



KMU Nachfolge in der Schweiz – Quo Vadis?

Unsichere Zeiten – gibt es den richtigen Moment?
Eine aktuelle Übersicht.

Schrift Nr. 1
(3. Auflage, aktualisiert per 29. Juni 2019)

Herausgeber

St. Galler Nachfolge Praxis



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch



Autoren

Frank Halter und Nadine Kammerlander (1. Auflage, 2012)

Frank Halter und Nadine Kammerlander (2. Auflage 2017, komplett überarbeitet)

Frank Halter und Nadine Kammerlander (3. Auflage 2019, komplett überarbeitet)

Veröffentlichung

Rapperswil-Jona, Juni 2019

Inhalt

Vorwort	4
1 Ausgangslage und Zielsetzung	5
2 Die quantitative Bedeutung der Unternehmensnachfolge	6
2.1 Die Nachfolgequote.....	6
3.2 Die Übertragungsquote.....	6
2.3 Die Überlebensquote.....	7
2.4 Familienexterne Nachfolge gewinnt an Bedeutung.....	7
3 Der Schweizer Transaktionsmarkt	8
3.1 Merger & Akquisition in der Schweiz	8
3.2 Die Perspektive der Übernehmer	10
4 Soziologische Trends	12
4.1 Demographischer Wandel.....	12
4.3 Fortschreitende Akademisierung	13
4.4 Multioptionsgesellschaft	14
4.4.1 Selbstverwirklichung und die Suche nach der perfekten Option	14
4.4.2 Sehnsucht nach Einfachheit.....	15
5 Wirtschaftliche Trends	16
5.1 Globale wirtschaftliche Entwicklung	16
5.2 Inflation	17
5.3 Digitalisierung.....	17
5.4 Wechselkurs	18
6 Chancen und Gefahren für Übergeber und Übernehmer	18
7 Literaturverzeichnis	20

Vorwort

«Nachfolge zwischen Massenphänomen und Individualität»

Geschätzte Leserinnen und Leser

St. Galler Nachfolge Praxis ist eine Plattform, die einerseits Lösungsressourcen rund um das Phänomen «Unternehmensnachfolge» für Kleinst- und Kleinunternehmen in der Schweiz entwickelt und andererseits praxisrelevantes und differenziertes Wissen rund um das Thema zur Verfügung stellt. Ein Kernstück des Angebots stellt dabei die **Schriftenreihe** und die damit verbundenen **Arbeitsmittel und Checklisten** dar. Die Webseite wird laufend mit neuem Material ergänzt (vgl. dazu www.sгнаfo-praxis.ch).

Die vorliegende Schrift setzt sich mit dem **Massenphänomen Unternehmensnachfolge** auseinander und stellt die wichtigsten Eckdaten rund um den Nachfolgemarkt Schweiz zusammen. Dabei werden aus der Sicht von Nachfolgern/Übernehmern sowie aus der Sicht der Verkäufer/Übergeber einige wichtige Trends kritisch reflektiert, um ein Gefühl für die Zukunft zu erhalten. Gleichzeitig – und dies gilt für jede Unternehmensnachfolge – muss jeder Einzelfall auch als solcher betrachtet und gestaltet werden. Im Umgang mit dem Thema gilt es, der **Individualität** grösste Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Kernfragen lauten:

- Was ist der Status-Quo im Schweizer Nachfolgemarkt?
- Welche sozialen und ökonomischen Trends haben einen Einfluss auf das Verhalten und die Entscheidungsfindung von Übergebern (= abtretende Generation) und Übernehmern (= antretende Generation)?
- Was trifft für mich als UnternehmerIn zu und was nicht?

Das Phänomen Unternehmensnachfolge ist vielfältig und spannend. Vorausschauendes Gestalten ist gefragt!

Frank Halter
Für die Herausgeber



Weitere Beiträge zum Thema **«Gesamtmarkt»** finden Sie unter www.sгнаfo-praxis.ch

1 Ausgangslage und Zielsetzung

In Anlehnung an das St. Galler Nachfolge-Modell kann das Phänomen Unternehmensnachfolge auch als Markt verstanden werden.¹ Dabei spannt sich der Markt rund um die Verkäufer, Nachfolger und Dienstleister auf.

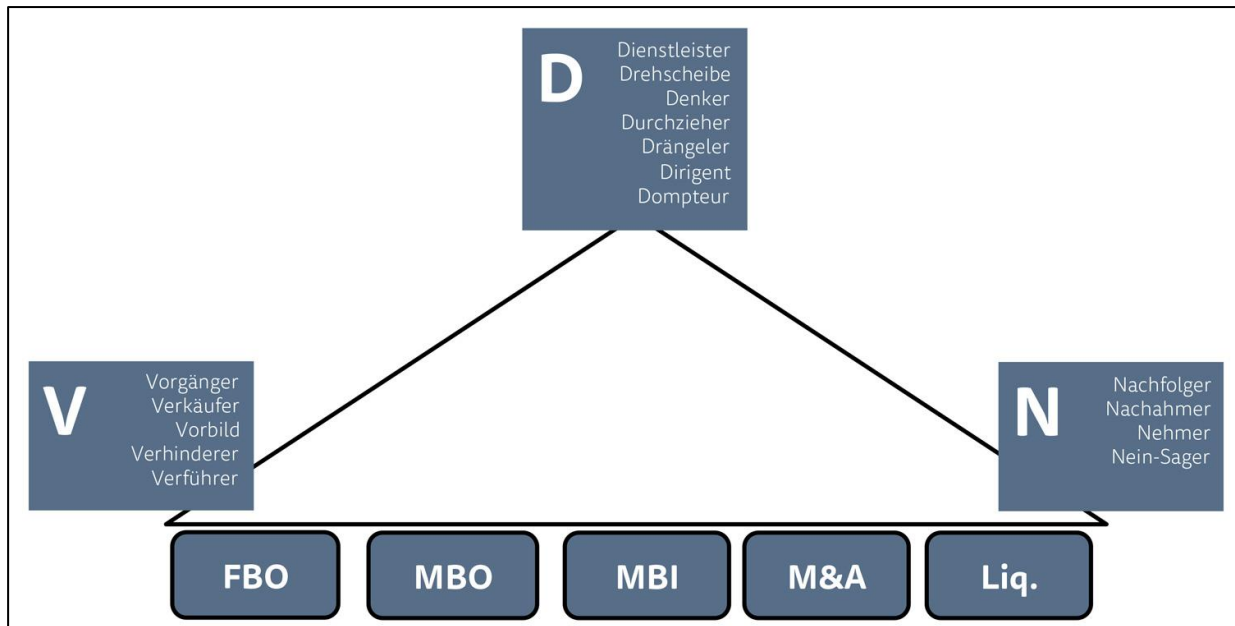


Abbildung 1: Unternehmensnachfolge als Markt (vgl. Halter, Schröder 2017)

Das statistische Material zur Unternehmensnachfolge ist heute vielfältig und umfassend. In der Schweiz gibt es verschiedene Studien, die der Frage nachgehen, welche quantitative Bedeutung die Unternehmensnachfolge hat. Dabei darf davon ausgegangen werden, dass im langfristigen Durchschnitt 20% aller Unternehmen in der Schweiz innerhalb von 5 Jahren vor der Unternehmensnachfolge stehen – sprich ein Fünftel aller Unternehmen soll innerhalb der nächsten Jahre an einen neuen Eigentümer übergeben werden.² Mit der vorliegenden Schriftenreihe wollen wir uns den folgenden Fragen kritisch annähern:

- Welche Bedeutung kommt der Unternehmensnachfolge quantitativ zu?
- Welche Bedeutung kann dem Schweizer Transaktionsmarkt zugesprochen werden?
- Welche Wirkung haben soziologische Trends auf den Nachfolgemarkt?
- Welche Wirkung hat das wirtschaftliche Umfeld auf den Nachfolgemarkt?
- Welche Chancen und Gefahren ergeben sich daraus für die Unternehmensnachfolge?

¹ Halter, Schröder 2017.

² In der vorliegenden Schriftenreihe wird zwischen männlicher und weiblicher Form nicht differenziert, soweit eine solche Differenzierung für den Inhalt nicht notwendig ist. Mit der Verwendung der männlichen Form ist die weibliche Form immer eingeschlossen.

2 Die quantitative Bedeutung der Unternehmensnachfolge

2.1 Die Nachfolgequote

In der Schweiz haben sich in den letzten 10 Jahren verschiedene Studien mit der Frage auseinandergesetzt, welche quantitative Bedeutung die Unternehmensnachfolge hat. Wir pflegen in diesem Zusammenhang von der «Nachfolgequote» zu sprechen. Damit ist die Anzahl von Unternehmen gemeint, welche in einem gewissen Zeitraum an neue Eigentümer übertragen werden sollen. Der nachstehende Überblick zeigt, dass die verschiedenen Studien nicht zwingend vergleichbar sind, denn sowohl die Datengrundlage als auch die Form der gewählten Auswertung variiert erheblich. Weiter sind konjunkturelle wie auch rahmenpolitische Veränderungen mitverantwortlich für eine gewisse Schwankung. Vergleichbar im Zeitraum sind die vier dunkel hervorgehobenen Quoten in der nachstehenden Tabelle (Tracking-Studie).

Tabelle 1: Überblick Nachfolgestudien in der Schweiz

Studie ³	Datengrundlage	Nachfolgequote
CS 2016	Ganze Schweiz, eingekaufte Adressen	20.0%
CS 2013	Deutschschweiz und Romandie, eingekaufte Adressen	22.0%
Halter, Baldegger 2009	Romandie und Tessin, eingekaufte Adressen	25.2%
CS 2009	Deutschschweiz und Romandie, eingekaufte Adressen	25.9%
D&B 2007	Gesamtschweiz, HR-Eintrag als Grundlage	8.2%
PwC 2005	Gesamtschweiz, eingekaufte Adressen	18.5%
AWA Zürich 2003	Schätzung für Gesamtschweiz	15 – 20%



Erkenntnis

Im Durchschnitt darf im Zeitraum von 5 Jahren von einer Nachfolgequote von 20%, sprich ein Fünftel aller Unternehmen, ausgegangen werden.

3.2 Die Übertragungsquote

Als zweites stellt sich die Frage, wie viele Unternehmen schlussendlich effektiv in neue Hände übertragen werden. Insbesondere ist die Erfassung der Daten zu dieser Fragestellung schwierig, denn gescheiterte oder liquidierte Unternehmen sind in den entsprechenden Datenbanken nicht mehr aufgeführt. Auf der Grundlage verschiedener internationaler Studien muss jedoch davon ausgegangen werden, dass lediglich 70% der Unternehmen tatsächlich an neue Eigentümer übertragen werden. Vor allem viele Kleinst- und Kleinunternehmen und insbesondere Einzelpersonengesellschaften werden aufgelöst oder liquidiert, wenn der Eigentümer sich zurückzieht.⁴

³ Alle Quellen sind im Literaturverzeichnis aufgeführt.

⁴ vgl. dazu ausführlicher Halter, Schröder 2010 und Halter 2009, i.A. Meijaard, Uhlander, Flören u.a. 2005, S. 5; Martin 2000, S. 1.



Erkenntnis

Im Durchschnitt muss von einer Übertragungsquote von 70% ausgegangen werden, wobei vor allem Kleinstunternehmen von Auflösungen und Liquidierungen betroffen sind.

2.3 Die Überlebensquote

In der Schweiz gibt es bis heute keine Studie, welche abschliessend beantworten kann, wie viele der übertragenen Unternehmen effektiv überleben. Basierend auf Studien aus dem europäischen Raum darf jedoch davon ausgegangen werden, dass nach einem Wechsel des Eigentümers in den anschliessenden 5 Jahren 95% der übertragenen Unternehmen fortbestehen.⁵

Auch wenn dies noch keine Aussage über den tatsächlichen Erfolg der Unternehmen darstellt, ist die Überlebensrate mit 95% bei Unternehmensübertragungen im Vergleich zu Neugründungen im gleichen Zeitraum (rund 50%)⁶ wesentlich höher und stellt deshalb auch eine Chance für Jungunternehmer dar.



Erkenntnis

Übertragene Unternehmen haben eine 95%ige Überlebenswahrscheinlichkeit in den ersten 5 Jahren (zum Vergleich: Neugründungen lediglich 50%).

2.4 Familienexterne Nachfolge gewinnt an Bedeutung

In der Öffentlichkeit herrscht oft die Meinung vor, dass eine familieninterne Nachfolge einer guten oder gelungenen Nachfolge gleichzusetzen ist und dass diese familieninterne Nachfolge dem Regelfall entspricht. Die Datenlage in der Schweiz – aber auch im Ausland – zeigt deutlich: Unternehmen werden zunehmend von Nicht-Familienmitgliedern übernommen. In der Schweiz wird mittlerweile bereits mehr als die Hälfte aller Unternehmen von Mitarbeitenden (= Management Buy Out, MBO) oder von unternehmens- und familienexternen Personen (Management Buy In, MBI) übernommen. Es ist keine Selbstverständlichkeit mehr, dass der Sohn oder die Tochter eines Patrons den Betrieb übernimmt. Einige der Erklärungsansätze sind im Kontext der soziologischen Trends zu sehen. Weiter wird heute auch (richtigerweise) die Frage gestellt, ob die eigenen Kinder das Unternehmen nicht nur Führen wollen, sondern auch Können, denn die Anforderungen sind im Rahmen einer globalisierten und hoch dynamischen Wirtschaftswelt sicherlich gestiegen.

⁵ Halter 2009, S. 12.

⁶ BfS 2010a.

Tabelle 2: Nachfolge-Optionen in der Schweiz

	Realisierer	Planer ⁷
CS 2016	45.0% Familienintern 55.0% Familienextern	41.0% Familienintern 63.0% MBO/MBI/Verkauf 23.0% unbekannt
CS 2013	41.0% Familienintern 59.0% Familienextern	40.0% Familienintern 48.0% Familienextern 26.0% Weiss es noch nicht
CS 2009		39.0% nur Familienintern 50.0% nur Familienextern 11.0% Mischformen
PwC 2005	63.0% Familienintern 37.0% Familienextern	57.9% Familienintern 42.1% Familienextern
ZKB 2005		53.0% nur Familienintern 47.0% nur Familienextern

3 Der Schweizer Transaktionsmarkt

3.1 Merger & Akquisition in der Schweiz

Die oben diskutierten Statistiken haben in den letzten 5 Jahren dazu geführt, dass viele Berater und Beratungsunternehmen das Phänomen Unternehmensnachfolge als «Tummelfeld» für ihre Dienstleistungen entdeckt haben. Unsere Beobachtung ist, dass das Feld der Merger & Akquisitionen (M&A, Kauf- und Verkaufsberatung) als Teilmarkt grosse Aufmerksamkeit gewonnen hat. Gleichzeitig werden wir oft gefragt, wo denn die vielen Nachfolgefälle tatsächlich zu finden sind, welche aus dem statistischen Material hergeleitet werden. Nachstehend soll deshalb aus der Perspektive des M&A Marktes eine relativierende Einschätzung vorgenommen werden.

Ausgangspunkt sind alle 500'000 (gerundet) privatrechtlichen Unternehmen in der Schweiz (vgl. dazu Abbildung 4).⁸ Wenn 20% in den kommenden Jahren vor der Unternehmensnachfolge stehen, dann handelt es sich hierbei über den 5-Jahres-Zeitraum um 100'000 Firmen respektive 20'000 Firmen pro Jahr, welche oft als Marktvolumen betrachtet werden. Unter Berücksichtigung der Übertragungsquote von 70% stehen 14'000 Transaktionen pro Jahr an. In einem weiteren Schritt differenzieren wir zwischen FBO, MBO und MBI, wobei letzteres als eigentliches Zielgebiet für M&A Begleitung im Fokus steht. Selbst unter einer sehr zurückhaltenden Annahme, dass künftig 40% familienintern (FBO), 30% unternehmensintern (MBO) und 30% unternehmensextern (MBI) übertragen wird, würde das Marktpotenzial für die klassische M&A Beratung pro Jahr 4'200 Firmen darstellen.

⁷ Mehrfachnennung möglich.

⁸ Fueglistaller, Fust, Brunner, Althaus 2013, S. 9.

Das Marktpotenzial muss aus M&A-Berater-Sicht jedoch stark relativiert werden, denn die Unternehmensgrösse muss kritisch dazu gezogen werden. Gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) sind 92.1% aller Unternehmen Kleinunternehmen.⁹ Ein klassisches M&A Geschäft ist in der Regel so gestaltet, dass der Berater von der Verkäuferseite im Rahmen seiner Vergütung einen Prozentsatz am Verkaufspreis erhält. Geht man im Sinne einer Annahme von einer durchschnittlichen Gebühr von 5% aus, dann bedeutet dies, dass – bei anfallenden Kosten, die sich im Durchschnitt auf rund CHF 50'000.– belaufen – der Transaktionspreis sich mind. bei rund CHF 1 Million befinden müsste. Entsprechend bricht der Markt der Kleinunternehmen – und damit die grosse Mehrheit der Fälle für klassische M&A Berater weg. So betrachtet liegt das Potenzial für klassische M&A Beratung in der Schweiz bei maximal 350 Fällen pro Jahr.¹⁰

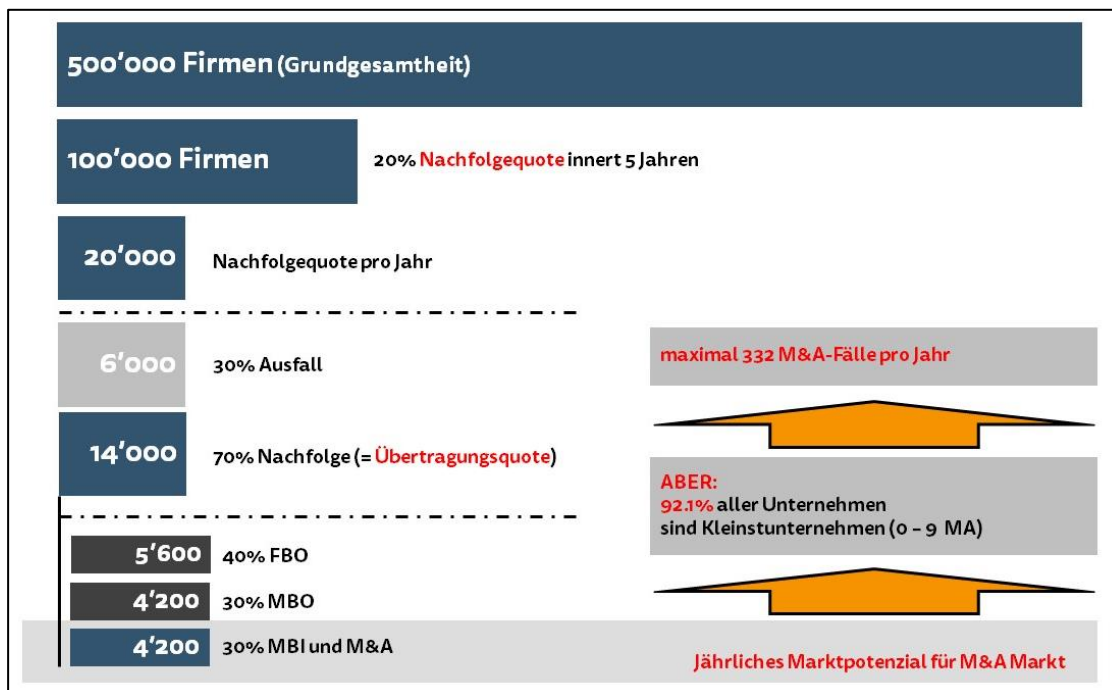


Abbildung 2: Mengengerüst M&A-Markt (eigene Herleitung)

Auch im Rahmen von MBO beobachten wir vereinzelt Beratende, die sich im Rahmen eines M&A Vergütungsmodells honorieren lassen. Die Erfahrung zeigt, dass die Übernehmer – insbesondere im gewerblichen und handwerklichen Bereich – in der Regel nicht über volle Kassen verfügen. Daher wird oft nur das Kerngeschäft an die Käufer übertragen und beispielsweise die Immobilie ausgelagert und nicht mitverkauft. Entsprechend vermindert sich in der Regel auch der Transaktionspreis, was zwar der Machbarkeit der Übertragung sehr wohl dienlich ist, für M&A Beratende aber eine Schmälerung ihrer Honorierung bedeutet.

⁹ Fueglistaller, Fust, Brunner, Althaus 2013, S. 9: Kleinunternehmen (0 – 9 MA) 92.1%, Kleinunternehmen (10 – 49 MA) 6.4%, Mittelunternehmen (50 – 249 MA) 1.3%, Grossunternehmen (250 MA und mehr) 0.2%.

¹⁰ Berechnung: $4'200 \times (1 - 0.921) = 332$.

Fazit: Alle anderen Nachfolgefälle (die überwiegende Mehrzahl!) sind für klassische Merger & Akquisition Berater nicht attraktiv. Diese Unternehmen und deren Familien sind auf andere Formen von Unterstützung angewiesen.¹¹

3.2 Die Perspektive der Unternehmer

Die nachstehende Abbildung gibt eine Einschätzung aus der Perspektive der Unternehmer wieder. Die erste Achse «Aufstellung» der Abbildung stellt die Frage, ob es sich beim Unternehmer primär um eine Einzelperson, um mehrere Personen oder einen Gruppenverbund handelt. Die zweite Achse ist die «Orientierung»: Mit welchen Motiven und Zielsetzungen engagieren sich die Nachfolger? Die beiden Extreme sind hier die handwerklich-gewerbliche Orientierung auf der einen Seite, die akademische Orientierung auf der anderen. Daraus lassen sich vier Typen unterscheiden, Typ 1 «Mein Leben, meine Lebensstelle», Typ 2 «Mein unternehmerisches Investment», Typ 3 «Unser finanzielles Investment» und Typ 4 «Unsere Geschichte» (wobei wir nachstehend der Relevanz wegen nur kurz auf Typ 1 bis 3 eingehen, Typ 4 kommt eher selten vor).

Nachfolger des Typs 1 «Mein Leben, meine Lebensstelle» sind Einzelpersonen, die in der Regel aus einer bestimmten «technischen» Fachrichtung kommen, meist mit Lehr- und/oder Meisterabschluss, immer öfter auch mit Zusatzausbildungen. Das Ziel ihres Engagements ist ihr Wunsch, für Kunden ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung anzubieten und damit gleichzeitig den eigenen Lebensunterhalt zu finanzieren. Das unternehmerische Engagement wird dabei als Berufung verstanden und ist integraler Bestandteil des eigenen Seins. Beim Einstieg in ein bestehendes Unternehmen wird hier in der Regel nicht schon an den Ausstieg gedacht, sondern an das Leistungskonzept des Unternehmens. Dieses Leistungskonzept hat eine langfristige Perspektive. Bei den anderen Typen kann oder muss der «Ausstieg» von Anfang an ein wichtiges Element des Engagements ausmachen, da der Ausstieg als Element zum «Investment» gehört.

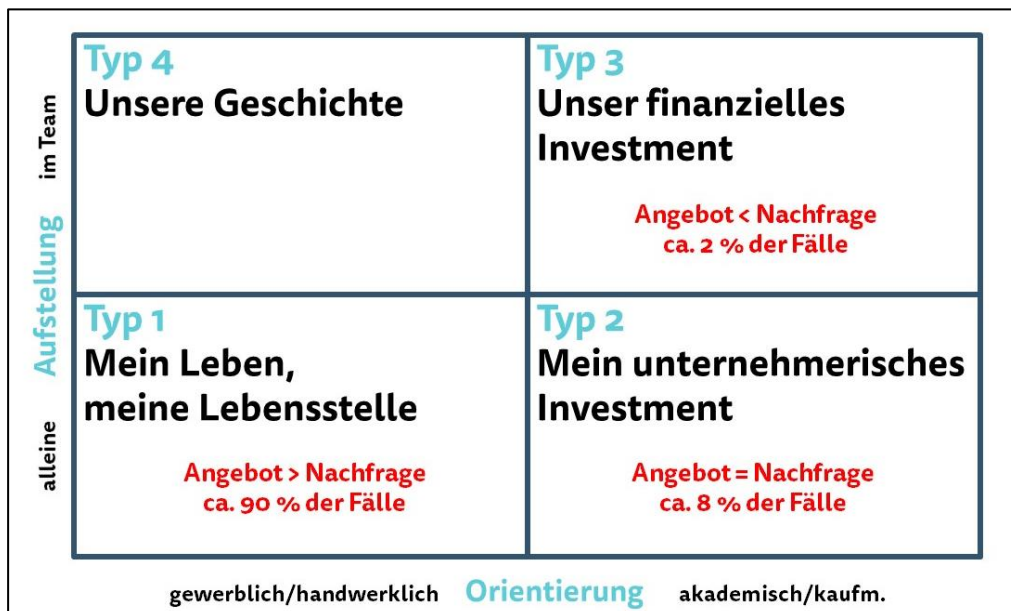


Abbildung 3: Mengerüst M&A-Markt (eigene Herleitung)

¹¹ Das Thema Beratung betrachten wir in einer separaten Schriftenreihe.

Der Nachfolger des Typs 2 «Mein unternehmerisches Investment» will ein Unternehmen als Einzelperson übernehmen und dieses systematisch und konsequent weiterentwickeln. Entlang von management-orientierten Instrumenten wie einer «sauberen» Positionierung oder einem zielorientierten Gestalten von Strategie und Struktur wird das Unternehmen einer konsequenten Professionalisierung unterzogen. Der Investor hofft darauf, oder rechnet damit, durch die Professionalisierung schlummernde Potenziale auszuschöpfen und am Ende des Tages diese gehobenen Potenziale unter Umständen sogar monetarisieren zu können. Der Nachfolger des Typs 2 nimmt das Unternehmen als Organisation wahr, sieht sich selber also nicht so sehr als Unternehmer im klassischen Sinn. Seine Energie ist hauptsächlich auf den Erfolg des Unternehmens ausgerichtet, mit dem Ziel, dass es auch eine gewisse Rendite abwerfen soll. Der Wiederausstieg muss nicht, kann aber bereits integraler Bestandteil des mentalen Modells sein.

Beim Nachfolgertyp 3 «Unser finanzielles Investment» handelt es sich in der Regel um eine Gruppe von Investoren, welche primär aus finanziellen Überlegungen ihr Kapital investieren, also sogenannte Privat-Equity-Engagements- im weitesten Sinn. Ihr Ziel ist es, ihr Geld für etwa fünf bis sieben Jahre wertsteigernd anzulegen. Entsprechend werden die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten gesucht wie beim Typ 2, mit dem Unterschied, dass die reine Wertsteigerung und der Ausstieg aus dem Unternehmen integrale, entscheidende Bestandteile des Geschäftsmodells sind.

Solche Typologien vereinfachen naturgemäss die Welt - die Wirklichkeit sieht nuancierter aus. Dennoch sind wir überzeugt, dass die hier gezeigte Typologie hilft, Angebot und Nachfrage bei der Unternehmensnachfolge einzuschätzen. Bei Typ 3 «Unser finanzielles Investment» gibt es auf der Nachfrageseite genügend Kapital, das investiert sein will. Unsere These ist, dass es für gewünschte Transaktionen dieser Art angebotsseitig, also bei den zu übernehmenden Unternehmen, nicht genügend viele «Hidden Champions» gibt, welche für Finanzinvestments dieser Art geeignet sind. Beim Typ 2 «Mein unternehmerisches Investment» gibt es unseres Erachtens eine dem Angebot entsprechende Anzahl von Interessenten auf der Nachfrageseite. Diese findet jedoch in vielen Fällen das Angebot nicht («Matching») oder die Finanzierung kann erschwert sein. Hier bietet sich unter Umständen eine Kombination mit dem Typ 3 an.

Insbesondere bei Typ 1 sehen wir einen Angebotsüberhang, d.h. es gibt wesentlich mehr zu übernehmende Unternehmen als Nachfolger. Für die Verkäufer heisst das, dass sie die Planung ihres Ausstiegs langfristig und strategisch planen sollen, mit, oder und in Gedanken bereits vorbereitend, ohne Nachfolger. Vor allem aber braucht es umgekehrt und aus volkswirtschaftlicher Sicht auch Ansätze, Anpassungen und Initiativen, um die Attraktivität unternehmerischen Engagements zu fördern. Dies vor allem vor dem Hintergrund der grossen Zahl an Unternehmen, die insbesondere dem Type 1, und, aus volkswirtschaftlicher Sicht etwas weniger delikate, dem Typ 2 zuzuordnen sind.



Erkenntnis

- Kleinst- und Kleinunternehmen brauchen kosteneffiziente Unterstützung und eine Schar von Nachfolgern, um das Angebot von Unternehmen überhaupt in die nächste Generation überführen zu können.
- Um das Massenphänomen Kleinst- und Kleinunternehmen mit genügend Nachfolger zu bedienen, brauchen wir ein unternehmerisches Bewusstsein, eine neue «Lust am Unternehmertum».
- Übergeber von Kleinst- und Kleinunternehmen müssen sich so aufstellen, dass sie das Unternehmen mangels Nachfolger auch schadlos stilllegen können.

4 Soziologische Trends

Die Gesellschaft befindet sich in weiten Teilen der westlichen Welt im Wandel. Das lässt auch den Nachfolgemarkt der Schweiz nicht unberührt. Im Folgenden sollen ausgewählte soziologische Trends beschrieben und ihr möglicher Einfluss auf den Schweizer Nachfolgemarkt kurz diskutiert werden. Die Trends haben dann vor allem auch in Bezug auf die Unternehmensstrategie, auf das Geschäftsmodell und damit die Nachfolge-Fähigkeit des Unternehmens einen hohen Stellenwert.

4.1 Demographischer Wandel

Dank medizinischer Fortschritte nimmt die Zahl der im Alter noch rüstigen Senioren und damit natürlich auch die Zahl der älteren, aktiven Unternehmenseigentümer weiter zu. Entsprechend verschiebt sich die Alterspyramide weiter nach oben respektive der relative Anteil der Bevölkerung über 65 Jahren wird in den kommenden Jahrzehnten steigen. Diese demographische Entwicklung beeinflusst auch den Erwerbsmarkt: Bereits in den letzten Jahren hat der Anteil der Über-65-Jährigen in der schweizerischen Erwerbsbevölkerung kontinuierlich zugenommen.

2018 entfielen auf 100 Erwerbspersonen im Alter von 20 bis 64 Jahren 34,8 Personen ab 65 Jahren. Von 2010 bis 2018 führte die demografische Alterung trotz der zunehmenden Arbeitsmarktbeteiligung zu einem raschen Anstieg dieses Verhältnisses (+12%). 2008 kamen lediglich 31,1 Personen ab 65 Jahren auf 100 Erwerbspersonen im Alter von 20 bis 64 Jahren. Gegenüber 1991 (28,2) stieg das Verhältnis sogar um 23%. Wird die Anzahl der Erwerbspersonen von 20 bis 64 Jahren in Vollzeitäquivalente¹² umgewandelt, lag das Verhältnis im Jahr 2018 bei 40,3.¹³ Aller Voraussicht nach wird sich dieser Trend weiter fortsetzen. Diese Entwicklung hat zwei Ursachen und liegt zum einen im «arbeiten Wollen» der Unternehmenseigentümer (vgl. hierzu auch den Abschnitt zur Multioptions-Gesellschaft) begründet, zum anderen aber auch im «arbeiten Müssen», was der Absicherung finanzieller Bedürfnisse geschuldet ist.

¹² Die Vollzeitäquivalente (VZÄ) werden definiert als das Total der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden dividiert durch die durchschnittlich auf einer Vollzeitstelle gearbeiteten Stunden.

¹³ <https://www.bfs.admin.ch>; Zugriff am 24.6.2019.



Erkenntnis

Die Nachfolgequote ist in den letzten Jahren gestiegen. Diese Entwicklung, die auch auf das derzeit ideale Übergabealter der «Babyboomer» zurückzuführen ist, könnte durch die fortschreitende Tendenz, auch im Alter beruflich und unternehmerisch tätig zu sein, mittelfristig stoppen oder sich sogar umkehren. Für den Unternehmenseigentümer und potenziellen Übergeber bedeutet diese Entwicklung, dass er sich – mehr denn je – die Frage nach dem richtigen Übergabezeitpunkt stellen muss: Den optimalen Zeitpunkt für sich persönlich, für die NachfolgerInnen und zu guter Letzt auch für das Unternehmen.

Folgende Kernthesen können abgeleitet werden:

Übergeber	Der Übergabezeitpunkt wird zunehmend durch die finanziellen Möglichkeiten bestimmt. Die Fitness im Alter kann für das Unternehmen oder für «die Zeit danach» genutzt werden. Die drei Hauptfragen lauten: <ul style="list-style-type: none">• Wie lange möchte ich arbeiten? (Selbstverwirklichung in Beruf und Freizeit)• Wie lange muss ich arbeiten? (ökonomische Gründe)• Wie lange kann ich arbeiten? (gesundheitliche Gründe).
Übernehmer	<ul style="list-style-type: none">• Die Verkäufer sind immer weniger über deren Jahrgang zu identifizieren.• Die Übergeber können als vitale und gut vernetzte Ressource eingesetzt werden.

4.3 Fortschreitende Akademisierung

Immer mehr Schweizerinnen und Schweizer nehmen eine akademische Ausbildung in Anspruch. Hatten 2000 noch 24.2% der Schweizer Bürger zwischen 25 und 64 Jahren einen Abschluss auf Tertiärstufe (höhere Berufsbildung oder Hochschule), so waren das im 2018 bereits 43.7%.¹⁴ Der Anteil Frauen auf Tertiärstufe wächst dabei schneller als jener der Männer. Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender Grund ist jedoch auch, dass der Anteil der Migranten mit Hochschulabschluss stetig zunimmt.



Erkenntnis

Dieser Trend zur Akademisierung kann die bereits diskutierte Schieflage des Nachfolgemarktes weiter verstärken: Die Anzahl potenzieller Übernehmer im handwerklich-gewerblichen Bereich sinkt, da die Gesamtbevölkerung deutlich langsamer wächst als der Anteil der Akademiker. Die Inhaber von Kleinunternehmen stellt diese Entwicklung zunächst vor die Herausforderung, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Für Übernehmer mit handwerklich-gewerblichem Hintergrund stellt diese Entwicklung hingegen eine Chance dar: Sie können auswählen. Gelingt es nicht, die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage in diesem Bereich des Nachfolgemarktes beispielsweise durch entsprechende Migrationsbewegungen zu schliessen, ist eine Verringerung der Übertragungsquote wahrscheinlich.

¹⁴ <https://www.bfs.admin.ch>: Zugriff am 24.6.2019.

Übergeber	<ul style="list-style-type: none"> • Das Nachfolgerprofil muss von der Zukunft des Unternehmens abgeleitet und nicht als Kopie des Übergebers formuliert werden. • Universitäts- und Fachhochschulabsolventen können eine Chance für das Unternehmen darstellen – die Einführungs- und Einsatzmöglichkeiten müssen einfach anders gestaltet werden.
Übernehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Dem dualen Bildungssystem müssen wir Sorge tragen, sonst gehen uns die HandwerkerInnen und «GewerblerInnen» aus. • Die nächste Generation muss mit dem Unternehmer-Gen «infiziert» und für das Unternehmertum begeistert werden: Dies unter anderem durch Betonung der nichtfinanziellen Werte, die ein/e UnternehmerIn auch genießt. UnternehmerInnen müssen und dürfen sich in Position bringen. Migration könnte einen Teil der Nachfrage decken.

4.4 Multioptionengesellschaft

Technologischer Fortschritt sowie der Wertewandel in der Gesellschaft führen zu einer immer höheren Anzahl an Möglichkeiten für jeden Einzelnen. Soziologen sprechen dabei von der Multioptionengesellschaft.¹⁵ Nachfolgend gehen wir kurz auf zwei ausgewählte Trends ein.

4.4.1 Selbstverwirklichung und die Suche nach der perfekten Option

Unsere Gesellschaft befindet sich im Wandel hin zu einer Statusgesellschaft. Der überwiegende Teil der Grundbedürfnisse der Schweizer Bevölkerung ist gedeckt. Nun suchen die Menschen nach selbstgesteckten Zielen, nach dem Erreichen derselben und nach Selbstverwirklichung. Die hohe Anzahl an Möglichkeiten macht die einzelnen Entscheidungen dabei schwieriger: Die Befürchtung, etwas zu verpassen, zieht häufig die Unfähigkeit nach sich, sich zu binden.



Erkenntnis

Auf den Nachfolgemarkt bezogen, kann das schwerwiegende Folgen haben: Sowohl Übergeber als auch Übernehmer haben eine Vielzahl von Handlungsoptionen. Dies kann die Suche nach einem passenden Verkäufer-Käufer-Paar erschweren und verlängern. Abhilfe schaffen kann hier beispielsweise ein Kriterienkatalog des Übergebers, der seine Anforderungen an eine erfolgreiche Übergabe beziehungsweise an den potenziellen Nachfolger auflistet. Dienstleister im Vermittlungsbereich können dabei behilflich sein, solch ein strukturiertes Dokument zu verfassen, andererseits aber auch den «Schwellenwert» festzulegen, ab dem eine Übergabe stattfinden soll. So kann sich der Verkäufer beispielsweise gemeinsam mit dem Dienstleister im Vorfeld überlegen, dass er das Unternehmen übergibt, sobald er einen Käufer gefunden hat, der 80% seiner Vorgaben erfüllt. Ein ähnliches Konzept kann natürlich auch für potenzielle Übernehmer, die sich mit der Kaufentscheidung schwertun, hilfreich sein.

Eine weitere mögliche Auswirkung des Trends zur Selbstverwirklichung könnte darin liegen, dass der Übergeber nicht mehr davon ausgehen kann, dass sich der Übernehmer auf Dauer an das Unternehmen bindet. In anderen Worten: Der Übergeber kann nicht mehr davon ausgehen dass sich der Übernehmer dem Lebenswerk des Übergebers gegenüber längerfristig verpflichtet

¹⁵ Gross 1994.

fühlt. Dies kann dem Übergeber das Loslassen erst recht erschweren; solche Zweifel nachhaltig auszuräumen, diese Aufgabe wird noch schwieriger.
Auch das Verhältnis zwischen familieninternen und -externen Nachfolgen kann diesen Trend beeinflussen: Nachkommen aus Unternehmerfamilien steht heute eine grosse Auswahl an Berufsmöglichkeiten offen. Die Übernahme des elterlichen Unternehmens ist nur eine davon.

Übergeber	<ul style="list-style-type: none"> • Es kann nicht mehr automatisch davon ausgegangen werden, dass der eigene Nachwuchs Interesse an der Unternehmensübernahme hat. • Einen passenden und interessierten Nachfolger zu finden wird schwieriger. Die Suche nach einem Nachfolger muss noch frühzeitiger begonnen werden. • Ein Kriterienkatalog kann helfen, gute Übergabechancen nicht zu verpassen.
Übernehmer	<ul style="list-style-type: none"> • «Unternehmer zu sein», ist lediglich eine von vielen Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung. • Es kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass der Übernehmer das Unternehmen bis zum Ende seines Berufslebens führt. • Eine möglichst genaue Definition des «Wunschunternehmens» hilft dabei, dass die immer anspruchsvollere Suche nach einem Unternehmen erfolgreich verläuft. • Die Familieninterne Nachfolge wird weiter an Bedeutung verlieren, da die Karrieremöglichkeiten für die nachfolgende Generation noch grösser und vielfältiger werden.

4.4.2 Sehnsucht nach Einfachheit

Die immer vielschichtigeren, globalen und wirtschaftlichen Zusammenhänge und die zunehmende, immer rasantere Verbreitung neuer Technologien im Berufsalltag rufen nicht nur positive Emotionen hervor. Insbesondere die Menschen der älteren Generation – die Übergeber also – fühlen sich häufig von der Komplexität überfordert und wünschen sich in die augenscheinlich einfacher zu überschauende Vergangenheit zurück.



Erkenntnis

Neben einem möglicherweise früher als geplanten Rückzug der Übergeber aus ihrem Geschäft, beeinflusst dieser Trend vor allem die betroffenen Dienstleister:

Zum einen schlägt sich der Wunsch nach Einfachheit auch in den Kundenbedürfnissen nieder. Möglichst ohne viel Zutun des Kunden soll ein einziger Ansprechpartner den Verkaufs- und Kaufprozess führen.

Zum anderen erhöhen sich die Anforderungen an die Fähigkeiten des Dienstleisters: Denn offensichtlich ist, dass der Übernehmer über andere Fähigkeiten und anderes Wissen verfügen muss als der Übergeber. Dies betrifft sowohl die wirtschaftliche als auch strategische Ausrichtung des Unternehmens. Es handelt sich hier um eine Situation, die prädestiniert ist für Konflikte zwischen Übergeber und Übernehmer. Immer öfter verlangen solche Situationen nach dem «Mediator im Dienstleister».

Können alle Dienstleister diese zusätzliche Aufgabe verantwortungsvoll übernehmen, gekonnt eingreifen und nachhaltig Wirkung erzielen? Wir vermuten hier einen nicht zu unterschätzenden Ausbildungsbedarf. Ob sich alle oder genügend Dienstleister für dieses Themenfeld begeistern lassen, ist für uns offen.

Übergeber	<ul style="list-style-type: none"> • Der Übernehmer muss weitgehend andere, und oder zusätzliche Fähigkeiten und Kenntnisse besitzen als der Übergeber – eine perfekte Kopie des bestehenden Firmeneigentümers ist nicht wünschenswert. Dies muss zuerst der Übergeber selbst verstanden haben. • Vor, während und nach der Übergabe ist ein robustes Verständnis für die Notwendigkeit des Wandels, der Anpassung und der Entwicklung gefragt.
Übernehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Der Übernehmer muss sowohl den Status Quo des Unternehmens sowie die Denkweise des Firmeneigentümers verstehen, als auch die neuen Anforderungen an das Unternehmen. • Verständnis des Übernehmers für die Situation des Übergebers hilft, den Nachfolgeprozess unkompliziert und konfliktarm zu gestalten. • Es gilt, eine gesunde Balance zwischen Veränderung und Wertschätzung des Bestehenden zu suchen und zu finden.

5 Wirtschaftliche Trends

Wir befinden uns in einem sich rasant ändernden wirtschaftlichen Umfeld, das stark von globalen Entwicklungen geprägt ist. Die Beziehungen der Schweiz mit der Europäischen Union haben je nach Situation der Unternehmung einen wesentlichen Einfluss auf die Einschätzung der Zukunft. Diese wirtschaftlichen, exportorientierten Beziehungen sind wichtig und einem permanenten, in der Tendenz unsicheren Anpassungsprozess unterworfen. Unsicherheiten machen Unternehmensübernahmen nicht einfacher, sondern komplexer. Zuverlässige Konjunktur- und Marktprognosen zu erstellen oder darauf vertrauen zu können, auch dies wird immer unmöglicher. Mögliche Inflation, die Digitalisierung, oder die Wechselkurspolitik stellen dabei nur einige von weiteren grossen Herausforderungen für den Nachfolge-Markt dar. Im Folgenden sollen ausgesuchte Entwicklungen und ihre möglichen Auswirkungen auf den Schweizer Nachfolgemarkt kurz dargestellt werden.

5.1 Globale wirtschaftliche Entwicklung

Die Vorhersagen für die globale, wirtschaftliche Entwicklung bleiben unsicher. Vielfach werden Befürchtungen über eine neu bevorstehende, globale Finanz- und/oder Wirtschaftskrise geäussert. Tritt eine solche Krise tatsächlich ein, so kann sich dies kurz- und mittelfristig negativ auf den Transaktionsmarkt auswirken: Die Kapitalbeschaffung wird schwieriger, was in Folge potenzielle Übernehmer abschreckt. Auch Unternehmer neigen dazu, die Übergabe auf sicherere Zeiten zu verschieben – sofern sie nicht durch persönliche oder wirtschaftliche Gründe zu einem Verkauf gezwungen sind. Diese beiden Faktoren lassen vermuten, dass eine Finanz- und Wirtschaftskrise, oder nur schon die Angst davor oder die Unsicherheit, ob diese Krise eintritt, zu einem temporären Aufschub bei geplanten Übergaben führen wird. Gleichzeitig wurde in den letzten Jahren die Geldmenge massiv erhöht und das Zinsniveau ist laufend gesunken. Als Resultat beobachten wir heute einen sogenannten Anlagenotstand, was zum Teil zu einer erhöhten und damit preistreibenden Zahlungsbereitschaft bei Institutionellen Investoren zur Folge hat.

Übergeber	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoaverse Firmeneigentümer verschieben die Übergabe auf (vermeintlich?) sicherere Zeiten.
Übernehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte, schwache Konjunktur erschwert für gewisse Branchen die Kapitalbeschaffung. • Potenzielle Nachfolger müssen sich frühzeitig Gedanken über alternative Finanzierungskonzepte machen. • Andererseits: Vor allem risikobereite Übernehmer sehen in schlechten wirtschaftlichen Zeiten ihre Chance.

5.2 Inflation

Die Befürchtung einer Inflation oder zumindest inflationären Tendenzen wird derzeit in vielen Medien verbreitet. Aber was für Auswirkungen hätte dies für den Nachfolgemarkt? Experten der Orion Capital Group zeichnen folgendes Szenario: Zum einen würde eine hohe Inflation den bereits bei der Konjunkturentwicklung angesprochenen Nachfragerückgang weiter verstärken: Die Kapitalbeschaffung wird auf Grund der hohen Zinssätze teurer, die finanzmathematischen Berechnungen lassen die Investition weniger attraktiv erscheinen. Aber auch der potenzielle Verkäufer hat in dieser Lage nur wenige Anreize für eine solche Transaktion: Eher hohe, gestiegene Steuersätze schmälern seinen Verkaufsgewinn. Auch das Risikobewusstsein des Übergebers, oder seine Hoffnung auf einen besseren, späteren Zeitpunkt, können dazu beitragen, dass er den Verkauf temporär zurückstellt.

Übergeber	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Steuersätze lassen die Übergabe weniger attraktiv erscheinen. Risikoaverse Übergeber verschieben die Nachfolge im Falle einer Inflation so lange wie möglich.
Übernehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Die Inflation erschwert die Kapitalbeschaffung. • Investitionen erscheinen weniger attraktiv, wenngleich eine Investition in Sachanlagen und Kundenportfolios gerade in solchen Phasen auch attraktiv empfunden werden kann und folglich eine Alternative darstellt.

5.3 Digitalisierung

Der Digitalisierung wird ein grosses Potenzial für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen zugesprochen. Gleichzeitig haben viele Unternehmer, oft auf Grund fehlender, persönlicher Erfahrungen mit dem Thema «Digitalisierung» auch grossen Respekt vor den bereits laufenden Veränderungen und Umwälzungen. Ganze Geschäftsmodelle werden mit den digitalen Möglichkeiten pulverisiert und komplett neugestaltet. Industrie 4.0, Block-Chain, Sicherheit oder Big-Data sind nur vier von vielen Stichworten. Das Faszinierende und Beängstigende zugleich ist, dass das Wachstum der Datenmenge und Leistungsfähigkeit im digitalisierten Umfeld exponentiell ist – eine Dynamik, die in vielen Fällen für viele Unternehmer nur schwer oder eben auch spät fassbar und spürbar ist. Daraus stellen sich unter anderem auch die folgenden Fragen: Mache ich mich rechtzeitig und mit der gewünschten Wirkung auf den Weg der Digitalisierung? Wie, durch wen, wie schnell und wie wirksam wird ein neues Geschäftsmodell dem sich dauernd verändernden Markt angepasst?

Viele Investitionen in die Digitalisierung verlangen nach für KMU substanziellen finanziellen Mitteln. Oft besteht ein Trade-Off zwischen verschiedenen, dringenden und wichtigen Themen: sollen weitere Mitarbeitende angestellt werden, um das Wachstum an Kunden und Aufträgen auch abwickeln zu können? Oder soll eben genau darauf verzichtet werden, zugunsten oder auf Grund der Digitalisierung. Oder soll beides gleichzeitig gemacht werden? Kann die aktuelle Organisation und Struktur (ganz abgesehen von den notwendigen finanziellen Mitteln) der Unternehmung beide Themen gleichzeitig stemmen? Denn: beide Themen führen in einer ersten Phase nicht zu einer

Entlastung der Organisation, sondern im Gegenteil zu einer zusätzlichen Belastung und Aufgabe. Wenn eines dieser beiden Themen zeitlich zurückgestellt wird (Aus- und Aufbau der personellen Ressourcen versus Investition in die Digitalisierung), ist es dann für dieses Thema schlussendlich «nicht schlicht und einfach 'zu spät'»?

Übergeber	<ul style="list-style-type: none"> • Hat das heutige Geschäftsmodell noch eine Daseinsberechtigung? • Was und wo muss ich in die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells investieren? • Habe ich selber die Fähigkeiten, das Geschäftsmodell an die neuen Herausforderungen anzupassen? Wenn nein, wer dann? • Oder muss ich das Geschäftsmodell just nicht anpassen, sondern suche meine Differenzierung in einer «old-school» Positionierung und unterscheide mich gerade dadurch von der Konkurrenz
Übernehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist der Investitionsstau im Unternehmen hinsichtlich der Digitalisierung, respektive wo liegt das entsprechende Potenzial? Zahlt sich die Investition zurück? • Wie vertragen sich meine Investitionskosten mit der Amortisation von allfälligen Darlehen im Rahmen der Unternehmensübernahme? • Was kann ich selber leisten, und wo bin ich auf Unterstützung von Dritten angewiesen?

5.4 Wechselkurs

Als Folge der Flucht der Kapitalanleger in die als sicher geltende CHF-Währung, gewinnt der Schweizer Franken immer wieder, manchmal unvermittelt und rasant an Wert gegenüber anderen Währungen wie Dollar und Euro. Der «starke Franken» kann dabei auch den Schweizer Nachfolgemarkt beeinflussen, da die derzeitige Wechselkurssituation den Kauf eines Schweizer Unternehmens für ausländische Investoren zunächst unattraktiv macht. Denkbar ist auch, dass sich potenzielle Schweizer Nachfolger Richtung Ausland orientieren, um dort ein Unternehmen zu übernehmen.

Übergeber	<ul style="list-style-type: none"> • Die Suche nach einem geeigneten, zahlungswilligen Käufer erschwert sich. Vor allem ausländische Investoren und Geldgeber werden durch den Wechselkurs abgeschreckt. • Die Suche nach einem Nachfolger muss daher noch frühzeitiger begonnen werden. Die Vorzüge des eigenen Unternehmens müssen noch deutlicher, noch sichtbarer dargestellt werden.
Übernehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Für Übernehmer werden Investitionen im benachbarten Ausland zunehmend attraktiv.

6 Chancen und Gefahren für Übergeber und Übernehmer

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass sowohl soziologische Trends als auch wirtschaftliche Entwicklungen das Potenzial haben, den Schweizer Nachfolgemarkt sowohl kurz- als auch langfristig zu beeinflussen. Die wirtschaftliche Situation kann kurz- und mittelfristig zu einem Rückgang der Aktivitäten im Schweizer Nachfolgemarkt führen und somit eine Gefahr für Übergeber und Übernehmer darstellen. Insgesamt ist zu erwarten, dass sich bei unsicherer, wirtschaftlicher Lage der «Investor-Typ» ändern wird: Der neue Übernehmer – derjenige, der noch für diese Aufgabe zu begeistern ist - ist deutlich risikofreudiger, als es bei bisherigen Transaktionen der Fall war. Wieviele Übernehmer dieses Typus gibt es? Wo sind sie?

Die demographische Entwicklung kann – nach dem Ende der Übergaben durch die Babyboomer-Generation – zu verringerten Nachfolgequoten führen, während die gesteigerten und geänderten Anforderungen an die Nachfolger,

und gleichzeitiger Zunahmen der «Lebens-Optionen» für diese Nachfolger, die Übertragungsquote reduzieren. Besonders im handwerklich-gewerblichen Bereich wird ein verstärkter «Nachfolgermangel» erwartet. Dieser kann oder könnte nur durch neue Investoren, z.B. Migranten mit entsprechendem Ausbildungsniveau, geschlossen werden. Für Nachfolger mit passenden Profilen ergibt sich hier dahingehend eine grosse Chance.

Die Dienstleister werden in Zukunft vor grosse Herausforderungen gestellt: Sie müssen sich auf langwierigere und komplexere Suchprozesse einstellen und gleichzeitig neue Kompetenzen, z.B. im Konfliktmanagement und der Mediation, erwerben.

Um die Such- und Verkaufsprozesse auch in Zukunft möglichst effizient zu gestalten, bietet es sich beispielsweise an, Übergabekriterien (von Seiten des Inhabers) sowie Übernahmekriterien (von Seiten des potenziellen Nachfolgers) zu definieren. Sobald in diesem Katalog ein gewisses Mass an Übereinstimmung erreicht ist, sollte der (Ver-)käufer sich zum (Ver-)kauf entscheiden. Der Dienstleister kann diesen Prozess anstossen und begleiten.



Fragenkatalog VerkäuferInnen

Der Fragekatalog wurde generisch generiert und ist entlang dem 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge-Modells gegliedert, vgl. dazu auch die Schrift KMU Nachfolge – Wirkungsvolle Gestaltung.

Intern: 02-01-Fragenkatalog-VerkäuferInnen



Fragenkatalog NachfolgerInnen

Der Fragekatalog wurde generisch generiert und ist entlang dem 5-Themen-Rad des St. Galler Nachfolge-Modells gegliedert, vgl. dazu auch die Schrift KMU Nachfolge – Wirkungsvolle Gestaltung.

Intern: 02-02-Fragenkatalog-NachfolgerInnen

7 Literaturverzeichnis

- Bundesamt für Statistik (BFS) (2010a): <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/o6/o2/blank/key/o2/ueberlebensraten.html>.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2010b): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2010 – 2060. Neuchâtel: BFS.
- Bundesamt für Statistik: Erwerbstätigkeit und Ruhestand (Zugriff: 24.6.19): <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/erwerbstaetigkeit-ruhestand.html>.
- Bundesamt für Statistik: Bildungsstand (Zugriff: 24.6.19): <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsindikatoren/bildungssystem-schweiz/themen/wirkung/bildungsstand.html>.
- Bühler, Josef; Halter, Frank (2011): Vier Typen von Nachfolgern. In: Handelszeitung, Nr. 17, vom 28.04.2011. S. 44.
- CS (2013): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse.
- CS (2016): Herausforderungen Generationenwechsel. Zürich: Credit Suisse.
- Dun & Bradstreet (Schweiz) AG (2007): Nachfolger gesucht! Steht die Schweiz vor einer Pensionierungswelle?
- Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas (2005): Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: PricewaterhouseCoopers.
- Fueglistaller, Urs; Halter, Frank (2011): Haben Sie sich auch schon überlegt, zu übernehmen statt zu gründen? In: Alma. Nr. 2/2011. S. 8-9.
- Fueglistaller, Urs; Fust, Alexander; Brunner, Christoph; Althaus, Bernhard (2013): Schweizer KMU Studie: Eine Analyse der Zahlen 2011. St.Gallen (OBT).
- Gross, Peter (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Halter, Frank; Baldegger, Rico; Schrettle, Thomas (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.)
- Halter, Frank; Baldegger, Rico (2009): Transmettre la direction et la propriété de son entreprise. Succession au sein des petites et moyennes entreprises de Suisse latine. Lausanne: Relève PME (Hrsg.).
- Halter, Frank (2009): Familienunternehmen im Nachfolgeprozess: Die Emotionen des Unternehmers. Lohmar: Josef Eul Verlag. 2009.
- Halter Frank; Schröder Ralf 2010: Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis. Das St. Galler Nachfolge Modell. Bern: Haupt Verlag.
- Liebermann, Franz (2003): Unternehmensnachfolge – Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung. Zürich, (AWA Schriftenreihe).
- Martin, Chris (2000), SME Ownership and Management Change: A business continuity and development perspective. Workshop Paper. Small Business and Enterprise Conference. Manchester. April 2000. S. 1-23.
- Meijaard, Joris; Uhlander, Lorraine; Flören, Roberto u.a. (2005): The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Rüttimann, Hallier, Fuchs u.a. (2005): Unternehmen Zukunft. Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz. Zürich: Zürcher Kantonalbank.



Die aktuellen Schriften im Überblick

- Heft Nr. 1: KMU Nachfolge in der Schweiz: Quo Vadis?
- Heft Nr. 2: KMU Nachfolge – wirkungsvolle Gestaltung
- Heft Nr. 3: Die Nachfolge Vision
- Heft Nr. 4: KMU Nachfolge als Prozess: Alles im richtigen Moment?
- Heft Nr. 5: Mit Stabilität und Fitness des KMU kann die Nachfolge gelingen!
- Heft Nr. 6: Vorsorge und Sicherheit in KMU
- Heft Nr. 7: Die Bewertung-Bewertung
- Heft Nr. 8: KMU als Emotionaler Wert: Wert ist nicht gleich Preis
- Heft Nr. 9: KMU Nachfolge-Finanzierung
- Heft Nr. 10: Mit Gerechtigkeit und Fairness eine KMU Nachfolge
- Heft Nr. 11: Führungsstrukturen und -prozess im Nachfolgeprozess
- Heft Nr. 12: KMU Nachfolge-Beratung

Herzlichen Dank für die Unterstützung



Zürcher
Kantonalbank

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zh
aw

IAP
Institut für Angewandte
Psychologie



(Stand 25.06.2019)