zu einer Einschränkung der unternehmerischen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Unternehmensvermögen stellt in der Regel nicht liquides Familienvermögen dar. In der Praxis müssten daher in Anlehnung an Regelungen in Ländern wie Deutschland, die eine Erbschaftssteuer kennen, steuerliche Begünstigungen wie Freibeträge und Bewertungsabschläge oder Möglichkeiten zur Steuerstundungen mit Erlöschen, falls der Betrieb über einen bestimmten Zeitraum fortgeführt wird, diskutiert werden.

Relevanz aus Unternehmensicht

Alter und Gesundheit Hauptgrund für Unternehmensübergabe

Hauptgrund, sich aus der Firma zurückzuziehen, ist für die überwiegende Mehrheit der Unternehmer die Thematik Alter und Gesundheit (Abbildung 23). Andere Motive wie der Wunsch nach mehr Freizeit oder Vorhandensein eines geeigneten Nachfolgers folgen erst mit deutlichem Abstand. Auffallend ist dabei die weitgehende Homogenität der Nachfolgemotivation über die Unternehmensgrössen hinweg. Der Wunsch nach mehr Freizeit wird zwar von Unternehmern mit 10–49 Mitarbeiter proportional etwas häufiger genannt. Die Unterschiede sind jedoch nicht signifikant. Damit zeigt sich: Viele Schweizer Unternehmer sehen in ihrem Betrieb ihr Lebenswerk. Hier haben sie sich ihre Lebensstelle geschaffen, hier wollen sie bleiben.

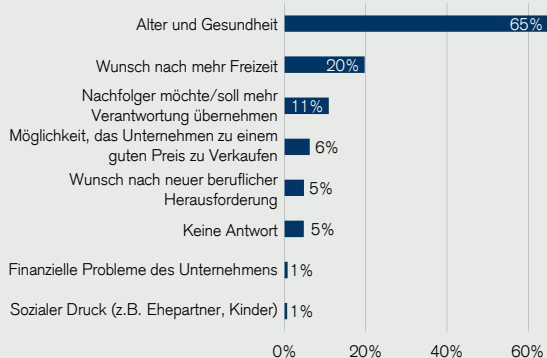
Relevanz der Unternehmensnachfolge gipfelt zwischen 60 und 65

Es gibt zwar vereinzelt junge Unternehmer, die das Thema Unternehmensnachfolge für sich als relevant erachten. Stark an Relevanz gewinnt es aber erst ab einem Alter von 50 (Abbildung 24). Die grösste Bedeutung (per Saldo) ergibt sich gemäss unserer Umfrage im Alter zwischen 60 und 65. Insgesamt erachten 44% der KMU das Thema für sich als relevant bis sehr relevant, 40% als nicht bis gar nicht relevant. Mit dem Thema zumindest ansatzweise schon beschäftigt haben sich 73% der Unternehmen.

Abbildung 23

Was ist für Sie der Hauptgrund, sich aus dem Unternehmen zurückzuziehen?

Anteil KMU je Grössenklasse; N = 1507*

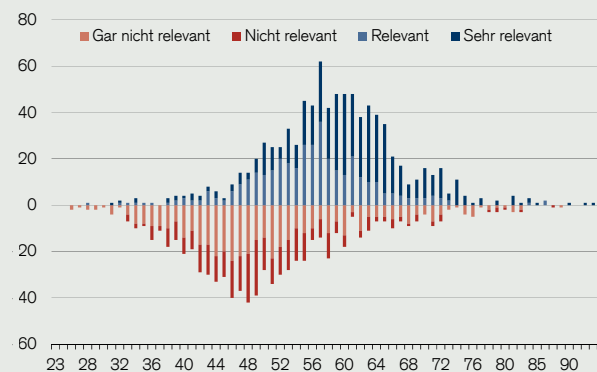


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013; *nur beantwortet, wenn Unternehmer sich bereits mit Nachfolgeregelung beschäftigt hat

Abbildung 24

Relevanz Nachfolge und Lebensalter

Anzahl Antworten (y-Achse), Lebensalter (x-Achse), N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Altersvorsorge veranlasst Betriebe zur Beschäftigung mit Nachfolgethema

Familienunternehmen beschäftigen sich häufiger mit dem Thema Unternehmensnachfolge als Nicht-Familienunternehmen. Der Zusammenhang erklärt sich jedoch teilweise dadurch, dass bei Familienunternehmen das Unternehmen signifikant öfters Teil der Altersvorsorge ist. Unternehmer, deren Firma Teil ihrer Altersvorsorge ist, setzen sich häufiger mit dem Thema Nachfolge auseinander. Gemäss unserer Umfrage ist der Betrieb heute bei fast der Hälfte der Unternehmer Teil ihrer Altersvorsorge. Interessant ist, dass der Anteil Unternehmer, deren Betrieb Bestandteil der Altersvorsorge ist, bei Gründern signifikant höher ist als bei Nicht-Gründern.

Unternehmerdemografie

Schweizer Unternehmer im Mittel 55 Jahre alt

Die diesjährige KMU-Umfrage erlaubt uns, die Schweizer Unternehmer- und Unternehmensdemografie generell etwas genauer zu betrachten. Der Schweizer KMU-Geschäftsführer ist heute durchschnittlich 55 Jahre alt. Die Geschäftsführer der Schweizer KMU sind damit im Durchschnitt praktisch gleich alt wie ihre Kollegen in den 100 grössten Schweizer Unternehmen. Die Altersverteilung der Schweizer Klein- und Mittelunternehmer verdeutlicht, dass der Schritt ins Unternehmertum kontinuierlich erfolgt (Abbildung 25). Bis zu einem Alter von ca. 50 Jahren nimmt der Anteil Unternehmer laufend zu. Die Austrittsphase beginnt dann im Alter von ca. 57 Jahren. Sie verläuft weitgehend spiegelbildlich zur Eintrittsphase und dauert nur geringfügig länger. Mit Blick auf die Art des Unternehmens zeigt sich, dass Familienunternehmer tendenziell etwas älter sind als Nicht-Familienunternehmer (Abbildung 26). Dies bedeutet: Familienunternehmer übergeben ihr Unternehmen tendenziell etwas später, oder bei Nicht-Familienunternehmen bietet sich tendenziell früher die Möglichkeit für eine Unternehmensübernahme.

Erwerbsbevölkerung um 11 Jahre jünger als Unternehmer

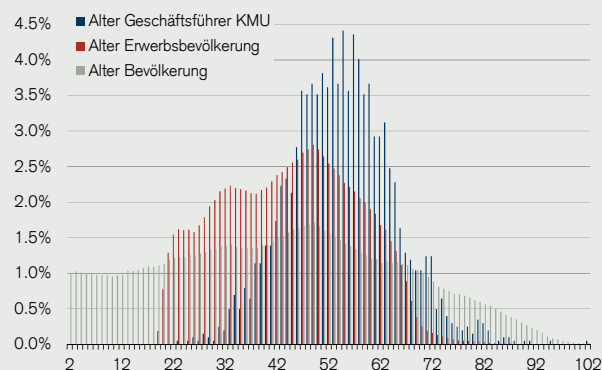
Interessante Zusammenhänge lassen sich auch im Vergleich mit der Demografie der Erwerbsbevölkerung aufzeigen: Das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung liegt um 11 Jahre unter demjenigen der Unternehmer und betrug 2009 44 Jahre. Die Erwerbs- und die Unternehmertätigkeit erstrecken sich über einen ähnlich langen Zeitraum, sind jedoch zeitlich verschoben. Un-

ternehmer bleiben deutlich länger im Erwerbsleben. Das Erreichen des Rentenalters wird von den Unternehmern weit weniger als Grund zur Aufgabe der Erwerbstätigkeit aufgefasst als von der breiten Erwerbsbevölkerung.

Abbildung 25

Demografie Unternehmer und Erwerbsbevölkerung

Alter KMU-Unternehmer in Jahren, N = 2063; Erwerbsbevölkerung (VZÄ) 2009, ständige Bevölkerung 2011

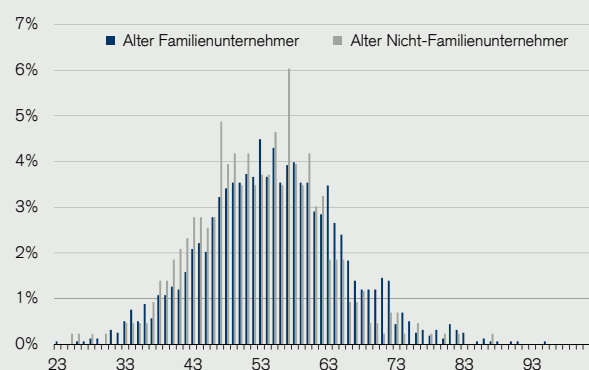


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013, Bundesamt für Statistik

Abbildung 26

Alter Familien- und Nicht-Familienunternehmer

Alter des Geschäftsführers in Jahren; N = 1582 (Familienunternehmen), N = 431 (Nicht-Familienunternehmen)



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Übergabe führt zu einer Verjüngung um 24 Jahre

Die Unternehmensnachfolge führt im Allgemeinen zu einer Verjüngung der Geschäftsführung (Abbildung 27). Nur in 4% der Fälle übersteigt das Alter des Übernehmers dasjenige seines Vorgängers. Der durchschnittliche Altersunterschied zwischen Übernehmer und Vorgänger beträgt 24 Jahre. Damit werden die Betriebe im Rahmen der Nachfolge um weniger als eine Generation weitergereicht.

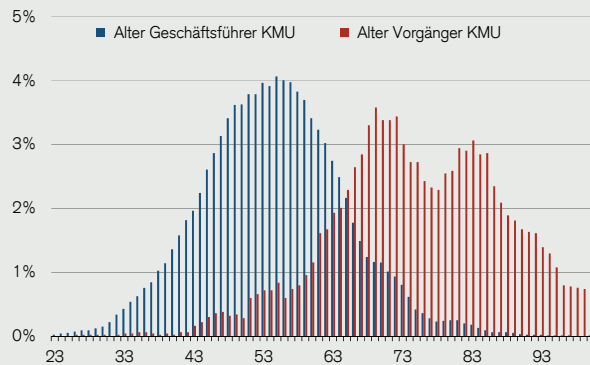
Alter der Geschäftsführung zeigt kaum Branchenunterschiede, Unternehmensalter hingegen schon

Das Alter der Geschäftsführer unterscheidet sich nach Branchen nur geringfügig. Deutliche Unterschiede bestehen indes im Alter der Unternehmen. Das durchschnittliche KMU wurde 1968 gegründet. Am ältesten sind im Durchschnitt KMU aus der traditionellen Industrie (durchschnittliches Gründungsjahr 1950) (Abbildung 28). Am jüngsten sind Unternehmen aus dem IKT-Bereich (durchschnittliches Gründungsjahr 1988). Dies hat selbstverständlich mehrere Gründe: Gewisse Technologien sind schlicht jünger. So gab es vor 1980 zum Beispiel kaum IKT-Unternehmen. Die Erfolgsaussichten und somit auch die Konkursraten sind zudem in den verschiedenen Branchen unterschiedlich, und nicht in jeder Branche gelingt die Unternehmensübergabe an die nächste Familiengeneration gleich häufig. KMU aus traditionellen Industriebranchen zum Beispiel befinden sich gemäss unserer Umfrage häufiger bereits in der zweiten oder dritten Generation, als dies bei Unternehmen aus der Tourismus- und Unterhaltungsbranche der Fall ist.

Abbildung 27

Alter Geschäftsführer und Vorgänger

Alter in Jahren, N = 2018 (Geschäftsführer), N = 1006 (Vorgänger), gleitende Durchschnitte über 5 Jahre

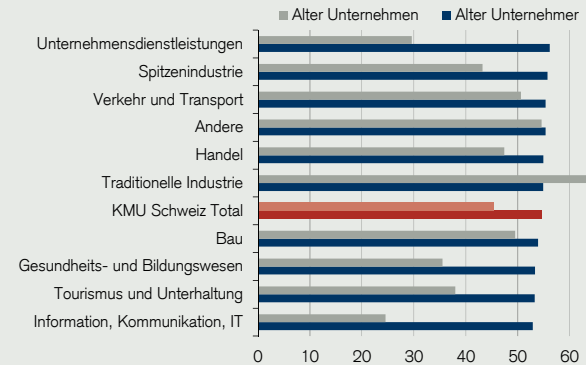


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 28

KMU-Demografie nach Branchen

Durchschnittsalter Geschäftsführer und KMU nach Branchen; N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Familienunternehmen**Familienunternehmen von Nachfolge besonders betroffen**

Familienunternehmen sind vom Thema Unternehmensnachfolge in besonderer Weise betroffen. Die beiden Welten Arbeit und Familie sind bei Familienunternehmen besonders eng miteinander verknüpft. Mit dem Rücktritt des Unternehmers müssen sich deshalb das Unternehmen und die Familie unabhängig vom jeweils anderen neu definieren. Erschwerend kommt hinzu, dass die finanzielle Verbindung zwischen Familie und Betrieb bei Familienunternehmen häufig besonders stark ist. Das Unternehmen ist massgeblicher Teil des Familienvermögens und gemäss unserer Umfrage signifikant häufiger auch Teil der Altersvorsorge als bei Nicht-Familienunternehmen.

78% der Schweizer KMU sind heute Familienunternehmen

Weltweit wird der Anteil Familienunternehmen auf rund 60–90% geschätzt. Für die Schweiz wurde er 2004 auf 88% beziffert.¹⁷ Unsere Umfrage zeigt: Heute ist der Anteil Familienunternehmen – bei Verwendung derselben, in der Literatur allgemein etablierten Definition eines Familienunternehmens¹⁸ – mit 78% deutlich tiefer. Fragt man die KMU direkt, so würden sich sogar nur gerade 70% als Familienunternehmen bezeichnen.

Operativer und strategischer Einfluss in der subjektiven Wahrnehmung wichtiger als Eigentum

Die typischen Indizien dafür, dass ein Unternehmen ein Familienunternehmen ist, sind ein hoher Eigentumsanteil in Familienhand sowie die Präsenz von Familienmitgliedern im Aufsichtsorgan (Verwaltungsrat) und/oder in der Geschäftsführung. Die detaillierte Betrachtung dieser drei Faktoren zeigt: Vor allem beim Unternehmenseigentum nehmen die Familien eine dominierende Rolle ein. Mehr als 65% der Unternehmen sind zu 100% in Familienhand, 75% der Betriebe zu mehr als 75% (Abbildung 29). Bei etwas mehr als zwei Drittel liegt die operative Unternehmensführung zu mehr als 50% bei der Familie, und die strategische Unternehmensführung rekrutiert sich bei 54% der KMU zu mehr als 50% aus Familienmitgliedern. Bei denjenigen KMU, welche sich subjektiv als Familienunternehmen wahrnehmen, liegt das Eigentum bei 88% zu mehr als 75% in Familienhand, die Mehrheit im Aufsichtsorgan bei mehr als 60% und die Mehrheit der Geschäftsführung bei mehr als 74% der Unternehmen bei der Familie. Eine überaus dominierende Rolle der Familien beim Unternehmenseigentum sowie ein grosser Einfluss in der Geschäftsleitung scheinen somit aus Sicht der Unternehmer die zentralen Kriterien zu sein.

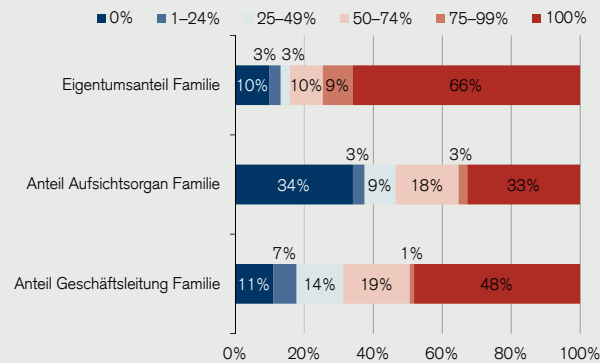
¹⁷ Frey, Halter, Zellweger (2004): Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz.

¹⁸ Als Familienunternehmen bezeichnen wir Unternehmen, in denen ein sogenannter «Substantial Family Influence» vorhanden ist. Wir erachten einen solchen substanziellen Familieneinfluss als gegeben, wenn die Summe aus Eigentumsanteil, Anteil Managementmitglieder und Anteil Aufsichtsorganmitglieder aus der Familie grösser als 100% ist (vgl. Halter/Schröder 2010). Für Unternehmen, die sich aufgrund fehlender Daten nicht eindeutig als Familien- oder Nicht-Familienunternehmen identifizieren lassen, verwenden wir die subjektive Einschätzung der Unternehmen, welche in der Umfrage ebenfalls abgefragt wurde.

Abbildung 29

Bedeutung Familie am Unternehmenseigentum, in strategischer und operativer Geschäftsführung

Anteil Unternehmen, N = 2063

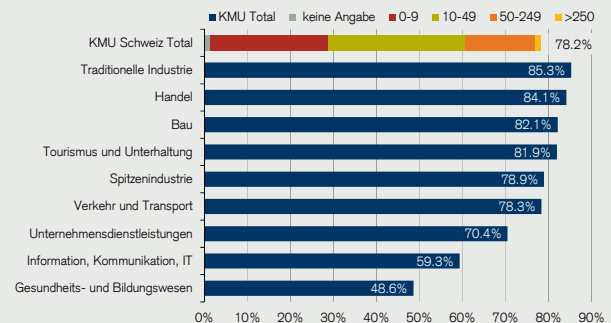


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 30

Anteil Familienunternehmen nach Branche*

Anteil Unternehmen, N = 2063



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013; * gemäss «Substantial Family Influence» vgl. Fussnote 18

Markanter Rückgang in den letzten neun Jahren

Der deutliche Rückgang der Familienunternehmensquote in weniger als zehn Jahren erstaunt etwas. Er dürfte nicht zuletzt auf die sinkende Zahl der familieninternen Unternehmensübernahmen zurückzuführen sein. Der Anteil Familienunternehmen ist unter Gründerunternehmen sogar signifikant höher als bei Nicht-Gründerunternehmen. Die Analyse der Unternehmen nach Gründungsperiode zeigt zudem, dass die Familienunternehmensquote immer gewissen Schwankungen unterlag. Es ist deshalb auch nicht davon auszugehen, dass die Familienunternehmensquote künftig weiter abnehmen wird – im Gegenteil. Die typischen Merkmale des klassischen Geschäftsmodells der Familienunternehmen – der langfristige Fokus, die starke Qualitätsorientierung, die mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur sowie die Bedeutung nachhaltiger Geschäftsführung – gewannen in letzter Zeit an Attraktivität, wie eine Studie des Credit Suisse Research Institute aufzeigt.¹⁹

Familienunternehmen in allen Branchen und Grössenklassen stark vertreten

Von den Ähnlichkeiten des Geschäftsmodells abgesehen sind Familienunternehmen so unterschiedlich wie die Wirtschaft selbst. Der Anteil Familienunternehmen sinkt zwar mit zunehmender Grösse der Unternehmen; selbst unter börsenkotierten Grossunternehmen finden sich jedoch zahlreiche Familienunternehmen. Mit Blick auf die Branchenverteilung zeigt sich, dass Familienunternehmen besonders in der traditionellen Industrie, im Handel, im Bau sowie im Tourismus und in der Unterhaltung vergleichsweise stärker vertreten sind (Abbildung 30). Deutlich seltener in Familienhand sind Unternehmensdienstleister, IKT-Unternehmen und Firmen aus den Bereichen Bildung- und Gesundheit.

Starker Wunsch nach Übergabe an Familie

In Sachen Unternehmensnachfolge haben Familienunternehmen weltweit eines gemein: den starken Wunsch, das Unternehmen innerhalb der Familie an die nächste Generation zu übergeben.²⁰ Die Familie spielt als finanzielle Ressourcenquelle bei der Unternehmensgründung häufig eine äusserst wichtige Rolle. Bei der Unternehmensnachfolge rückt sie erneut in den Mittelpunkt. Gerade in der Unternehmensübergabe innerhalb der Familie verbirgt sich jedoch viel Gefahren- und Konfliktpotenzial: Streitigkeiten über Machtverteilung, Angst vor Machtverlust, mangelnde Eignung der Nachfolger, zunehmende Trägheit und Uneinigkeit über die strategische (Neu-)Orientierung. Dabei läuft die Familie nicht selten Gefahr, gemeinsam mit dem Unternehmen an der Nachfolge zu scheitern respektive zu zerbrechen. Eine systematische frühzeitige Nachfolgeplanung ist deshalb unabdingbar.

19 Credit Suisse Research Institute (2012). Family businesses: Sustaining performance.

20 Credit Suisse Research Institute (2012). Family businesses: Sustaining performance.

Bestandsaufnahme: Erkenntnis und Empfehlungen für die Praxis

- Die Unternehmensnachfolge ist eine strategische Aufgabe für das Unternehmen und die Familie. Nehmen Sie sich dafür bewusst Zeit. Eine misslungene Nachfolge vernichtet Werte.
- 22% aller Schweizer KMU stehen vor der gleichen Frage – Sie sind nicht alleine und kein Einzelfall. Tauschen Sie sich mit Kollegen aus.
- Ihre Nachfolgebereitschaft ist die erste Voraussetzung für eine gelungene Nachfolge.
- Die Übernahmetauglichkeit Ihres Unternehmens (z.B. bedingt durch Branche, Eigentümerstrategie) ist die zweite Voraussetzung für eine gelungene Nachfolge.
- Ihre Geschäftspartner möchten wissen, ob Ihr Unternehmen auch in Zukunft ein valabler Partner ist. Denken Sie daran, Ihre Geschäftspartner zu informieren und Sie mit Ihrem Nachfolger bekannt zu machen.
- Das Alter und die Gesundheit sind die beiden Hauptgründe für die Nachfolgeregelung. Mit zunehmendem Alter steigt das Risiko unvorhersehbarer Ereignisse. Es empfiehlt sich, das Szenario «Notfallplan» durchzudenken und vorzubereiten.
- Steueroptimierung und Vorsorge sind keine Kurzfristthemen. Sie müssen aufeinander abgestimmt und frühzeitig geplant werden.

Nachfolgeregelungen: Wunsch und Realität

Sicht der Übergeber

Familienunternehmen wollen an Familie, Nicht-Familienunternehmen an Mitarbeiter übergeben

Die spezielle Ausgestaltung der Umfrage – mit Befragung der KMU allgemein auf der einen und der Unternehmensnachfolger auf der anderen Seite – erlaubt uns, die Übergabepäne und -wünsche der Unternehmer der Realität gegenüberzustellen. Fragt man die Schweizer Unternehmer, wer ihr Unternehmen dereinst übernehmen soll, so zeigt sich: Familienunternehmen präferieren grundsätzlich eine familieninterne Übergabe (sog. Family-Buy-Out, FBO²¹), Nicht-Familienunternehmen möchten ihr Unternehmen am liebsten an ihre Mitarbeiter (sog. Management-Buy-Out, MBO²²) übergeben (Abbildung 31). Insbesondere die Unternehmensführung soll nach Wunsch möglichst in der Familie oder im Unternehmen verbleiben.

Unternehmen verkaufen, Führung behalten

Mit Blick auf das Unternehmenseigentum zeigt sich, dass dort eine unternehmensexterne Variante sowohl bei Familien- als auch bei Nicht-Familienunternehmen deutlich beliebter ist als bei der Führungsübergabe. Zwar würden Familienunternehmen auch das Eigentum am liebsten familienintern übertragen. Zweitpräferierte Variante ist jedoch der Management-Buy-In (MBI)²³, bei welchem unternehmensexterne Personen zum Zuge kommen, deutlich vor dem Management-Buy-Out (MBO). Bei Nicht-Familienunternehmen ergibt sich ein ähnliches Bild: Die Präferenz zum MBI überwiegt bei der Eigentumsübergabe – wenn auch nur knapp. Die unterschiedlichen Präferenzen bei der Eigentums- und Führungsübertragung widerspiegeln mutmasslich den Zwiespalt der Unternehmer, einerseits die Kontinuität im Unternehmen sicherzustellen und das Unternehmen an eine vertraute Person weiterzugeben, und andererseits einen möglichst hohen Preis für das Eigentum zu lösen.

21 **Family-Buy-Out (FBO)**: Verkauf des Unternehmens an einen oder mehrere Familienmitglieder.

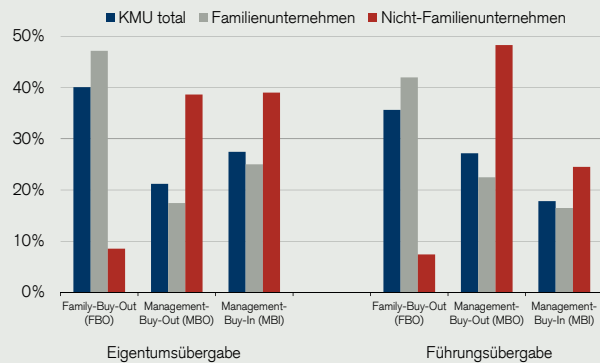
22 **Management-Buy-Out (MBO)**: Verkauf des Unternehmens an einen oder mehrere leitende Mitarbeiter.

23 **Management-Buy-In (MBI)**: Verkauf der Unternehmung an eine natürliche oder juristische Person, die ursprünglich mit dem Unternehmen und seinen Stakeholdern nicht in Verbindung stand.

Abbildung 31

Was soll mit dem Eigentum/der Führung am Unternehmen geschehen?

Anteil Antworten, N = 1507 (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 32

Eigentumsübergabe nach Unternehmensgrössenklasse

Anteile geplante Nachfolgeregelungen (Eigentumsübergabe) nach Grössenklasse 2013, Veränderung gegenüber 2009 in Prozentpunkten; N = 2063 (2013), N = 931 (2009)

Betriebsgrösse	Family-Buy-Out	Management-Buy-Out	Management-Buy-In
0–9	47% (+1%)	24% (+3%)	29% (–4%)
10–49	44% (–1%)	27% (–2%)	29% (+4%)
50–249	54% (+1%)	23% (–5%)	23% (+3%)

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Unternehmensexterne Nachfolge generell gestiegen

Die Übergabewünsche sind in allen Unternehmensgrössenklassen grundsätzlich ähnlich (Abbildung 32). Im Vergleich mit unserer früheren Umfrage zeigt sich bei Klein- und Mittelunternehmen ein leichter Anstieg des Anteils unternehmensexterner Übergaben (MBI). Dieser ging im Wesentlichen zu Lasten der Übergaben an Mitarbeiter (MBO). Dies kann verschiedene Gründe haben: Einerseits dürften die Möglichkeiten für unternehmensexterne Unternehmensübergaben (Verkäufe) an natürliche oder juristische Personen zugenommen haben. Andererseits – und damit zusammenhängend – könnte aber auch die Bereitschaft der Unternehmer, Mitarbeitern einen entsprechenden Nachlass auf den Marktwert des Unternehmens zu gewähren, zurückgegangen sein. Diese zweite These wird dadurch gestützt, dass trotz wachsender Präferenz für unternehmensexterne Eigentumsübergaben gleichzeitig der Wunsch, an Familienmitglieder zu übergeben, zumindest bei Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitern zugenommen hat. Als eine mögliche Erklärung bietet sich das aktuelle Umfeld tiefer Zinsen und Kapitalmarktrenditen an, welche das Unternehmen als Anlage attraktiver machen – sei es für sich selbst oder für unternehmensexterne. Die Unterschiede sind allerdings gering, und stichprobenbedingte Effekte können nicht vollkommen ausgeschlossen werden.

Mikrounternehmen skeptisch gegenüber unternehmensexterner Übergabe

Interessant ist: Bei Mikrounternehmen zeigt sich gerade ein gegenläufiger Trend. Der Anteil familienexterner Übergaben hat sich von unternehmensexternen (MBI) hin zu unternehmensinternen Übergaben (MBO) verlagert. Gleichzeitig sind die Übergabewünsche an Familienmitglieder im Vergleich zum Jahr 2009 angestiegen.

Wahlfreiheit der Kinder hoch gewichtet

Der Family-Buy-Out dominiert die Pläne der Unternehmer. Nicht immer lassen sich diese Wünsche jedoch realisieren. Falls die Führung nicht an die Kinder übergeben werden kann oder soll, steht dahinter als häufigster Grund, der fehlende Wille der Kinder (Abbildung 34). Die Schweizer Unternehmer scheinen diese Wünsche ihrer Kinder zu respektieren und ihre Berufswahlfreiheit hoch zu gewichten. Dies könnte nicht zuletzt auch auf der Erkenntnis beruhen, dass Konflikte im Falle von unfreiwilligen Entscheidungen oder bei mangelnder Eignung der Nachfolger früher oder später vorprogrammiert sind. Indirekt dürften Nachkommen von Familienunternehmern allerdings sehr wohl einen gewissen Druck verspüren, das Familienunternehmen zu übernehmen, wie Abbildung 37 und Abbildung 38 zeigen. Familienunternehmer geben zudem leicht häufiger an, ihre Kinder oder Freunde zum Unternehmertum zu ermuntern als Nicht-Familienunternehmer.

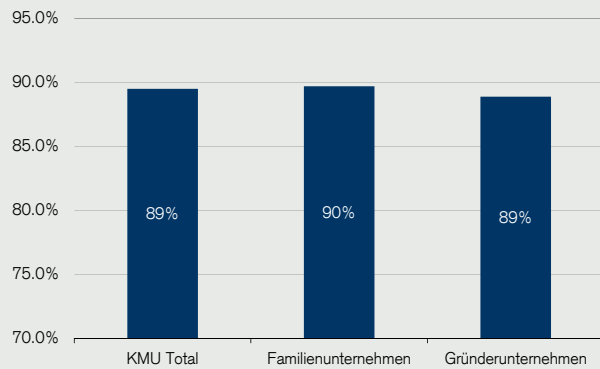
Schweizer Unternehmer ermuntern Freunde und Kinder zum Unternehmertum

Generell würden neun von zehn Unternehmer Freunde und Kinder dazu ermuntern, Unternehmer zu werden (Abbildung 33). Dies bringt zum Ausdruck, dass bei der überwiegenden Mehrheit der Unternehmer eine positive Vorstellung des Unternehmertums dominiert. Dieses positive Bild dürfte einerseits dadurch bedingt sein, dass sich Unternehmer in ihrem Betrieb häufig ihre Lebensstelle schaffen können; andererseits ist es auch ein Indiz dafür, dass das Unternehmertum in der Schweiz gesellschaftlich einen hohen, positiv geprägten Stellenwert geniesst.

Abbildung 33

Würden Sie Ihre Kinder oder Freunde insgesamt ermuntern, Unternehmer zu werden?

Anteil Antworten, N = 1507

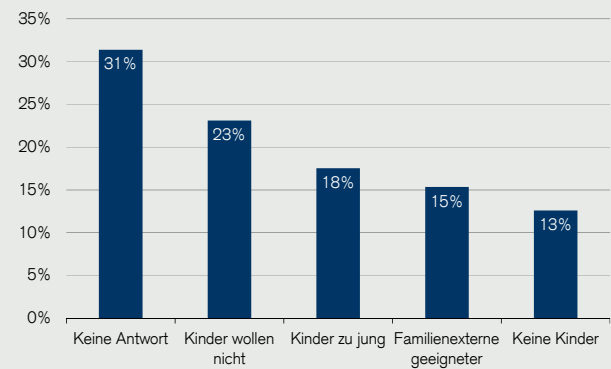


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 34

Falls Sie die Führung nicht an die Kinder übergeben wollen, was ist der Grund dafür?

Anteil Antworten, N = 1507



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Sicht der Unternehmer

Realität ist etwas anders

Der vorhergehende Teil der Studie fokussierte sich auf die Unternehmensnachfolge im Allgemeinen und auf die Sicht der Übergeber im Speziellen. Nachstehend bereiten wir primär Erkenntnisse aus der Sicht der Unternehmer und damit mit Blick auf realisierte Unternehmensnachfolgen auf. Dafür betrachten wir nur diejenigen Rückantworten, bei welchen der Geschäftsführer innerhalb der letzten zehn Jahre das Unternehmen von seinem Vorgänger übernommen hat. Dies ergibt einen Datensatz von maximal 523 Antworten.

FBO und MBI bei getroffenen Nachfolgelösungen gleichauf

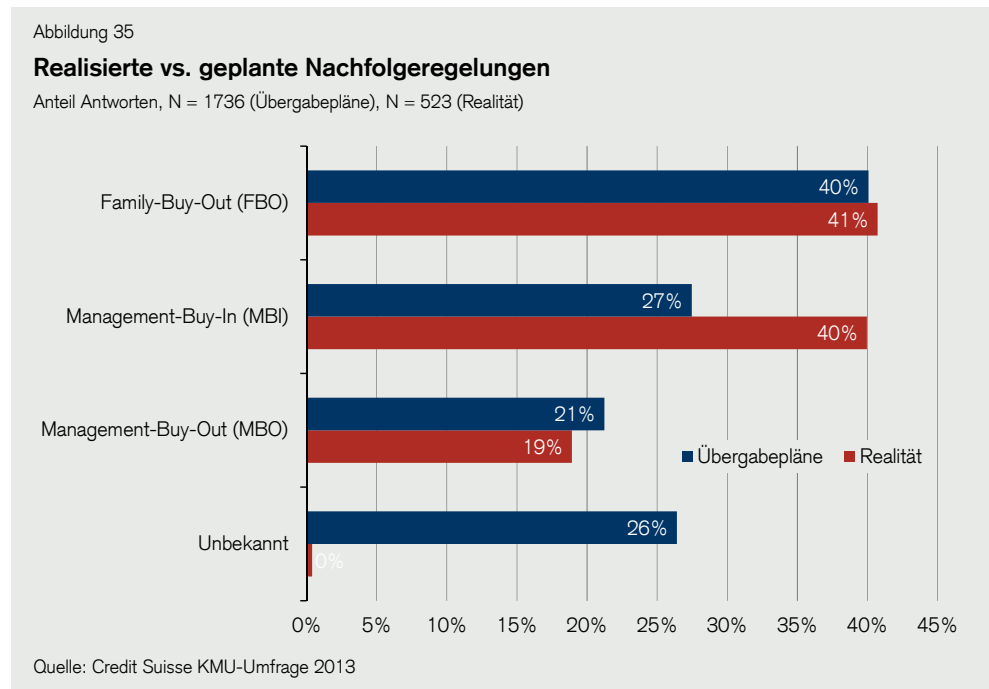
Bei den realisierten Unternehmensnachfolgen untersuchen wir vorerst, in welchem Verhältnis der derzeitige Geschäftsführer zu seinem Vorgänger stand. Dabei zeigt sich, dass rund 40% der Unternehmer das Unternehmen familienintern übernommen (FBO) haben, etwa 40% einen Management-Buy-In (MBI) und nur etwa 20% einen Management-Buy-Out (MBO) durchgeführt haben (Abbildung 35).

Familieninterne Übergabe stabil und von KMU realistisch eingeschätzt

Im Zeitverlauf ist die Quote hinsichtlich FBO mit 40% im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2009 nahezu konstant. Die familieninterne Nachfolge kommt somit heute in rund 40% der Nachfolgelösungen zum Zug. Überraschender dagegen ist, dass der MBI mit 40% sehr viel häufiger umgesetzt worden ist – dies sowohl im Vergleich zur früheren Erhebung, ebenso aber im Vergleich zu den Absichten welche die künftigen Verkäufer im vorhergehenden Teil geäußert haben (27%).

MBI in der Realität häufiger als geplant, MBO krankt an Umsetzung

Weiter ist die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit hinsichtlich MBI am grössten. Viele Unternehmer, die keinen konkreten Wunsch haben, wer dereinst ihr Unternehmen übernehmen soll, übergeben schliesslich an Unternehmensexterne. Der MBO wird als einzige der drei Nachfolgeregelungen häufiger geplant als realisiert. Die Praxis zeigt, dass zwar viele Unternehmer an ihre Mitarbeiter denken, wenn es familienintern niemanden gibt, der in die Fussstapfen treten möchte oder könnte. Auch äussern Mitarbeitende oft im Grundsatz ein Interesse daran, wenn sie auf die Übernahmeoption erstmals angesprochen werden. Gleichzeitig ist deren Risikobereitschaft aber oft nicht ausgeprägt genug, um diese Verantwortung dann auch definitiv zu übernehmen. Die Unternehmen suchen daher Nachfolger schliesslich ausserhalb des Unternehmens.



Familienintern kommen Söhne zum Zug

Eine genauere Betrachtung der FBO zeigt, dass der Grossteil der Übergaben von den Eltern auf ein Kind stattfindet (83% der FBO). Von diesen wurde die absolute Mehrheit einem Sohn und nur in 15 von 178 Fällen einer Tochter übertragen. Weiter wurde auch nur ein Bruchteil der Unternehmen von Ehepartnern (2% der FBO) übernommen.

Nur die Hälfte der Übergaben an Externe sind klassische MBI

Ein differenzierter Blick auf die MBI zeigt, dass rund 25% der MBI-Fälle vor der Übergabe in einem freundschaftlichen oder bekanntschaftlichen Verhältnis zum Verkäufer standen. Weitere 25% der MBI-Übernehmer befanden sich in einer geschäftlichen Beziehung (z.B. als Kunde oder Lieferant) zum Unternehmen. Diese Daten zeigen, dass das familienexterne und das unternehmensexterne Umfeld des Unternehmers im Kontext der Nachfolge eine grosse Rolle spielen. Die verbleibenden 50% gaben an, in keinem der genannten Verhältnisse zum Übergeber gestanden zu haben. Hierbei handelt es sich also um den «klassischen» MBI-Fall des willigen Übernehmers, der beispielsweise via Annoncen oder Mittler nach einem «Übernahmeobjekt» sucht.

Motive der Übergeber entsprechen Wahrnehmung der Übernehmer

Hinter einem unternehmerischen Engagement stehen in der Regel unterschiedliche Motive, Wünsche und Ziele. In einem ersten Schritt werfen wir einen Blick auf die abgebende Generation, in einem zweiten Schritt auf die übernehmende Generation. Bei den realisierten Unternehmensnachfolgen haben wir die antretende Generation gefragt, was für die abtretende Generation in der Retrospektive die Gründe für den Unternehmensverkauf waren. Das sich ergebende Bild ist demjenigen der Unternehmer, welche vor der Nachfolge stehen, sehr ähnlich (vgl. dazu [Abbildung 36](#) mit [Abbildung 23](#)). Bei 50% der Unternehmensnachfolgen waren Alters- und Gesundheitsgründe an erster Stelle. Auf Platz 2 und 3 liegen der Wunsch nach mehr Freizeit sowie finanzielle Probleme des Unternehmens. Der Wunsch nach neuen beruflichen Herausforderungen sowie sozialer Druck spielen hingegen eine untergeordnete Rolle.

Selbstverwirklichung ist Hauptmotiv für Übernahme

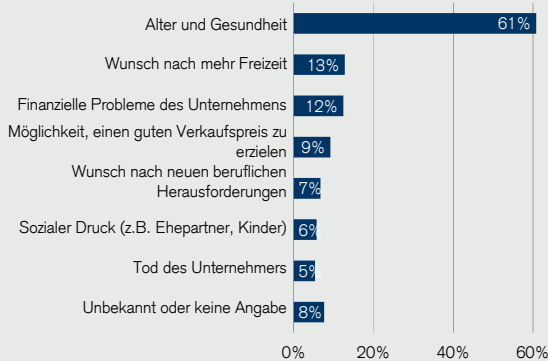
Aus der Sicht der Übernehmer interessieren uns vor allem deren Übernahmemotive. Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung spielte mit Abstand die grösste Rolle, noch vor finanziellen Anreizen. Dieses Ergebnis widerspiegelt einen allgemeinen sozialen Trend für unsere Breitengrade. In einem makroökonomischen Umfeld mit funktionierenden Arbeitsmärkten, tiefer Arbeitslosigkeit und gesellschaftspolitischer Stabilität einerseits und einer konsum- und freizeitorientierten Gesellschaft andererseits sind es nicht primär die finanziellen Anreize, welche junge Menschen zum Unternehmer machen.²⁴ Wer nur das schnellverdiente Geld sucht, steigt heute nicht in einem KMU ein.

24 Vgl. dazu auch Zellweger, Sieger, Englisch (2012): Coming Home or Breaking Free?: Career choice intentions of the next generation in family business.

Abbildung 36

Was war die primäre Motivation/der Grund des Vorgängers für die Übergabe?

Anteil Antworten, N = 523 (Mehrfachnennungen möglich)

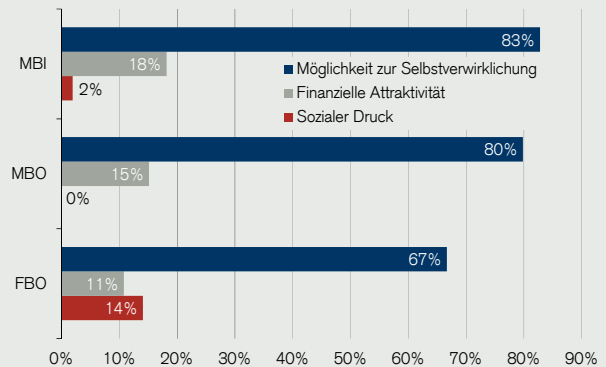


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 37

Was war Ihre primäre Motivation für die Übernahme des Unternehmens?

Anteil Antworten, N = 523 (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Versteckter sozialer Druck

Die Differenzierung zwischen FBO, MBO, MBI zeigt, dass vor allem beim MBO und MBI die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung im Zentrum der Motivation steht (Abbildung 37). Diese Ergebnisse sind ein erneuter Hinweis darauf, dass für die typischen Unternehmer von KMU nicht allein die erwarteten finanziellen Profite ausschlaggebend sind. Wie erwartet zeigt sich zudem, dass die finanzielle Attraktivität bei der Übernahme des Unternehmens für MBI die höchste, für FBO die niedrigste Bedeutung hat. Auch wenn die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung beim FBO im Zentrum steht, so kann bei dieser Nachfolgeoption ein gewisser sozialer Druck nicht verneint werden (etwa bei jedem siebten an Familiennachkommen übergebenem Unternehmen). Der soziale Druck zeigt sich noch ausgeprägter, wenn wir die offen gestellte Frage qualitativ auswerten (Abbildung 38).

Abbildung 38

Was war Ihre primäre Motivation für die Übernahme des Unternehmens?

Qualitative Auswertung offene Abfrage

«Verbundenheit zum Unternehmen; Weiterführung der Firma; der allgemeine Wille, unternehmerisch tätig zu werden; die Mitarbeiter; der Wunsch, die Zukunft des Unternehmens zu sichern; Pflichtbewusstsein, Verantwortung; Tradition, Berufung; Unabhängigkeit; die Schaffung von Arbeitsplätzen; berufliche Herausforderung; die Rettung des Familienvermögens; Arbeitslosigkeit; Erbschaft; Verhindern von Liquidierungskosten; soziale Verantwortung; Tod des Ehemanns; Hirnschlag des Vaters; Verwalter des Erbes meines Vaters.»

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Soziale Verantwortung häufiges Motiv für Übernahme

Die offenen Antworten zeigen, dass häufig die Weiterführung der Tradition und des Familienbetriebs die Hauptmotivation für die Übernahme darstellen. Offensichtlich wird in diesen Fällen die Übernahme der Geschäftsführertätigkeit nicht als sozialer Druck empfunden. Vielmehr besteht die Motivation in der Tradition, im empfundenen Pflichtbewusstsein sowie auch im Stolz. Ein weiterer wesentlicher Aspekt, der sich aus den offenen Antworten herauskristallisiert, ist das Thema soziale Verantwortung. Mehrere Unternehmer gaben an, die Geschäftsführung übernommen zu haben, um entweder eine Schliessung des Betriebs zu verhindern oder aber um weitere Arbeitsplätze zu schaffen. Ein drittes Ergebnis der offenen Antworten besteht darin, dass mehrere Unternehmer eher unvorbereitet, bspw. durch den Tod des Vorgängers, zum Unternehmen kamen. In Bezug auf die Unternehmensgrösse ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede.

Wunsch und Realität: Erkenntnis und Empfehlungen für die Praxis

- Bezüglich Nachfolgeoptionen gilt es zwingend in Szenarien zu denken. Es gibt keine Garantien, dass ein bestimmter Plan umgesetzt werden kann.
- Es ist in der Schweiz keine Selbstverständlichkeit, dass die Kinder das Unternehmen übernehmen.
- Für Kleinunternehmen ist es manchmal schwierig, einen Käufer oder Nachfolger zu finden. Die gezielte Geschäftsaufgabe kann oder muss eine strategische Option sein.
- Die Motive zur Unternehmensübernahme sind sehr verschieden und vielschichtig. Diese gilt es im Einzelfall zu verstehen. Das Verständnis der Übergabe- sowie der Übernahmemotive erleichtert den Annäherungsprozess zwischen Vorgänger und Nachfolger und somit die Unternehmensübergabe.

Übergabeprozess

Auswahl Kandidaten und Rolle des Aufsichtsorgans

Strategische Entscheidung der Übergabe liegt nur teilweise beim Aufsichtsrat

Aufsichtsorgane wie Verwaltungsrat oder Beirat sind wichtige Organe für strategische Entscheidungen. Was bei der Aktiengesellschaft eine Pflicht darstellt, ist bei den anderen Gesellschaftsformen rechtlich als optionales Gremium zu verstehen. Die Unternehmensnachfolge ist definitiv eine zentrale strategische Fragestellung, weshalb uns der Einfluss des Verwaltungsrates/Beirats/Aufsichtsorgans bei der Auswahl des Nachfolgekandidaten interessiert. Insgesamt zeigt sich eine breite Streuung des Mitspracherechts des Aufsichtsorgans (Abbildung 39). Während diesem in 40% aller Fälle die alleinige Entscheidung zusteht, ist es in weiteren 30% der Fälle gar nicht an der Entscheidung beteiligt gewesen. Eine Aufschlüsselung nach Übergabetypus zeigt, wie erwartet, dass das Aufsichtsorgan beim FBO eine deutlich geringere Rolle spielt als bei MBO und MBI.

Governance-Massstäbe von Grossunternehmen nicht direkt auf KMU übertragbar

Der Einfluss des Verwaltungsrates ist besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen ausgeprägt, während er bei fast der Hälfte der Mikrounternehmen keine Rolle spielt. Interessanterweise gibt es zwischen Klein- und Mittelunternehmen kaum Unterschiede im Einfluss des Aufsichtsorgans. Gerade in der Welt der familiengeführten KMU kann oder muss das Thema Corporate Governance mit Vorsicht betrachtet werden. Es gelten nicht die gleichen Massstäbe wie bei börsenkotierten Grossunternehmen, da in KMU Eigentum und Führung meist in den gleichen Händen liegen. So gesehen kommt dem externen Verwaltungsrat primär die Funktion eines Sparringspartners für den Unternehmer und Eigentümer zu. Die Entscheidungsfunktion ist deutlich geringer ausgeprägt. Es darf davon ausgegangen werden, dass sich Eigentümer in der Regel eher durchsetzen können als externe Verwaltungsratsmitglieder.

Abbildung 39

Rolle des Verwaltungsrats im Nachfolgeentscheid

Anteil Antworten, N = 410

	Insgesamt	Family-Buy-Out	Management-Buy-Out	Management-Buy-In
Keine Rolle	30%	37%	24%	25%
Mitentscheidung	23%	21%	24%	25%
Alleinige Entscheidung	40%	37%	42%	43%
Unbekannt/keine Antwort	7%	5%	10%	7%

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Familieninterne Übergabe oft an «Kronprinzen»

Bei der Unternehmensnachfolge ist nicht nur interessant, wer den Auswahlentscheid trifft, sondern auch die Frage, ob es einen oder mehrere Kandidaten zur Auswahl gab. Naturgemäss ist diese Frage für den Nachfolger schwer zu beantworten, da ihm Informationen fehlen. Daher haben auch nur knapp 60% der Übernehmer diese Frage beantwortet. Die Ergebnisse zeigen

folgendes: In immerhin 43% der FBO gab es keine weiteren familieninternen Nachfolgekandidaten. Man könnte bei diesen Kandidaten auch von sogenannten «Kronprinzen» sprechen. Nur 4% der tatsächlichen FBO-Nachfolger gaben an, dass sie sich gegen Nicht-Familienmitglieder hatten durchsetzen müssen.

Jeder vierte familienexterne Nachfolger musste sich gegen weitere externe Kandidaten durchsetzen

Von den Nicht-Familiennachfolgern mussten sich im umgekehrten Fall immerhin 10–14% gegen familieninterne Kandidaten durchsetzen. Meist gab es dabei genau *einen* familieninternen Kandidaten. Bei den MBO-Übernehmern musste sich mindestens ein Viertel gegen weitere Kandidaten aus dem Unternehmen durchsetzen. Bei den MBI-Übernehmern setzten sich 16% gegen unternehmensinterne Kandidaten durch. Sowohl bei MBO als auch bei MBI mussten sich zudem mehr als ein Viertel der Nachfolger gegen externe Kandidaten durchsetzen.

Netzwerk als wichtige Kandidatenschmiede

MBI-Kandidaten haben in mehr als der Hälfte der Fälle direkt Kontakt zum Vorgänger aufgenommen. Interessanterweise spielt die Vermittlung über Freunde und Bekannte eine wichtigere Rolle als diejenige über Mittler. Die Umfrageteilnehmer erhielten zusätzlich die Möglichkeit, weitere als die im Fragebogen vordefinierten Kontaktkanäle anzugeben. Dabei nannten sie am häufigsten das (Zeitung-)inserat. Treuhänder, Lieferanten, Insolvenzverwalter, Stiftungsräte und Headhunter spielten ebenfalls eine Rolle.

Übergabedauer und Gestaltung

Zwischen Erstkontakt und Verantwortungsübertragung vergeht Zeit

Die Unternehmensnachfolge ist ein Projekt, bei dem man verschiedene Schritte und Meilensteine über mehrere Monate oder gar Jahre hinweg planen und verteilen muss. Wie viel Zeit verstreicht zwischen dem Erstkontakt zwischen Verkäufer und Käufer und der eigentlichen Übernahme der Geschäftsführtätigkeit?

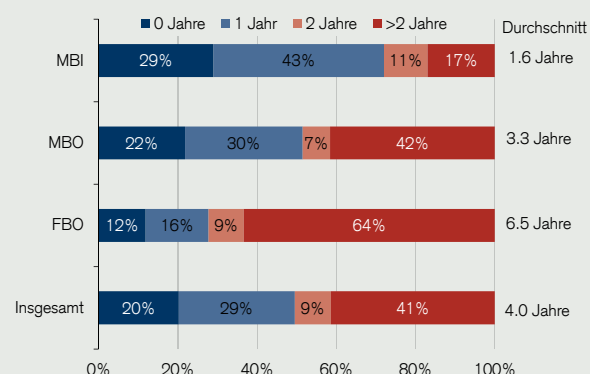
Übergabedauer im Mittel zwischen 1.6 und 6.5 Jahren

Bei der Dauer zwischen Erstgespräch und tatsächlicher Übergabe der Verantwortung ergibt sich, wie **Abbildung 40** zeigt, ein weites Spektrum an Antworten. Wie zu erwarten war, ist diese Zeitspanne bei FBO mit 6.5 Jahren am längsten und beim MBI mit 1.6 Jahren am kürzesten. Die Praxiserfahrung und -empfehlung lautet, dass bei der Übertragung das Zeitfenster möglichst klein gehalten werden sollte. Je grösser das Zeitfenster ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich gewisse Grundannahmen oder Abmachungen durch ein sich wandelndes Umfeld verändern – insbesondere beim MBI.

Abbildung 40

Zeit Erstkontakt bis Verantwortungsübertragung

Anteil Unternehmen pro Übergabetyp, N = 368

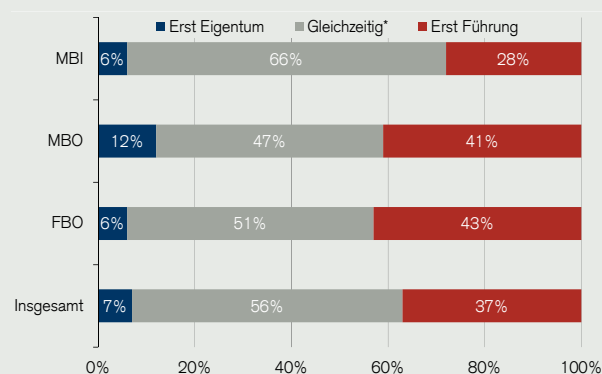


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 41

Staffelung Übergabe von Eigentum und Führung

Anteil Unternehmen pro Übergabetyp, N = 378



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013; * im gleichen Kalenderjahr

Führungs- und Eigentumsübergabe erfolgen bei fast der Hälfte getrennt

Bei einer Unternehmensnachfolge gilt es sowohl die Führungs- wie auch die Eigentumsnachfolge zu regeln. In fast der Hälfte aller Fälle wurden Eigentum und Führung nicht gleichzeitig übergeben. Stattdessen hielt der Übergeber in den meisten Fällen noch einen gewissen Unternehmensanteil zurück und übergab die Führung vor dem Eigentum (**Abbildung 41**). Wie zu erwarten

war, findet in der Gruppe der externen Unternehmenskäufer mit Abstand am häufigsten eine gleichzeitige Übergabe von Eigentum und Führung statt. In mehr als einem Viertel der Fälle wurde zunächst die Führung übernommen – ein Indikator, dass ein Verkäuferdarlehen (Seller Loan) oder ähnlich Finanzierungs-konzepte für die Unternehmensübergabe vorhanden sind. Beim MBO darf davon ausgegangen werden, dass potenzielle unternehmensinterne Nachfolger relativ früh zu einem gewissen Prozentsatz am Unternehmen beteiligt werden mit dem Ziel, diese ans Unternehmen zu binden und/oder diese am Erfolg des gemeinsam Geleisteten zu beteiligen und damit die Nachfolgefiananzierung zu unterstützen.

Eigentumsübergabe zieht sich in die Länge

Vertiefte Analysen zeigen: Wenn zunächst das Eigentum übergeben wird, so geschieht das meist ein bis zwei Jahre vor der Übergabe der Führung. Im umgekehrten Fall sind längere Zeithorizonte zu beobachten. In mehr als einem Viertel der Fälle, in denen zuerst die Führung übergeben wurde, übernahm der Geschäftsführer erst ein Jahrzehnt oder später die Mehrheit am Eigentum. In den extremsten Fällen lagen zwischen der Führungs- und der Eigentumsübergabe 40 Jahre. Es ist zu vermuten, dass in diesen Fällen das Eigentum erst mit dem Erbe auf den Nachfolger überging (FBO-Fall) oder aber der Übergeber zu Finanzierungszwecken bis zu seinem Tod am Unternehmen beteiligt war (MBI-Fall). Bei der Dauer des Prozesses der Eigentumsübergabe zeigt sich eine breite Streuung der Ergebnisse. Bei familieninternen Übergaben verstreicht zwischen Übernahme der ersten Anteile und Übernahme der Mehrheit am Unternehmenseigentum die meiste Zeit. Dieser Zeitraum ist bei MBO und insbesondere bei MBI bedeutend kürzer.

Führungsübergabe erfolgt rasch

Die Dauer des Prozesses von einer teilweisen bis zur vollständigen Übernahme der Führungsnachfolge ist in der Regel eher kurz. In der Mehrzahl der Fälle erfolgt der Eintritt in die Geschäftsleitung und die Übernahme der Geschäftsführungsverantwortung innert weniger Monate (Abbildung 42). Es zeigen sich jedoch grosse Unterschiede je nach Übernehmertypus: Mehr als 40% der Familiennachfolger arbeiten erstmals mehr als 2 Jahre in der Geschäftsführung mit, bevor sie die Führungsverantwortung übernehmen. Bei MBI erfolgt in fast 90% der Fälle eine sofortige Übergabe der Führungsverantwortung.

Abbildung 42

Dauer Übergabe Führungsverantwortung

Anteil Antworten, N = 443

	Insgesamt	Family-Buy-Out	Management-Buy-Out	Management-Buy-In
0 Jahre	65%	48%	60%	86%
1 Jahr	4%	4%	7%	2%
2 Jahre	5%	7%	2%	3%
>2 Jahre	26%	41%	31%	9%
Durchschnitt	2.2 Jahre	3.4 Jahre	2.8 Jahre	0.6 Jahre

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Hilfsmittel im Annäherungsprozess

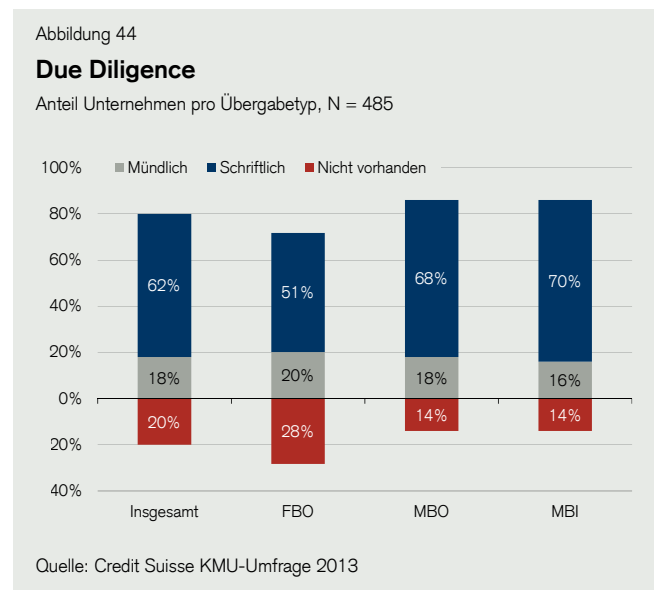
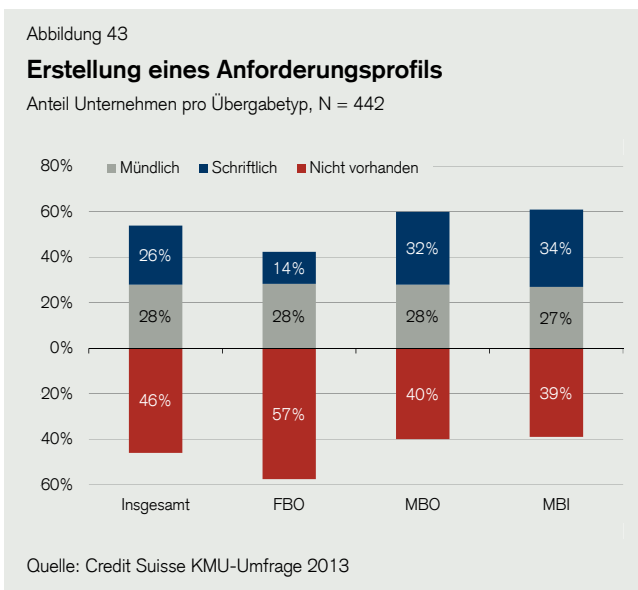
Verschiedene Tools unterstützen Annäherungsprozess zwischen Verkäufer und Käufer

Der Nachfolgeprozess kann auch als Annäherungsprozess zwischen Verkäufer und Käufer verstanden werden, mit dem Ziel, miteinander – auf der Grundlage des gegenseitigen Vertrauens – handelseinig zu werden. Auf diesem Weg der Annäherung gibt es verschiedene Schritte der Formalisierung, beginnend mit der Ausformulierung eines Anforderungsprofils an die Adresse des Nachfolgers, über den Due-Diligence-Prozess, die Festlegung eines Kommunikations- und Trainingsplanes bis hin zur Regelung des Verhaltens nach der Unternehmensübertragung.

Anforderungsprofil wird oft nicht erstellt

Zunächst haben wir untersucht, in welchen Firmen es bei der Übergabe einen Anforderungskatalog an den Nachfolger gab. Bei fast der Hälfte aller Übernahmen war dies nicht der Fall (Abbildung 43). Erwartungsgemäss ist die Formalisierung bei MBI höher als bei MBO und bei beiden wiederum höher als bei FBO. Die tiefe Prävalenz eines Anforderungsprofils ist kritisch zu betrachten. Angesichts der zunehmend komplexen und schnellen Welt steigen die Anforderungen an eine Führungskraft stetig. In diesem Kontext empfehlen wir den Übergebern, sich bewusst mit einem möglichen Anforderungsprofil für den Nachfolger auseinanderzusetzen; vor al-

lem wenn dem Unternehmer daran gelegen ist, dass die Firma – sein Lebenswerk – auch nach der Stabübergabe weiter prosperiert.



Due Diligence etabliert; bei FBO wird aber oft darauf verzichtet

Im Rahmen des Verhandlungsprozesses ist es üblich, dass eine sogenannte Due Diligence – sprich eine systematische und rigorose Überprüfung des Unternehmens – stattfindet. Diese wird erwartungsgemäss vor allem im Rahmen von MBO und MBI vorgenommen (Abbildung 44). Bei MBI, wo sich die Parteien im Vorfeld noch nicht kennen, ist die Informationsasymmetrie zwischen Übergeber und Nachfolger am grössten.²⁵ Die Due Diligence stellt ein Instrument dar, um die «Blackbox Unternehmen» auszuleuchten. Die Durchführung einer Due Diligence ist – trotz tieferer Anwendungsrate in der Praxis – auch für FBO-Nachfolger empfehlenswert. Selbst wenn man das Unternehmen von Kindesbeinen an kennt, bringt eine systematische und detaillierte Untersuchung des Unternehmens häufig neue Erkenntnisse zutage. Zudem erlauben die objektiven und transparenten Ergebnisse der Due Diligence, den aktuellen Zustand und auch das Entwicklungspotenzial des Unternehmens besser einzuschätzen. Eine Due-Diligence-Prüfung ist selbstredend mit einem gewissen Aufwand verbunden. Die beobachtete vergleichsweise starke Verbreitung ist jedoch ein klares Indiz, dass der Nutzen der Due-Diligence-Prüfung die Kosten typischerweise übersteigt.

Trainingsplan für Nachfolger bei FBO am häufigsten

Sind sich die Parteien in den Grundzügen einig geworden, kann es in der Praxis zu Einarbeitungsphasen kommen. Auffallend ist, dass Trainingspläne für den Nachfolger über die gesamte Stichprobe hinweg eher selten eingesetzt werden (Abbildung 45). Am stärksten verbreitet ist das systematische Nachfolgetraining in FBO, am wenigsten in MBO. Dies erklärt sich damit, dass die Nachfolger in einem MBO in der Regel schon mehrere Jahre im Unternehmen mitarbeiteten. Auch beim MBO empfiehlt es sich jedoch einen – aufgabenspezifischen – Trainingsplan zu erstellen. Wird beispielsweise der ehemalige Produktionsverantwortliche zum Nachfolger gemacht, ist es möglich, dass dieser Erfahrungs- und Wissenslücken im Verkauf aufweist. Solche Defizite können im Vorfeld der Übergabe leicht identifiziert und mit Hilfe eines Trainings behoben werden. Familieninterne Nachfolger stehen, wie unsere Studie zeigt, häufig schon Jahre vor der Unternehmensübergabe fest. In solchen Fällen bietet es sich an, den potenziellen Nachfolger bereits frühzeitig ins Unternehmen einzubinden und dabei auch in verschiedensten Aufgabengebieten einzusetzen.

Kommunikationsplan fehlt bei 44%

Rückt der Vollzug der Unternehmensnachfolge näher, gilt es in einem Kommunikationsplan festzuhalten, wer wann wem was sagen darf, was konkrete Kommunikationsinhalte sind und worüber nicht gesprochen wird. Diese Kommunikationspläne sind bei 44% der Unternehmen gar

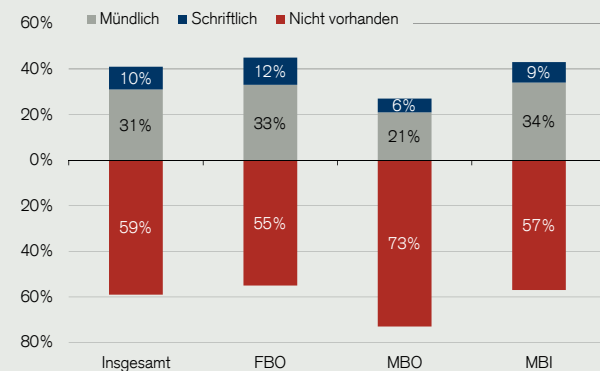
²⁵ Vgl. dazu Halter, Dehlen, Sieger et al. (2013): Informationsasymmetrien zwischen Übergeber und Nachfolger: Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten am Beispiel des Management Buy Ins in Familienunternehmen.

nicht vorhanden und nur bei 23% schriftlich festgehalten (Abbildung 46). Kommunikationspläne helfen dabei, Missverständnisse und daraus resultierende Unsicherheiten innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu vermeiden. Unsere Studie zeigt, dass Unternehmer sich im Allgemeinen viele Gedanken über die Unternehmensnachfolgen in ihrem geschäftlichen Umfeld machen. Unbestätigte Gerüchte sowie Fehlinformationen führen häufig zu Unsicherheit bei den Geschäftspartnern. Durch Kommunikationspläne könnte dies vermieden werden.

Abbildung 45

Trainingsplan Einarbeitung und Kompetenzbildung

Anteil Unternehmen pro Übergabetyp, N = 432

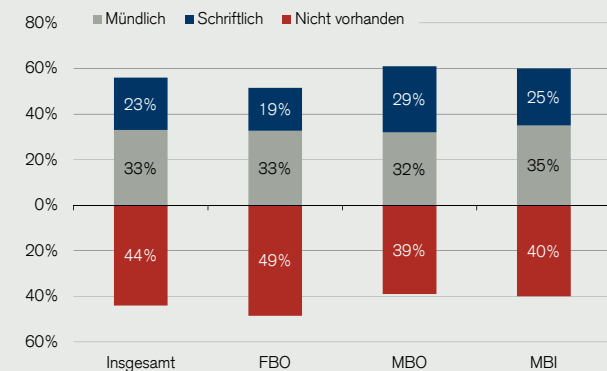


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 46

Kommunikationsplan

Anteil Unternehmen pro Übergabetyp, N = 438



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Mehr als 50% regeln Verhalten der Vorgänger

Schliesslich stellt sich die Frage, ob das Verhalten des Vorgängers nach der Übergabe im Verlaufe der Übertragungsphase geregelt worden ist oder nicht. Das «Post-Succession» Verhalten des Vorgängers wurde gemäss unserer Umfrage in mehr als der Hälfte der MBO und MBI geregelt (Abbildung 47). Zwischen MBO und MBI ist kaum ein Unterschied zu sehen, während beim FBO das Verhalten des Vorgängers nach der Übergabe deutlich seltener festgehalten ist. Dies führen wir darauf zurück, dass der Übergabeprozess beim FBO einerseits länger andauert und es andererseits für Kinder ungleich schwerer ist, von ihren Eltern Verhaltensänderungen einzufordern. Dennoch empfiehlt es sich, die Rollenverteilung insbesondere bei FBO präventiv schriftlich festzuhalten. Legt man das Post-Succession-Verhalten nicht schriftlich fest, so hat jeder der Beteiligten eigene Erwartungen. Divergieren diese Erwartungen, entstehen Spannungen und Konflikte. Gerade bei FBO kann dies gravierende Auswirkungen haben, denn die einzelnen Familienmitglieder müssen auch privat weiter miteinander auskommen und können sich nicht einfach aus dem Weg gehen. Das Fehlen einer solchen Vereinbarung kann also dazu führen, dass sich allfällige Konflikte vom Unternehmen auf die Familie übertragen.

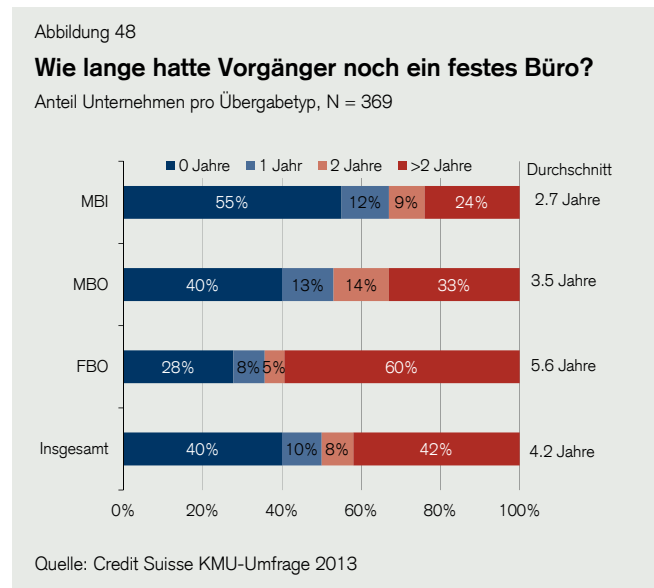
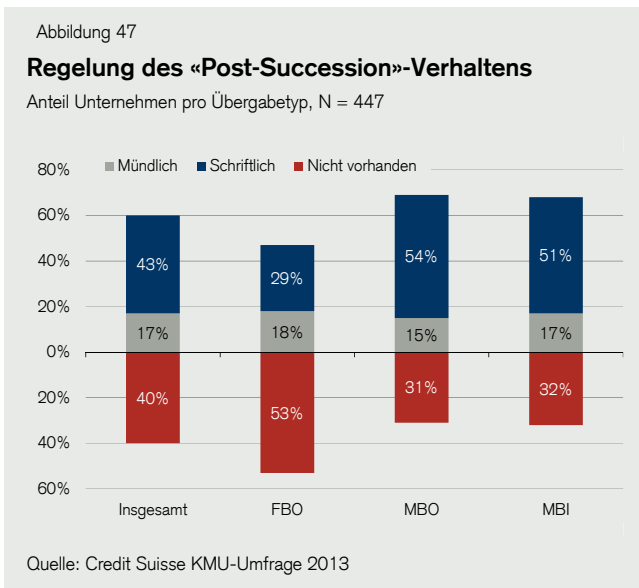
Bewusstsein für Bedeutung der «Post-Succession»-Phase vorhanden

Wie wir zeigen konnten, spielt die Regelung der Post-Succession-Phase eine Rolle. Interessant ist nun die Frage, wie diese in der Praxis effektiv gestaltet wird. Dabei interessiert uns vor allem, ob der Vorgänger nach der formellen Regelung noch ein Büro hatte, wie viele Arbeitsstunden er noch im Einsatz war und ob er aus Sicht der Übernehmer noch einen Einfluss auf das Geschäft ausübte. Schliesslich fingen wir auch die Zufriedenheit hinsichtlich des ganzen Prozesses ein.

Familienunternehmer bleiben länger ...

Das Büro eines Unternehmers ist oft für Jahrzehnte der Lebensmittelpunkt und entsprechend zu einem Teil der eigenen Identität geworden. Entsprechend ist zu erwarten, dass Alt-Unternehmer nach der Übergabe ihr Büro nicht einfach sofort räumen. Unsere Auswertung zeigt, dass die Vorgänger nach Unternehmensübergabe im Durchschnitt noch während 4.2 Jahren ein Büro hatten (Abbildung 48). Der Vorgänger blieb vor allem bei FBO lange mit einem Büro präsent. Bei MBI räumt die abtretende Generation das Büro mehrheitlich binnen Jahresfrist. Es gibt keine allgemeingültige Regel bezüglich einer optimalen Verweildauer. Die Parteien müssen sich jedoch der Vor- und Nachteile einer weiteren Tätigkeit des Vorgängers im Unternehmen bewusst sein. Sie müssen insbesondere abwägen, ob der Nutzen, welchen der Nachfolger aus den Erfahrungen des Vorgängers ziehen kann, die Kosten bezüglich unerwünschter

und bremsender Einflussnahme überwiegt. Dementsprechend sollten Aspekte wie Büro, Anwesenheitszeit, Einsitz im Verwaltungsrat usw. geregelt werden.

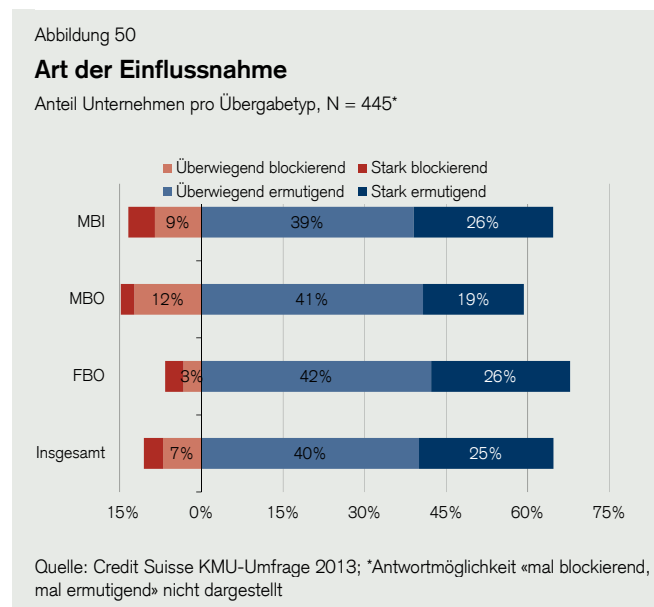
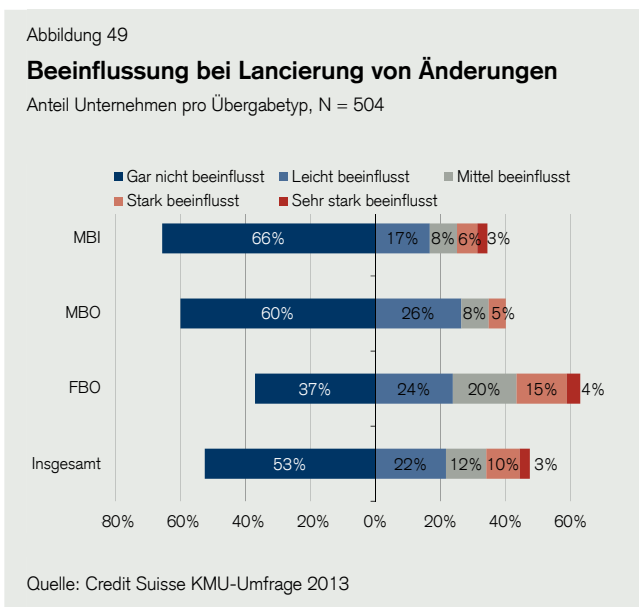


... im Durchschnitt mit einem 50%-Pensum

Die Intensität der Mitarbeit der Vorgänger im Unternehmen messen wir nachstehend mit der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit. Auch dabei zeigt sich: Die Übergabe ist nicht mit einem sofortigen Rückzug in den Ruhestand gleichzusetzen. Mehr als die Hälfte der Alt-Unternehmer sucht das Büro des Betriebs noch mehrere Stunden pro Woche auf. Besonders deutlich ist hier der Unterschied zwischen familieninterner (mehr als 20 Stunden durchschnittliche Wochenarbeitszeit nach der Übergabe) und familienexterner Übergabe (weniger als 10 Stunden durchschnittliche Wochenarbeitszeit nach der Übergabe).

Einflussnahme durch Nachfolger vor allem bei FBO

Gleichzeitig gilt es, sich als Nachfolgeunternehmer in der Firma zu etablieren und die unternehmerische Eigenständigkeit zu entwickeln. Deshalb interessiert uns die Frage, in welchem Masse sich der Nachfolger bei seinen Unternehmensaktivitäten – vor allem bei der Umsetzung von neu eingeführten Änderungen – von seinem Vorgänger beeinflusst fühlte. Die Ergebnisse zeigen, dass sich insbesondere nach MBO- und MBI-Übernahmen um die 80% der Übernehmer gar nicht oder nur leicht beeinflusst fanden (Abbildung 49). Anders sieht das Bild bei familieninternen Nachfolgern aus: Hier gab mehr als ein Drittel der Befragten an, dass der Vorgänger in mittlerem oder (sehr) starkem Ausmass versuchte, Einfluss zu nehmen.



Einflussnahme der Vorgänger mehrheitlich positiv

In einem zweiten Schritt haben wir gefragt, ob der Vorgänger eher blockierend oder ermutigend auftrat, wenn der Nachfolger versuchte, Änderungen einzuführen. Insgesamt zeigt sich, dass die Übernehmer sich positiv von den Vorgängern ermutigt fühlten (Abbildung 50). Überraschend sind die Zahlen bezüglich der blockierenden Einflussnahme: Ein solches Verhalten wurde weit- aus öfter von MBO- und MBI- Nachfolgern empfunden als von familieninternen Nachfolgern. Dieses Resultat ist besonders spannend, wenn man es in Verbindung mit den obigen Ergebnissen bringt, welche zeigen, dass der «Post-Succession»-Einfluss bei der familieninternen Übergabe am höchsten ist. Man könnte daraus schliessen, dass zumindest für die Zufriedenheit des Übernehmers im MBO- und MBI-Fall eine weitere Einflussnahme des Vorgänger-CEO nicht zu empfehlen ist.

Preisbestimmung und Finanzierung

Preisbestimmung und Finanzierung sollten auseinander gehalten werden

Bei der Unternehmensübertragung gilt es zunächst den Preis festzulegen, um dann im nächsten Schritt die Finanzierung sicherzustellen. Gedanklich lohnt es sich, diese beiden Schritte auseinanderzuhalten, auch wenn diese in der Praxis oft miteinander in Verbindung gebracht werden. Bei der Unternehmensbewertung können unterschiedliche Methoden eingesetzt werden, welche in der Regel auch zu relativ grossen Unterschieden führen.

20% übernehmen Familienunternehmen gratis, Mitarbeiter erhalten leichten Discount

In der vorliegenden Studie haben wir uns nicht mit den Bewertungsmethoden auseinandergesetzt, sondern gingen davon aus, dass die Übernehmer den Marktpreis des Unternehmens kennen. Wir haben die Teilnehmer gefragt, zu welchem Preis in Prozent des Marktwertes sie das Unternehmen übernommen haben. 20% der FBO-Übernehmer erhalten das Unternehmen «gratis». Ein Drittel der MBI-Übernehmer musste den vollen Marktpreis zahlen – aber nur ein Viertel der FBO-Unternehmer. Viele familieninterne Nachfolger erhalten einen grosszügigen Discount von etwa 20–60% des Marktpreises. Dieser sogenannte «Family-Discount» beträgt im Durchschnitt 42% des Marktpreises. MBO-Übernehmer hingegen erhalten häufig einen kleinen Discount von bis zu 20%.

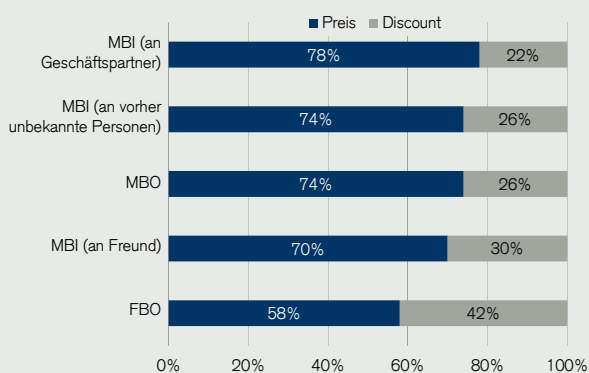
Unternehmensexterne befreundete Übernehmer erhalten grösseren Discount als Mitarbeiter

Beim MBI haben wir nachstehend eine weitere Differenzierung vorgenommen. Abbildung 51 zeigt, dass bei einer Übertragung des Unternehmens im Rahmen eines MBI an einen Freund ein höherer Discount gewährt wird als bei einem MBO oder bei einem MBI an vorher unbekannte Personen oder gar bei einem MBI an bisherige Geschäftspartner (z.B. Lieferanten, Kunden, Mitbewerber). Dabei dürfen wir von der Annahme ausgehen, dass wir in unserem Datensatz – wie auch in der Praxis beobachtbar – kaum Fälle von Finanzinvestoren in der Form von Private-Equity-Firmen haben, welche das Unternehmen übernehmen.

Abbildung 51

Discount zum Marktpreis

Durchschnittlicher Anteil am Marktpreis pro Übergabetyp, N = 455

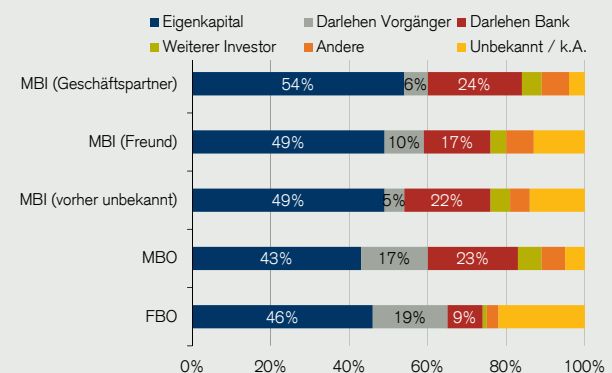


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 52

Finanzierungsstruktur der Unternehmensnachfolge

Durchschnittlicher Anteil Finanzierungsform pro Übergabetyp



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Nachfolge erfordert solide Eigenfinanzierung

Sobald der Preis ausgehandelt und festgelegt ist, stellt sich die Frage, wie dieser finanziert werden kann. Dabei stehen verschiedene Instrumente der Eigen- und Fremdfinanzierung zur Verfügung, welche jedoch bei näherer Betrachtung sehr unterschiedlich – abhängig von der gewählten Übertragungsform – aufeinander abgestimmt werden. In jedem Fall müssen die Unternehmer eine solide Eigenfinanzierung in der Form von Eigenkapital sicherstellen, die in der Praxis einen Anteil von zwischen 43% und 54% erreicht (Abbildung 52). Beim FBO wird in der Regel ein Teil der Eigenkapitalfinanzierung in der Form von Vorerbbezug oder Schenkung gedeckt – sofern dies die Gedanken und Erwartungen rund um das Thema familieninterne Gleichberechtigung zulassen.

Verkäuferdarlehen sind Vertrauensangelegenheit

Das Darlehen des Vorgängers kommt vor allem beim FBO (19%) und beim MBO (17%) zum Tragen, gefolgt vom MBI an einen Freund (10%). Dies zeigt deutlich, dass das Verkäuferdarlehen vor allem eine Vertrauensangelegenheit darstellt. Je grösser die persönliche Distanz zwischen Nachfolger und Vorgänger, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sich die Verkäufer selber bei der Übernahmefinanzierung beteiligen.

Bankfinanzierung hauptsächlich bei MBO und MBI

Die klassische Bankfinanzierung stellt beim MBO und MBI mit einem Anteil von 17% bis 24% einen wesentlichen Teil der Übernahmefinanzierung dar. Dabei gilt es vor allem die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und die Leistungsbereitschaft und Leistungskraft der Übernehmer nachvollziehbar darzulegen. Die Grundlage dazu stellen nicht nur die Vergangenheitszahlen dar, sondern vor allem ein glaubwürdiger Businessplan.

Übergabeprozess: Erkenntnis und Empfehlung für die Praxis

- Stellen Sie sicher, dass Sie das Thema Unternehmensnachfolge mit Drittpersonen diskutieren können. Dies kann der Verwaltungsrat, ein Beirat, Freund, Bekannter, Berater oder Ihre Hausbank sein.
- Die Unternehmensübergabe kann auf einmal oder gestaffelt erfolgen, das Eigentum und die Führung parallel oder versetzt übertragen werden. Die Gestaltungsfreiheiten sind gross. Wichtig ist dabei, dass die Verbindlichkeit stets sichergestellt ist.
- Je länger der Übertragungsprozess dauert, desto wichtiger wird (insbesondere beim FBO) die Regelung von Rahmenbedingungen und Prozessen, um Konflikte zu vermeiden.
- Der Unternehmenswert ist nicht gleich dem Preis. Der Verkäufer muss wissen, was der minimale Preis sein darf. Welchen Preisabschlag ist er bereit in Kauf zu nehmen, wenn dafür das Unternehmen weitergeführt wird?
- Hat man sich über den Preis geeinigt, gilt es diesen zu finanzieren. Überlegen Sie sich, wieviel Eigenmittel es braucht und wie dieses Darlehen und Fremdkapital ergänzt werden kann.

Einschätzung der Unternehmensperformance

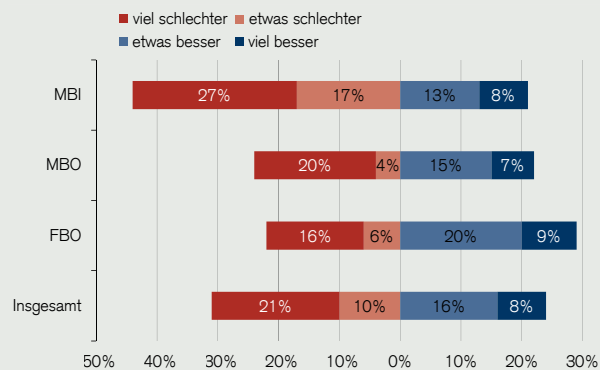
Unternehmensexterne schätzen übernommene Unternehmen oft als Low-Performer ein

Schliesslich interessiert uns die Frage, wie die Performance der übertragenen Unternehmen eingeschätzt wird. Betrachten wir zunächst, wie die Übernehmer ihr Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern zum Zeitpunkt der Übernahme einschätzen. Abbildung 53 zeigt, dass im Durchschnitt rund 30% der Übernehmer ihr Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern zum Zeitpunkt der Übernahme als Low-Performer (10% viel schlechter; 21% etwas schlechter) einschätzen. Die Differenzierung zwischen FBO, MBO und MBI zeigt, dass insbesondere MBI-Kandidaten die übernommenen Unternehmen als wesentlich schlechtere Performer ansehen. Wir gehen deshalb davon aus, dass MBI-Kandidaten das Übernahmeobjekt (selbst)kritischer beurteilen als FBO- oder MBO-Kandidaten.

Abbildung 53

Performance bei Übergabe relativ zu Mitbewerber

Anteil Antworten (ohne Option «Vergleichbar»), N = 508

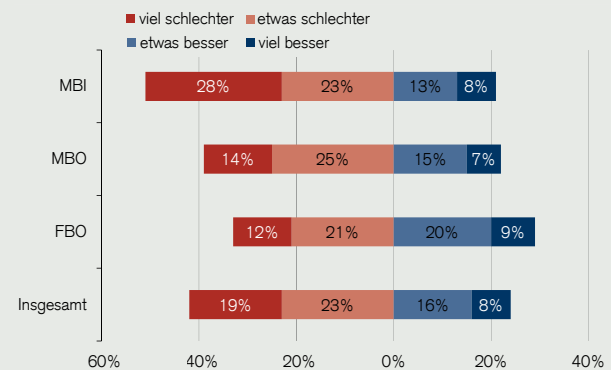


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Abbildung 54

Performance heute relativ zu Übergabezeitpunkt

Anteil Antworten (ohne Option «Vergleichbar»), N = 514



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2013

Familienmitglieder sehen übernommenen Betrieb positiv

Umgekehrt ist das Selbstbild von Familienmitgliedern eher positiv gefärbt. 29% der Nachfolger stufen das Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern etwas besser (20%) oder viel besser (9%) ein. Hier bietet sich folgende Erklärung an: Weil familieninterne Nachfolger das Unternehmen durchschnittlich nicht zum vollen Markpreis erwerben müssen (vgl. [Kapitel Preisbestimmung und Finanzierung](#)), hinterfragen sie den Unternehmenserfolg auch nicht mit der gleichen Konsequenz. Zudem kann die über Jahre gewachsene emotionale Bindung an das Unternehmen dessen objektive Bewertung verzerren.

Nach Übernahme gleichen sich die Einschätzungen an

Betrachtet man die Beurteilung der Performance des Unternehmens heute im Vergleich zum Zeitpunkt der Übernahme, fällt auf, dass MBI-Unternehmer das Unternehmen heute viel besser einschätzen (28% der Fälle) im Vergleich zum Zeitpunkt der Übernahme ([Abbildung 54](#)). Bei FBO ist dieser Anteil mit 12% am tiefsten. Dies lässt für uns die Interpretation zu, dass der tiefere Kaufpreis sowie eine tiefere Fremdkapitalfinanzierung sich nicht zwingend positiv auf die Performance der Unternehmen auswirken. Man könnte gar die These formulieren, dass durch den Eingang von höheren Eigentümerrisiken der Druck auf die Entwicklungs- und Leistungsfähigkeit gefördert wird.

Unternehmensperformance: Erkenntnis und Empfehlung für die Praxis

- Die Fitness des Unternehmens vor der Unternehmensnachfolge bestimmt die Nachfolgefähigkeit wesentlich. Insbesondere externe Nachfolger möchten ein Zukunftspotenzial erschliessen und nicht nur Substanz erwerben.
- Sauberes Zahlenmaterial über die Vergangenheit ist die Ausgangslage.
- Ein Businessplan für die Zukunft ist notwendig.
- Je rascher die Nachfolger in die Zukunft investieren können, desto besser.

Weiterführende Informationen

- www.credit-suisse.com/nachfolge
- www.cfb.unisg.ch/wb
- www.kmunext.ch



Unternehmensnachfolge Eine praxisorientierte Wegleitung

Credit Suisse AG
www.credit-suisse.com/unternehmen



Nachfolgeregelung im Familienunternehmen. **Grundriss für die Praxis.**

Andreas Gubler
Zürich: NZZ libro, 2012



Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis **Das St. Galler Nachfolge Modell, 3. Auflage**

Frank Halter, Ralf Schröder
Bern: Haupt Verlag, 2012



Unternehmen erfolgreich kaufen und verkaufen

Andreas Schubert, Reto Meli, Richard Jauch, Fabian Rudin,
Jérôme Andermatt
Zürich: Orell Füssli, 2012



Wie stellen KMU heute die Weichen für übermorgen? **Unternehmer und Experten erzählen Nachfolgefälle aus der Praxis**

CFB-HSG, Swiss Venture Club (Hrsg.)
Bern: Haupt Verlag, 2011

Offenlegungen

Bestätigung

Alle in diesem Bericht aufgeführten Analysten bestätigen hiermit, dass die in diesem Bericht geäusserten Ansichten über Unternehmen und deren Wertschriften mit ihren persönlichen Ansichten über sämtliche hier analysierten Unternehmen und Wertschriften übereinstimmen. Die Analysten bestätigen darüber hinaus, dass eine bereits erhaltene oder zukünftige Entschädigung in keiner Art und Weise direkt oder indirekt mit den in diesem Bericht ausgedrückten Empfehlungen oder Ansichten in Verbindung steht.

Die in diesem Bericht erwähnten Knowledge Process Outsourcing Analysten (KPO-Analysten) sind bei der Credit Suisse Business Analytics (India) Private Limited angestellt.

Wichtige Offenlegungen

Die Credit Suisse veröffentlicht Research-Berichte nach eigenem Ermessen. Dabei bezieht sie sich auf Entwicklungen in den analysierten Unternehmen, im Sektor oder Markt, die für die im Bericht geäusserten Meinungen und Ansichten wesentlich sein können. Die Credit Suisse veröffentlicht ausschliesslich unparteiische, unabhängige, eindeutige, faire und nicht irreführende Anlagestudien.

Der für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Credit Suisse verbindliche Code of Conduct ist online unter folgender Adresse abrufbar:

https://www.credit-suisse.com/governance/doc/code_of_conduct_de.pdf

Weitere Informationen finden Sie im Dokument «Unabhängigkeit der Finanzanalyse» unter folgender Adresse:

https://www.credit-suisse.com/legal/pb_research/independence_de.pdf

Die Entschädigung der für diesen Research-Bericht verantwortlichen Analysten setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen, darunter dem Umsatz der Credit Suisse. Einen Teil dieses Umsatzes erwirtschaftet die Credit Suisse im Bereich Investment Banking.

Zusätzliche Offenlegungen für folgende Rechtsordnungen

Vereinigtes Königreich: Weitere Offenlegungsinformationen für den Bereich Fixed Income erhalten Kunden der Credit Suisse (UK) Limited und der Credit Suisse Securities (Europe) Limited unter der Telefonnummer +41 44 333 33 99.

Weitere Informationen wie Offenlegungen im Zusammenhang mit anderen Emittenten erhalten Sie online auf der Seite «Global Research Disclosure» der Credit Suisse unter folgender Adresse:

<http://www.credit-suisse.com/disclosure>

Allgemeiner Haftungsausschluss / Wichtige Information

Informationen zu den mit Anlagen in die hierin behandelten Wertpapiere verbundenen Risiken finden Sie unter folgender Adresse:

<https://research.credit-suisse.com/riskdisclosure>

Alle Hinweise auf die Credit Suisse beziehen sich ebenfalls auf mit ihr verbundene Unternehmen und Tochtergesellschaften. Weitere Informationen über die Organisationsstruktur finden sich unter folgender Adresse:

http://www.credit-suisse.com/who_we_are/de/

Die Informationen und Meinungen in diesem Bericht wurden von der Abteilung Global Research der Division Private Banking der Credit Suisse am angegebenen Datum erstellt und können sich ohne vorherige Mitteilung ändern. Aufgrund unterschiedlicher Bewertungskriterien können die in diesem Bericht geäusserten Ansichten über einen bestimmten Titel von Ansichten und Beurteilungen des Credit Suisse Research Department der Division Investment Banking abweichen oder diesen widersprechen. Die vorliegende Publikation ist nicht für die Verbreitung an oder die Nutzung durch natürliche oder juristische Personen bestimmt, die Bürger eines Landes sind oder in einem Land ihren Wohnsitz bzw. ihren Gesellschaftssitz haben, in dem die Verbreitung, Veröffentlichung, Bereitstellung oder Nutzung dieser Informationen geltende Gesetze oder Vorschriften verletzen würde oder in dem die Schweizer Bank Credit Suisse AG, oder ihre Tochter- und verbundenen Unternehmen («CS») Registrierungs- oder Zulassungspflichten erfüllen müssten. Alle Informationen in dieser Publikation unterliegen dem Copy-

right der CS, sofern nicht anders angegeben. Weder der Bericht noch sein Inhalt noch Kopien davon dürfen ohne die vorherige schriftliche Genehmigung durch die CS verändert, übertragen, kopiert oder an Dritte verteilt werden. Alle in diesem Bericht verwendeten Warenzeichen, Dienstleistungsmarken und Logos sind Warenzeichen oder Dienstleistungsmarken bzw. eingetragene Warenzeichen oder Dienstleistungsmarken der CS oder ihrer verbundenen Unternehmen.

Der Bericht wurde einzig zu Informationszwecken publiziert und ist weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Kauf, Verkauf oder zur Zeichnung von Wertpapieren oder ähnlichen Finanzinstrumenten. Die CS bietet keine Beratung hinsichtlich der steuerlichen Konsequenzen einer Anlage und empfiehlt Anlegern, einen unabhängigen Steuerberater zu konsultieren. Zu beachten ist insbesondere, dass sich die Steuerbasis und die Höhe der Besteuerung ändern können.

Die CS hält die im Disclosure-Anhang des vorliegenden Berichts enthaltenen Informationen und Meinungen für richtig und vollständig. Die Informationen und Meinungen in den übrigen Abschnitten des Berichts stammen aus oder basieren auf Quellen, die die CS als zuverlässig erachtet. Dennoch kann keine Gewähr für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen geleistet werden. Weitere Informationen sind auf Anfrage erhältlich. Die CS lehnt jede Haftung für Verluste aus der Verwendung dieses Berichts ab, es sei denn, dieser Haftungsausschluss steht im Widerspruch zu einer Haftung, die sich aus bestimmten für die CS geltenden Statuten und Regelungen ergibt. Dieser Bericht ist kein Ersatz für eine unabhängige Beurteilung. Die CS hat möglicherweise eine Handelsidee zu diesem Wertpapier veröffentlicht oder wird dies möglicherweise in Zukunft tun. Handelsideen sind kurzfristige Handlungsempfehlungen, die auf Marktereignissen und Katalysatoren basieren, wohingegen Unternehmensempfehlungen Anlageempfehlungen darstellen, die auf dem erwarteten Gesamtertrag im 6- bis 12-Monats-Horizont basieren, gemäss der Definition im Disclosure-Anhang. Da Handelsideen und Unternehmensempfehlungen auf unterschiedlichen Annahmen und Analysemethoden basieren, könnten die Handelsideen von den Unternehmensempfehlungen abweichen. Ausserdem hat die CS möglicherweise andere Berichte veröffentlicht oder wird möglicherweise Berichte veröffentlichen, die im Widerspruch stehen zu dem vorliegenden Bericht oder zu anderen Schlussfolgerungen gelangen. Diese Berichte spiegeln die verschiedenen Annahmen, Einschätzungen und Analysemethoden wider, auf denen sie basieren, und die CS ist in keiner Weise verpflichtet, sicherzustellen, dass der Empfänger Kenntnis von anderen entsprechenden Berichten erhält. Die CS ist involviert in zahlreiche Geschäfte, die mit dem genannten Unternehmen in Zusammenhang stehen. Zu diesen Geschäften gehören unter anderem Handel, Risikoarbitrage, Market Making und anderer Eigenhandel.

Die Informationen, Meinungen und Schätzungen in diesem Bericht entsprechen der Beurteilung durch die CS am angegebenen Datum und können sich ohne vorherige Mitteilung ändern. Der Bericht kann Internet-Adressen oder die entsprechenden Hyperlinks beinhalten. Die CS hat die Inhalte der Internet-Seiten, auf die Bezug genommen wird, nicht überprüft und übernimmt keine Verantwortung für deren Inhalte, es sei denn, es handelt sich um eigene Internet-Seiten der CS. Die Adressen und Hyperlinks (einschliesslich Adressen und Hyperlinks zu den eigenen Internet-Inhalten der CS) werden nur als Annehmlichkeit und Information für Sie veröffentlicht, und die Inhalte der Seiten, auf die verwiesen wird, sind keinesfalls Bestandteil des vorliegenden Dokuments. Der Besuch der Internet-Seiten oder die Nutzung von Links aus dem vorliegenden Bericht oder der Internet-Seite der CS erfolgt auf Ihr eigenes Risiko.

Distribution von Research-Berichten

Wo im Bericht nicht anders vermerkt, wird dieser Bericht von der Schweizer Bank Credit Suisse AG verteilt, die der Zulassung und Regulierung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht untersteht. **Australien:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse AG, Sydney Branch (CSSB) (ABN 17 061 700 712 AFSL 226896), ausschliesslich an «Wholesale-Kunden», definiert nach s761G des Corporations Act 2001, verteilt. CSSB übernimmt keine Gewähr, noch macht sie Zusicherungen zur Wertentwicklung der in diesem Bericht erwähnten Finanzprodukte. **Bahamas:** Der vorliegende Bericht wurde von der Schweizer Bank Credit Suisse AG erstellt und im Namen der Credit Suisse AG, Nassau Branch, verteilt. Diese Niederlassung ist ein bei der Securities Commission der Bahamas eingetragener Broker-Dealer. **Bahrain:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse AG, Bahrain Branch, verteilt, die über eine Zulassung der Central Bank of Bahrain (CBB) als Investment Firm Category 2 verfügt und von dieser reguliert wird. **Brasilien:** Die hierin enthaltenen Angaben dienen lediglich zu Informationszwecken und sollten nicht als ein öffentliches Angebot für Wertpapieren in Brasilien verstanden werden. Hierin erwähnte Wertschriften sind möglicherweise nicht bei der brasilianischen Börsenaufsicht CVM (Comissão de Valores Mobiliários) registriert. **Deutschland:** Die Credit Suisse (Deutschland) AG untersteht der Zulassung und Regulierung der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Sie verbreitet Finanzanalysen an ihre Kunden, die durch ein mit ihr verbundenes Unternehmen erstellt worden sind. **Dubai:** Diese Informationen werden von der Credit Suisse AG, Dubai Branch, verteilt, die über eine ordnungsgemässe Lizenz der Dubai Financial Services Authority (DFSA) verfügt und unter deren Aufsicht steht. Finanzprodukte oder -dienstleistungen in diesem

Zusammenhang richten sich ausschliesslich an Grosskunden mit liquiden Mitteln von über USD 1 Mio., die über ausreichend Erfahrung in Finanzfragen verfügen, um sich im Sinne eines Grosskundengeschäfts in Finanzmärkten engagieren zu können, und die regulatorischen Kriterien für eine Kundenbeziehung erfüllen.

Frankreich: Dieser Bericht wird von der Credit Suisse (France) verteilt. Diese ist ein Anbieter von Investitionsdienstleistungen und verfügt über eine Zulassung der Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP). Die Credit Suisse (France) untersteht der Aufsicht und Regulierung der Autorité de Contrôle Prudentiel und der Autorité des Marchés Financiers. **Gibraltar:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse (Gibraltar) Limited verteilt. Die Credit Suisse (Gibraltar) Limited ist eine unabhängige Gesellschaft, die zu 100 % im Besitz der Credit Suisse ist. Sie untersteht der Regulierung der Gibraltar Financial Services Commission. **Guernsey:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse (Guernsey) Limited verteilt, einer unabhängigen Rechtseinheit, die in Guernsey unter der Nummer 15197 und unter der Anschrift Helvetia Court, Les Echelons, South Esplanade, St Peter Port, Guernsey, eingetragen ist. Die Credit Suisse (Guernsey) Limited ist zu 100% im Besitz der Credit Suisse AG. Sie wird von der Guernsey Financial Services Commission überwacht. Der jeweils aktuelle testierte Jahresabschluss ist auf Anfrage erhältlich. **Indien:** Der Vertrieb des vorliegenden Berichts erfolgt durch die Credit Suisse Securities (India) Private Limited («Credit Suisse India»), die vom Securities and Exchange Board of India (SEBI) beaufsichtigt wird unter den SEBI-Registrierungsnummern INB230970637, INF230970637, INB010970631 und INF010970631 und deren Geschäftsadresse wie folgt lautet: 9th Floor, Ceejay House, Plot F, Shivsagar Estate, Dr. Annie Besant Road, Worli, Mumbai 400 018, Indien, Tel. +91-22 6777 3777. **Italien:** Dieser Bericht wird in Italien einerseits von der Credit Suisse (Italy) S.p.A. verteilt, einer gemäss italienischem Recht gegründeten und registrierten Bank, die der Aufsicht und Kontrolle durch die Banca d'Italia und CONSOB untersteht, sowie andererseits von der Credit Suisse AG, einer schweizerischen Bank mit Lizenz zur Erbringung von Banking und Finanzdienstleistungen in Italien. **Japan:** Dieser Bericht wird von Credit Suisse Securities (Japan) Limited, Financial Instruments Dealer, Director-General of Kanto Local Finance Bureau (Kinsho) No. 66, Mitglied der Japan Securities Dealers Association, Financial Futures Association of Japan, Japan Investment Advisers Association und Type II Financial Instruments Firms Association, ausschliesslich in Japan verteilt. Credit Suisse Securities (Japan) Limited wird diesen Bericht nicht ausserhalb Japans verteilen oder in Länder ausserhalb Japans weiterleiten. **Jersey:** Der Vertrieb des vorliegenden Berichts erfolgt durch die (Guernsey) Limited, Jersey Branch, die von der Jersey Financial Services Commission beaufsichtigt wird. Die Geschäftsadresse der Credit Suisse (Guernsey) Limited, Jersey Branch, in Jersey lautet: TradeWind House, 22 Esplanade, St Helier, Jersey JE2 3QA. **Katar:** Diese Information wird von der Credit Suisse Financial Services (Qatar) L.L.C verteilt, die über eine Bewilligung der Aufsichtsbehörde für den Finanzplatz Katar (QFCRA) verfügt und von dieser reguliert wird (QFC Nr. 00005). Alle Finanzprodukte oder Finanzdienstleistungen im Zusammenhang mit diesem Bericht sind nur für Geschäftskunden oder Vertragspartner (gemäss Definition der Aufsichtsbehörde für den Finanzplatz Katar (QFCRA)) zugänglich. Zu dieser Kategorie gehören auch Personen mit einem liquiden Vermögen von über USD 1 Mio., die eine Einstufung als Geschäftskunden wünschen und die über genügend Kenntnisse, Erfahrung und Verständnis des Finanzwesens verfügen, um sich an solchen Produkten und/oder Dienstleistungen zu beteiligen. **Luxemburg:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse (Luxembourg) S.A. verteilt. Diese ist eine luxemburgische Bank, die über eine Zulassung der Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) verfügt und von dieser reguliert wird. **Mexiko:** Die im Bericht enthaltenen Informationen stellen kein öffentliches Angebot von Wertschriften gemäss dem mexikanischen Wertschriftengesetz dar. Der vorliegende Bericht wird nicht in den mexikanischen Massenmedien angeboten. Der Bericht enthält keine Werbung im Zusammenhang mit der Vermittlung oder Erbringung von Bankdienstleistungen oder Anlageberatung auf dem Hoheitsgebiet Mexikos oder für mexikanische Staatsbürger. **Russland:** Das in diesem Bericht angebotene Research ist in keiner Art und Weise als Werbung oder Promotion für bestimmte Wertpapiere oder damit zusammenhängende Wertpapiere zu verstehen. Dieser Research-Bericht stellt keine Bewertung im Sinne des Bundesgesetzes über Bewertungsaktivitäten der Russischen Föderation dar. Der Bericht wurde gemäss den Bewertungsmodellen und der Bewertungsmethode der Credit Suisse erstellt. **Singapur:** Dieser Bericht wird zur Verteilung in Singapur ausschliesslich an institutionelle Anleger, zugelassene Anleger und erfahrene Anleger (wie jeweils in den Financial Advisers Regulations definiert) erstellt und herausgegeben und wird von der Credit Suisse AG, Singapore Branch, auch an ausländische Anleger (gemäss Definition in den Financial Advisers Regulations) verteilt. Aufgrund Ihres Status als institutioneller Anleger, zugelassener Anleger, erfahrener Anleger oder ausländischer Anleger ist die Credit Suisse AG, Singapore Branch, in Bezug auf finanzielle Beratungsdienstleistungen, die die Credit Suisse AG, Singapore Branch, gegebenenfalls für Sie erbringt, von der Einhaltung bestimmter Compliance-Anforderungen gemäss Financial Advisers Act, Chapter 110 of Singapore («FAA»), den Financial Advisers Regulations und den massgeblichen, im Rahmen dieser Gesetze und Bestimmungen herausgegebenen Mitteilungen und Richtlinien befreit. **Spanien:** Dieser Bericht wird in Spanien von der Credit Suisse AG, Sucursal en España, verteilt. Diese ist ein durch die Banco de España autorisiertes Unternehmen

(Registernummer 1460). **Thailand:** Der Vertrieb des vorliegenden Berichts erfolgt durch die Credit Suisse Securities (Thailand) Limited, die von der Securities and Exchange Commission, Thailand, beaufsichtigt wird und unter der Adresse 990 Abdulrahim Place Building, 27/F, Rama IV Road, Silom, Bangrak, Bangkok Tel. 0-2614-6000 eingetragen ist. **Vereinigtes Königreich:** Dieser Bericht wurde von der Credit Suisse (UK) Limited und der Credit Suisse Securities (Europe) Limited herausgegeben. Die Credit Suisse Securities (Europe) Limited und die Credit Suisse (UK) Limited verfügen beide über eine Zulassung der Financial Services Authority und stehen unter deren Aufsicht. Sie sind der Credit Suisse zugehörige, aber rechtlich unabhängige Gesellschaften. Der Schutz privater Kunden durch die Financial Services Authority gilt nicht für Investitionen oder Dienstleistungen, die durch eine Person ausserhalb des Vereinigten Königreichs angeboten werden. Das Financial Services Compensation Scheme gilt nicht, wenn der Emittent seine Verpflichtungen nicht erfüllt.

USA: WEDER DER VORLIEGENDE BERICHT NOCH KOPIEN DAVON DÜRFEN IN DIE VEREINIGTEN STAATEN VERSANDT, DORTHIN MITGENOMMEN ODER AN US-PERSONEN ABGEGEBEN WERDEN.

Örtliche Gesetze oder Vorschriften können die Verteilung von Research-Berichten in bestimmten Rechtsordnungen einschränken.

Das vorliegende Dokument darf ohne schriftliche Genehmigung der Credit Suisse weder ganz noch auszugsweise vervielfältigt werden. Copyright © 2013 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

13C022A