

KMU-Spiegel 2015

Unternehmensnachfolge bei
Schweizer Klein- und Mittelunternehmen



Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

«Es braucht viel Leidenschaft und ein Bedürfnis, sich selbst verwirklichen zu können.»

Landwirtschaftsbetrieb Räss in Benken



Ein Schweizer Kleinunternehmen hat seine Nische in der Agrarwirtschaft gefunden. Der Vater hat ein beachtliches Agrarunternehmen aufgebaut, welches sich auf die Produktion von Kartoffeln spezialisiert hat. Im schönen Zürcher Weinland gelegen, profitiert das Unternehmen von der Nähe des Rheins. Es beliefert grosse Schweizer Kartoffelverarbeiter wie Zweifel oder Migros. Als nächster strategischer Schritt steht die familieninterne Nachfolge an.

Der Vater hat die glückliche Konstellation, das Unternehmen in die Hände der beiden Söhne geben zu können. Sie planen die Nachfolge des Vaters anzutreten. Und nicht nur dies: Sie möchten auch noch eine strategische Neuorientierung lancieren. Mit beachtlichen Investitionen verbunden, wagen die beiden Söhne – mit dem väterlichen Rat und der väterlichen Erfahrung – die Weiterentwicklung des Agrarunternehmens voranzutreiben.

Weg vom Kartoffelhersteller hin zum biologischen Wildbeerenproduzenten, lautet die strategische Neuorientierung. Es ist eine Nachfolgeregelung mit einer klaren Ni-

schenorientierung. Die beiden Söhne und ihr Vater sind zuversichtlich, da sie ein erhebliches Potenzial erkennen. Sie möchten sich primär auf die Herstellung der zukunftssträchtigen Aronia- und Goji-Beeren konzentrieren. Diese gelten als Trendbeeren und haben den Ruf, die gesündesten Beeren der Welt zu sein.

Die beiden Söhne treten die Nachfolge mit viel Zuversicht an, obwohl die Nachfolge mit hohen Investitionen und einer Neuorientierung verbunden ist. Eine solche Übergabe ist nicht möglich ohne die Begeisterung für die Sache und den Glauben an den Erfolg. Die Söhne wollen diesen Schritt einfach wagen.

Folgerungen für die Praxis

- Der Glaube an den Erfolg muss grösser sein als der Respekt vor Misserfolg.
- Übergaben sind oft ein guter Zeitpunkt für die Etablierung neuer Nischenstrategien.

Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille



Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

Unternehmensnachfolge aus Sicht von Übergebern und Übernehmern

Marco Gehrig / Rigo Tietz

Hohe Bedeutung für KMU

Das Thema Unternehmensnachfolge ist für Schweizer KMU wichtiger denn je. Etwa eines von acht KMU in der Schweiz ist gegenwärtig gemäss diverser Studien konkret mit der Herausforderung einer Unternehmensnachfolge konfrontiert – mit anderen Worten rund 70'000 KMU alleine in der Schweiz. Das heisst, diese Unternehmen müssen ihre Nachfolge in den nächsten fünf bis zehn Jahren regeln. Die Ergebnisse dieser Studie unterstreichen die hohe Relevanz der Thematik, denn wie Abbildung 1 deutlich macht, wird bei rund 40% der befragten Übergeber eine Nachfolgeregelung voraussichtlich in den nächsten fünf Jahren erfolgen.

Das Thema Unternehmensnachfolge ist aber auch für Schweizer KMU von Bedeutung, welche nicht unmittelbar in den nächsten zehn Jahren eine Nachfolgeregelung meistern müssen. Die in Abbildung 2 dargestellten Ergebnisse machen klar, dass für rund zwei Drittel dieser Unternehmen die Thematik wichtig und das Bewusstsein für die grossen Herausforderungen vorhanden ist. Die Regelung der Nachfolge bietet Chancen und Gefahren zugleich, jedoch stellt sich oftmals das entscheidende Problem, überhaupt einen potenziellen Nachfolger zu finden. Der Fachkräftemangel in gewissen Branchen verschärft diesen Punkt zusätzlich.

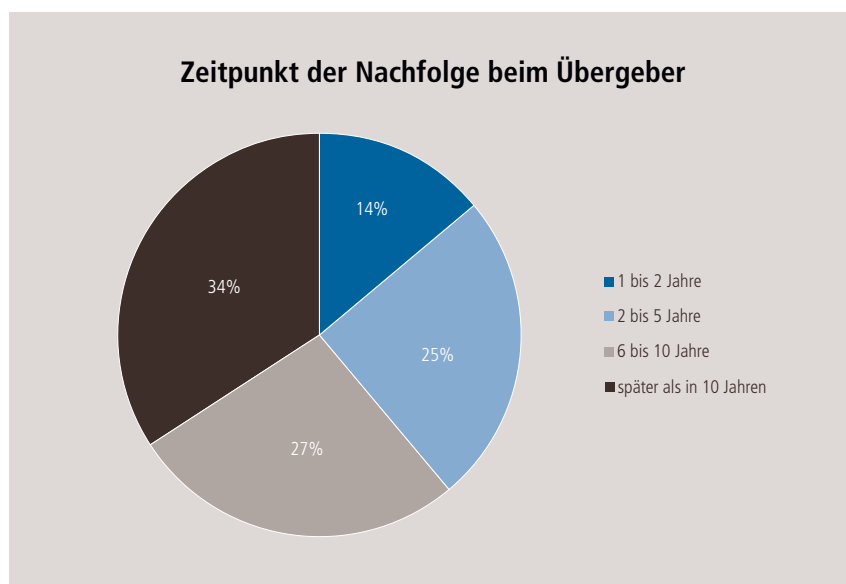


Abbildung 1

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Die Nachfolge ist eine Herausforderung, von der alle Branchen, alle Regionen und Rechtsformen betroffen sind. Auch die letztjährige KMU-Studie der FHS St.Gallen zeigte beim Sorgenbarometer auf, dass die KMU eine noch nicht geregelte Nachfolge als eine der grössten Sorgen identifizierten.

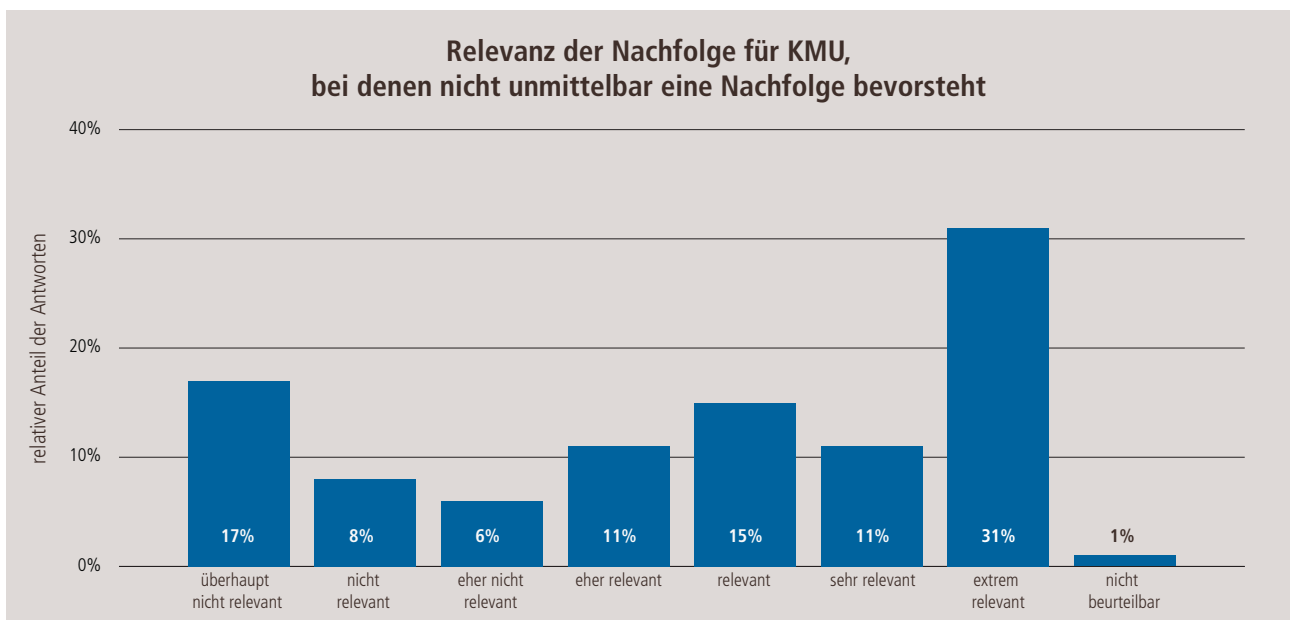


Abbildung 2

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Zwei unterschiedliche Perspektiven

Die Nachfolge ist langfristig zu planen, da es sich in der Regel um die Übergabe eines Lebenswerkes handelt. Es sind Emotionen im Spiel und darüber hinaus sind Antworten auf sehr komplexe und anspruchsvolle Fragestellungen zu finden. Das Thema Unternehmensnachfolge kann hierbei aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: aus Sicht der Übergeber und aus Sicht der Übernehmer. Vor diesem Hintergrund wurde die Thematik in der vorliegenden Studie aus beiden Perspektiven beleuchtet. An der empirischen Untersuchung im Rahmen einer quantitativen Umfrage nahmen insgesamt 325 KMU teil, von de-

nen etwa ein Drittel zu den Übernehmern und etwa zwei Drittel zu den künftigen Übergebern gehören. Zu den Übernehmern zählen die Befragten, die in den letzten 10 Jahren ein Unternehmen übernommen haben. Bei den restlichen Unternehmen wird davon ausgegangen, dass eine Nachfolge noch bevorsteht, sodass diese der Gruppe der Übernehmer zugeordnet wurden.

Die Befragung beleuchtet verschiedene Aspekte einer Unternehmensnachfolge wie etwa persönliche Ziele, wahrgenommene Herausforderungen, wichtige Fähigkeiten, Formen der Nachfolge, die Rolle des Übergebers sowie finanzielle Aspekte und Ri-

siken. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen die wichtigsten Ergebnisse der Studie auf und stellen hierbei jeweils die beiden Perspektiven der Übergeber und Übernehmer gegenüber, um so für beide Seiten eine Orientierung für die Gestaltung des Nachfolgeprozesses zu geben.

Fazit: Die Unternehmensnachfolge stellt für Schweizer KMU ein sehr wichtiges Thema dar und kann aus der Perspektive der Übergeber und der zukünftigen Übernehmer betrachtet werden.

Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

Nachfolgeziele: Babyboomer treffen auf die Generation Y

Ziele der Übergeber

Viele Übergeber, die in Zukunft eine Nachfolge zu bewältigen haben, dürften zur Generation der Babyboomer gehören, welche ein Geburtsjahr zwischen 1946 bis 1964 aufweisen. Sie gelten in der Schweiz als geburtenstarke Generation, was bereits aus dem Namen hervorgeht. Sie sind die Nachkriegsgeneration und haben zu einem grossen Teil den heutigen Wohlstand aufgebaut.

Ihre Ziele im Zusammenhang mit der Nachfolge sind Ausdruck der hohen unternehmerischen und sozialen Verantwortung dieser Generation. In Abbildung 3 wird deutlich, dass die Sicherung der Arbeitsplätze, der Fortbestand des Unternehmens und die persönliche Altersvorsorge zu ihren wichtigsten Zielen in der Nachfolgeregelung zählen. Offenbar spielen die Beziehungen zu den Mitarbeitenden und den Geschäftspartnern eine genauso wichtige Rolle wie die eigene persönliche Altersvorsorge. Von

mittlerer Relevanz sind die übrigen Ziele. Auch hier zeigt sich indirekt die soziale Verantwortung der Unternehmer im Rahmen des Nachfolgeprozesses.

Bei den sonstigen Zielen wurden verschiedene Aspekte genannt, wobei diese insgesamt als weniger relevant beurteilt worden sind. Genannt wurden unter anderem: Fortbestand der Kundenbindungen, Fortführung der Unternehmenskultur sowie Fortbestand des Berufsstandes.

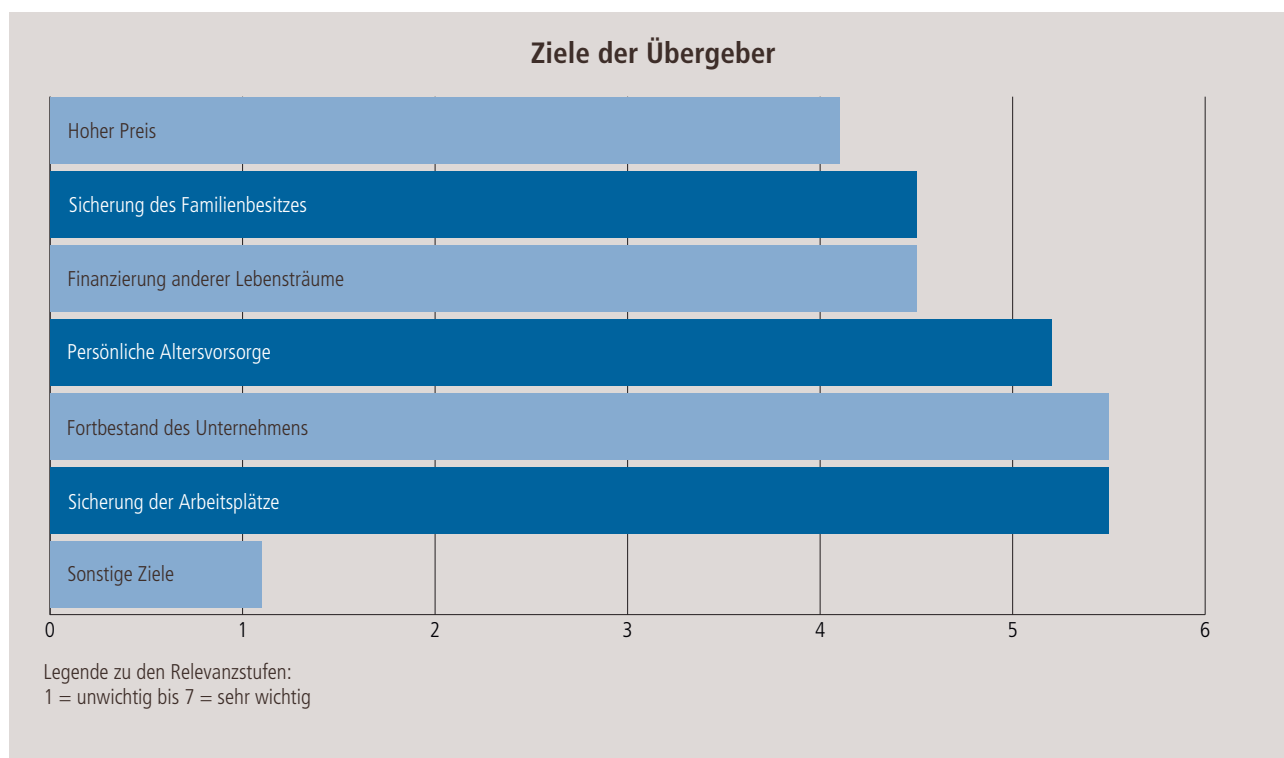


Abbildung 3

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Ziele der Übernehmer

Viele Schweizer Jungunternehmer und potenzielle Nachfolger bzw. Übernehmer werden zur sogenannten Generation Y gezählt. Die Generation Y wird auch als Millenials bezeichnet. Vertreter dieser Generation sind zwischen 1977 und 1998 geboren und waren zwischen 1990 und 2010 im Teenager-Alter. Diese Gruppe der Schweizer Bevölkerung gilt als dynamisch, gut ausgebildet und forsch, sodass Freiheit, Selbstbestimmung und Flexibilität wichtige Aspekte sind. Ebenso zählt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu den wichtigsten Prinzipien. Beruf-

lich möchten sie sich verwirklichen und suchen die Arbeit in Teams.

Die Nachfolge bei einem Schweizer KMU zu übernehmen, ist eine grosse Herausforderung, die mit Hoffnungen und Zielen des Übernehmers verbunden ist. Die Ergebnisse in Abbildung 4 zeigen auf, dass die Übernehmer Selbstverwirklichung, Selbständigkeit und Flexibilität als zentrale Ziele bei der Nachfolge sehen. Diese Punkte korrespondieren mit den Wertvorstellungen der Generation Y. Zugleich zeigt sich, dass im Vergleich dazu ein hohes Einkommen of-

fenbar nicht die höchste Priorität hat. Als sonstige Gründe werden unter anderem die Weiterführung eines Familienbetriebs oder die Chance auf eine neue Herausforderung genannt. Diese Gründe weisen ebenfalls hohe Relevanzwerte auf.

Fazit: Für viele Übergeber haben der Fortbestand des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze grosse Bedeutung, während bei Übernehmern Selbständigkeit, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung im Mittelpunkt stehen.

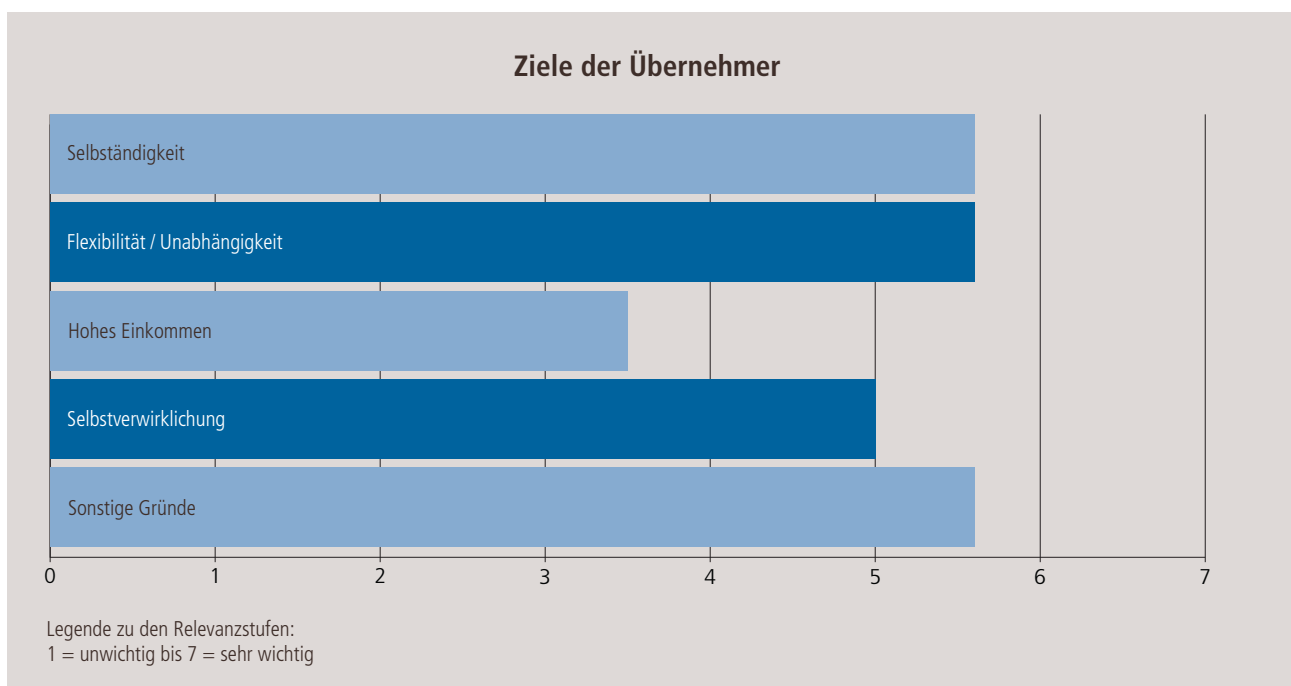


Abbildung 4

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

Herausforderungen: Eine Nachfolge braucht Zeit

Herausforderungen für Übergeber

Bei den befragten Übergebern steht eine mögliche Nachfolge und Übergabe des Unternehmens noch bevor. Die Ergebnisse spiegeln folglich die Erwartungen wider, die von den Vertretern der befragten Unternehmen genannt wurden.

Aus Perspektive des Übergebers ist die emotionale Bindung mit dem Unternehmen eine sehr grosse Herausforderung. Hier besteht die Befürchtung, das Unter-

nehmen nicht loslassen zu können. Insbesondere bei Mikrounternehmen ist dieser Aspekt besonders stark ausgeprägt. Auch eine Verschiebung des Themas in die Zukunft oder zu wenig Zeit zu haben für die sorgfältige Planung der Nachfolge, werden häufig als Herausforderungen genannt. Diese Punkte unterstreichen nochmals den Stellenwert einer frühzeitigen Planung der Unternehmensnachfolge. Interessanterweise stimmen Übergeber und Übernehmer überein, dass Konflikte zwischen diesen bei-

den Parteien nicht die zentrale Herausforderung darstellen. Darüber hinaus wurden mehrfach Aspekte wie fehlendes Kapital für die Ausfinanzierung sowie die Suche nach einem geeigneten Nachfolger als Herausforderungen genannt. Einige der Befragten verweisen auf gesetzliche Regelungen und die schwierige Bewertung des Unternehmens als weitere Stolpersteine.

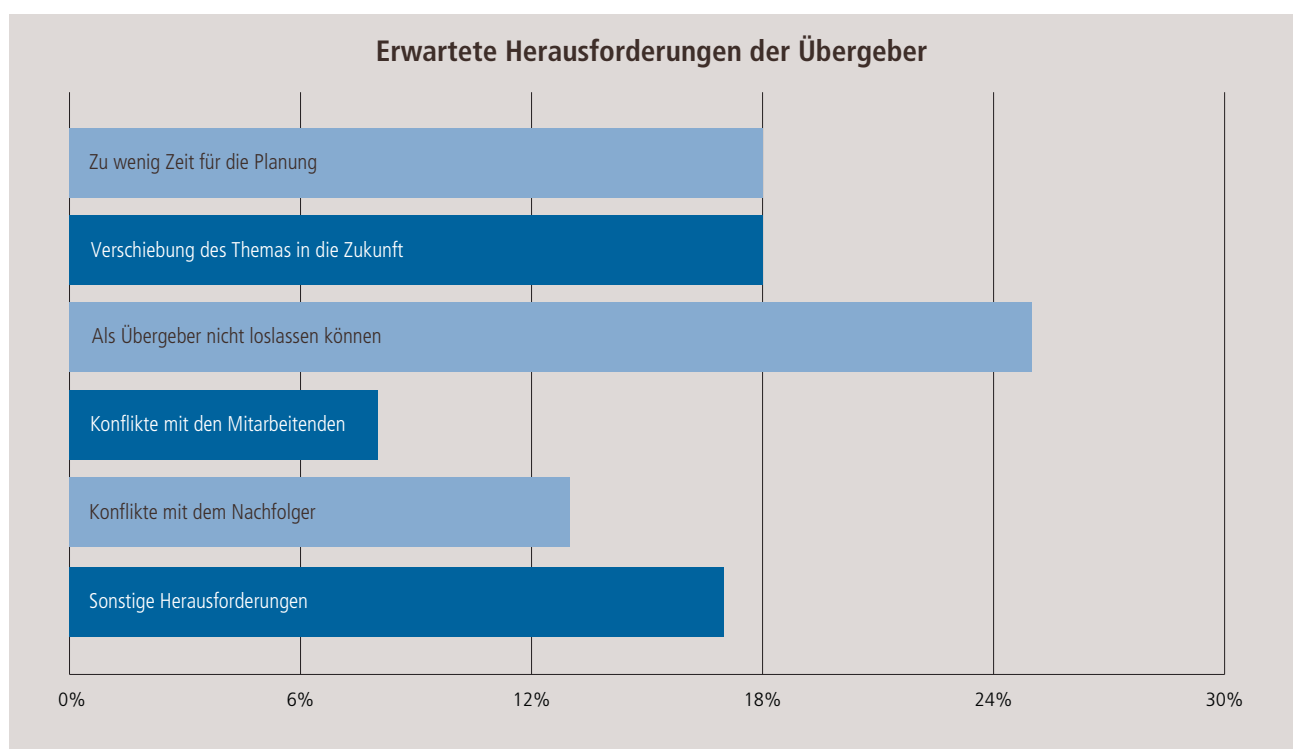


Abbildung 5

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Herausforderungen für Übernehmer

Die Antworten der Übernehmerseite zeigen die Erfahrungen auf, die sie im Rahmen des Nachfolgeprozesses sammeln konnten. Die Übernehmer bewerten rückblickend vor allem die hohe Arbeitsbelastung als die grösste erlebte Herausforderung. Viele Nachfolger hatten überdies nach eigenen Angaben zu wenig Zeit für Familie und Freunde, was gut ins skizzierte Bild der Generation Y passt. Angst und Unsicherheit spielten ebenfalls eine wichtige Rolle, wohingegen Konflikte mit dem Übergeber oder mit Mitarbeitenden weit weniger als Herausforderungen wahrgenommen wur-

den. Da es sich bei den Nachfolgern vermutlich um die Generation Y handelt, entsprechen die Untersuchungsergebnisse sehr gut dem Lebensverständnis dieser Bevölkerungsgruppe. Dieser Aspekt ist umso wichtiger, je kleiner das KMU ist.

Weitere Herausforderungen, die von den Befragten genannt wurden, umfassen insbesondere verschiedene betriebswirtschaftliche Aspekte wie zum Beispiel: Erfüllung der strategischen und finanziellen Erwartungen, geringes Wissen über die Grundlagen der finanziellen Führung, schwierige Finanzierung der Übernahme, genaue In-

formationen über Produkte, Prozesse und Mitarbeitende oder Ungewissheit über die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Die von den Übernehmern als besonders stark erlebten Herausforderungen stechen deutlich hervor.

Fazit: Viele Übergeber befürchten, nicht rechtzeitig loslassen zu können. Übernehmer erleben oftmals eine sehr hohe Arbeitsbelastung, sodass zu wenig Zeit für Familie und Freunde bleibt.

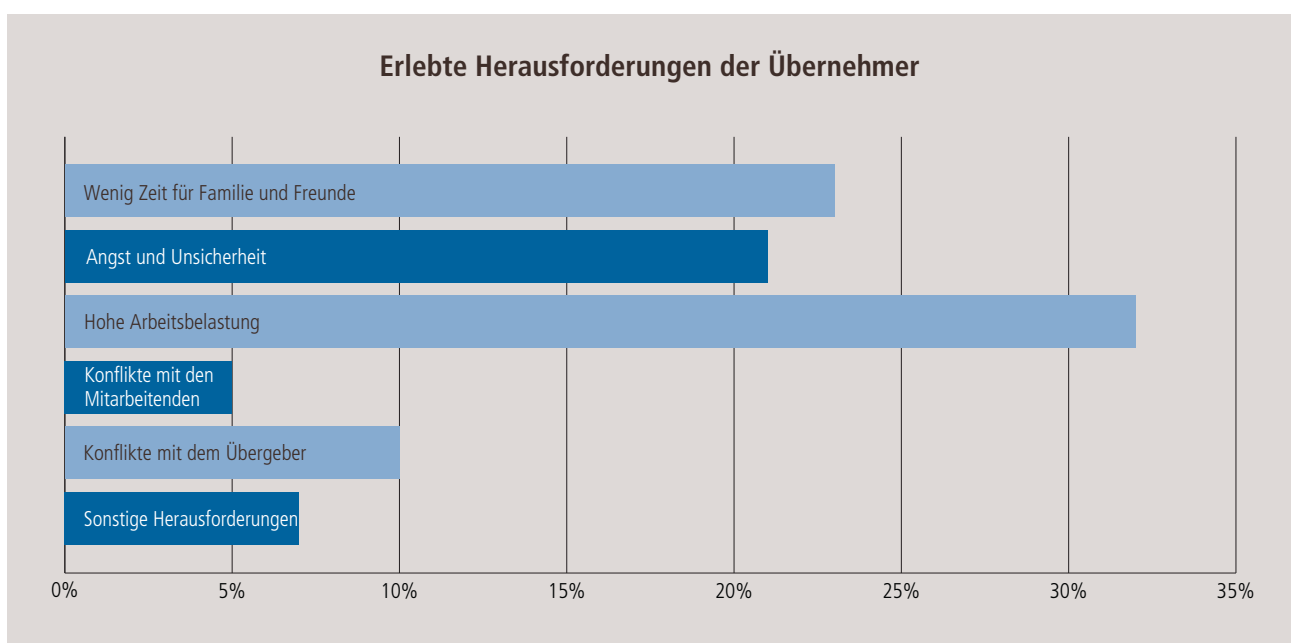


Abbildung 6

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

Personenkreis: Extern statt intern

Perspektive der Übergeber

Es ist heutzutage nicht mehr selbstverständlich, dass Kinder in die Fussstapfen ihrer Eltern treten wollen, selbst wenn es um die Nachfolge eines sehr erfolgreichen Unternehmens geht. Viele wollen ihren eigenen Weg gehen und suchen nach Selbstverwirklichung durch eine spannende Aufgabe. Dieser Aspekt kann unterschiedliche Facetten haben: Familieninterne Nachfolger wollen das Unternehmen anders führen oder eventuell erst gar nicht überneh-

men. Das machen auch die Ergebnisse der Studie deutlich, die in Abbildung 7 dargestellt sind. In diesem Punkt haben die befragten Übergeber und Übernehmer ähnliche Auffassungen.

Viele Übergeber, welche ihr KMU in einigen Jahren übergeben werden, benennen die gleichen Personenkreise wie die Übernehmer. Mehrheitlich wird der Nachfolger voraussichtlich eine externe Person sein. In einem von fünf Fällen wird vermutet, dass

die eigenen Kinder die Nachfolge antreten werden oder ein bestehender Mitarbeiter das KMU übernehmen wird. Mit «andere Personen» sind mehrheitlich die Mitbewerber gemeint. Der Kreis der potenziellen Nachfolger ist bei Nachfolgeregelungen somit oftmals stark eingeschränkt. Viele KMU und im Besonderen Mikrounternehmen haben grosse Mühe, überhaupt einen geeigneten Nachfolger zu finden.

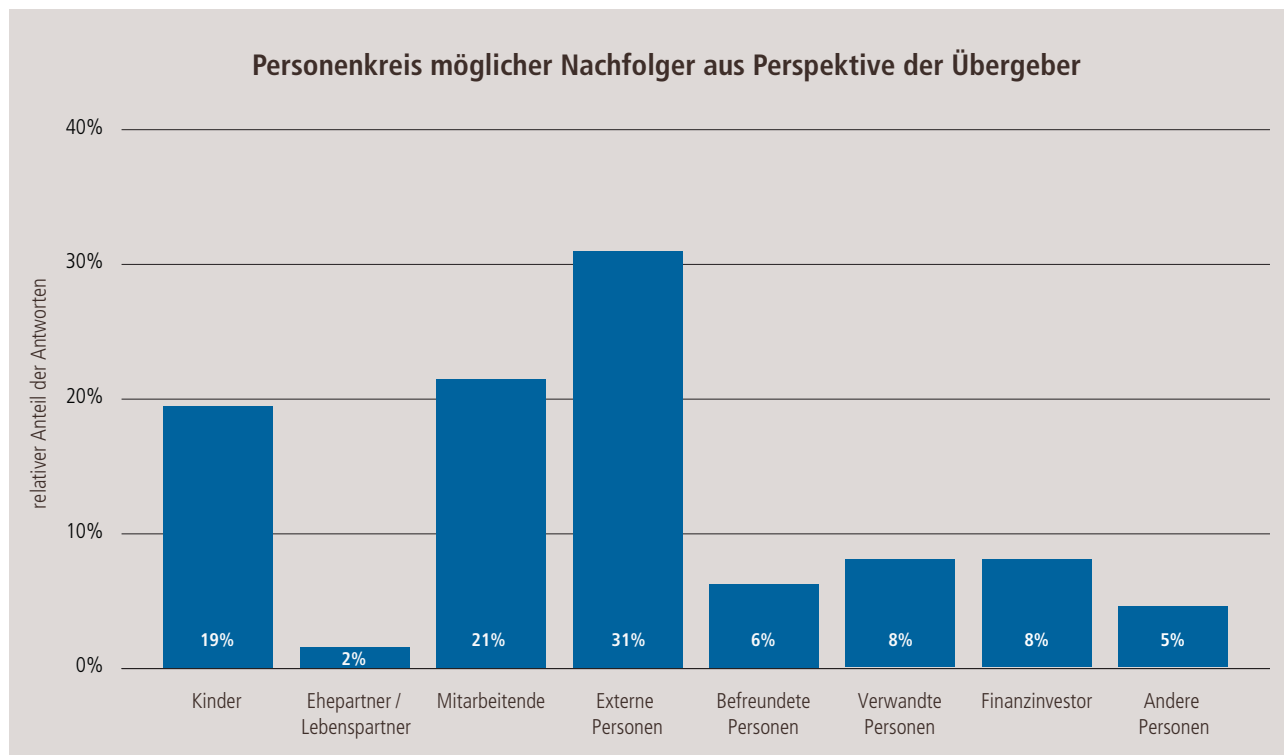


Abbildung 7

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Perspektive der Übernehmer

Bei den erfolgten Übergaben kommt der Übernehmer in zwei von drei Fällen aus dem externen Personenkreis. Im übrigen Drittel stammt der Übernehmer aus der Familie oder aus dem Unternehmen selbst – beispielsweise Mitarbeitende oder Partner. Bei den «übrigen Beziehungen» wurden immer wieder ehemalige Geschäftspartner genannt. Immer öfter kommt der Übernehmer somit aus einem externen Kreis, was im Besonderen auf die kleinen Unterneh-

men in noch stärkerem Mass zutrifft. Die Nachfolgeplanung wird durch diesen Umstand erheblich erschwert. Beim Vergleich der Antworten der Übernehmer mit Übergeberperspektive zeigt sich, dass die Bedeutung der externen Nachfolge bei beiden Gruppen jeweils am höchsten ausfällt. Bei den realisierten Nachfolgen nimmt diese jedoch noch einen deutlich höheren Stellenwert ein als bei den Erwartungen der Übergeber.

Fazit: Die externe Nachfolge gewinnt stark an Bedeutung – und zwar sowohl für Übergeber als auch für Übernehmer – und stellt vor allem für KMU eine grosse Herausforderung dar, weil sich damit die Suche nach einem geeigneten Nachfolger deutlich erschwert.

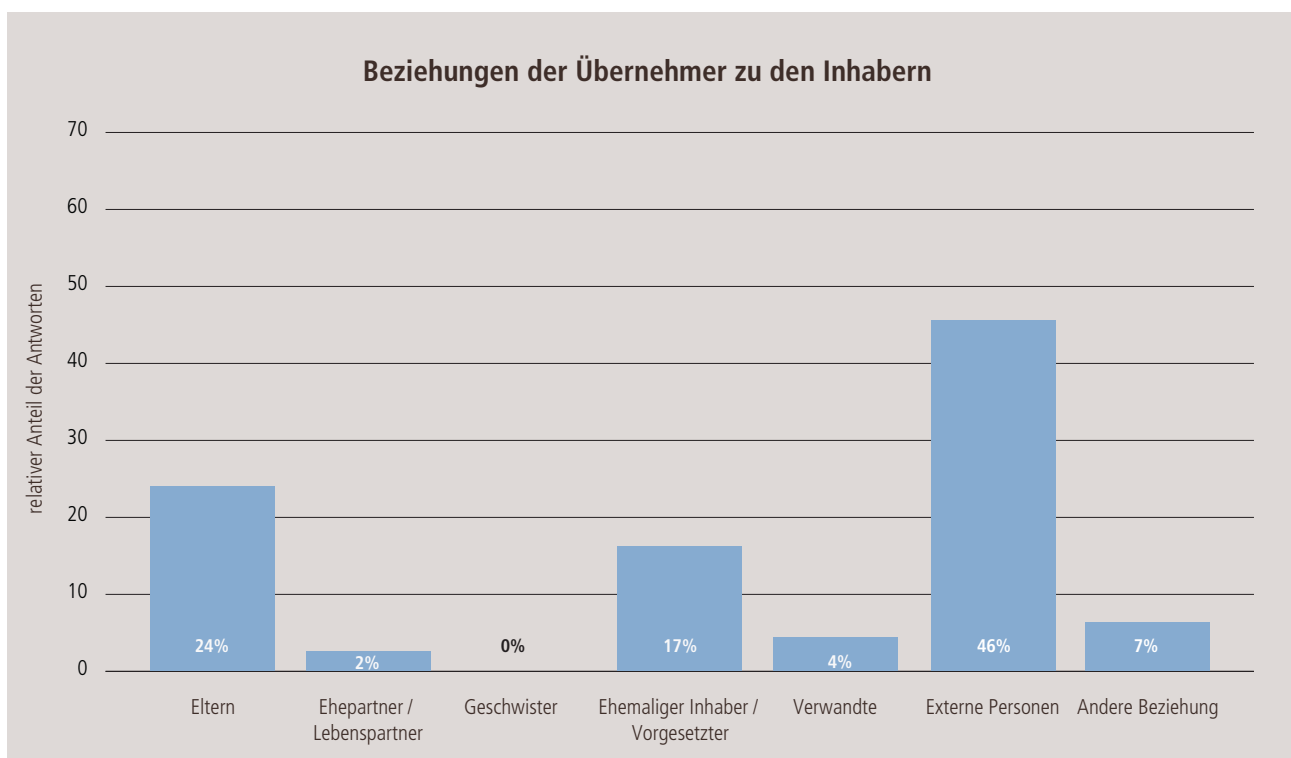


Abbildung 8

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

Unternehmenswert: Vorsicht und Zuversicht

Einschätzungen der Übergeber

Zu einer erfolgreichen Nachfolgeregelung gehört auch, dass ein Übernahmepreis vereinbart wird. Die Einschätzung des Wertes des eigenen KMU ist eine zentrale Fragestellung im Nachfolgeprozess. Der Wert eines KMU kann mithilfe von verschiedenen Methoden ermittelt werden, wobei die Ergebnisse als Bandbreite und Ausgangspunkt für Verhandlungen dienen können. Eine Studie von KMU-Next aus dem

Jahr 2013 zeigt auf, dass der Verkehrswert von Schweizer KMU bei 26.4% auf bis zu CHF 500'000, bei 28.6% zwischen CHF 500'000 und CHF 2 Mio. und bei 45.0% auf mehr als CHF 2 Mio. geschätzt wird.

Aus Perspektive der befragten Übergeber kommen bei der Einschätzung des Verkehrswerts einige Unterschiede zum Vorschein. Abbildung 9 macht deutlich, dass bei fast der Hälfte der zukünftigen Überge-

ber (47.5%) der Wert des eigenen Unternehmens auf bis zu CHF 500'000 geschätzt wird. Der Anteil dieser Gruppe fällt somit deutlich grösser aus als in der Vergleichsstudie. Bei 26.0% der Befragten liegt der Wert zwischen CHF 500'000 und CHF 2 Mio., während bei nur 26.5% ein Wert von mehr als CHF 2 Mio. angegeben wird. Dies ist offenbar Ausdruck dafür, dass das Zukunftspotenzial des eigenen Unternehmens von der Übergeberseite mit Vorsicht eingeschätzt wird.

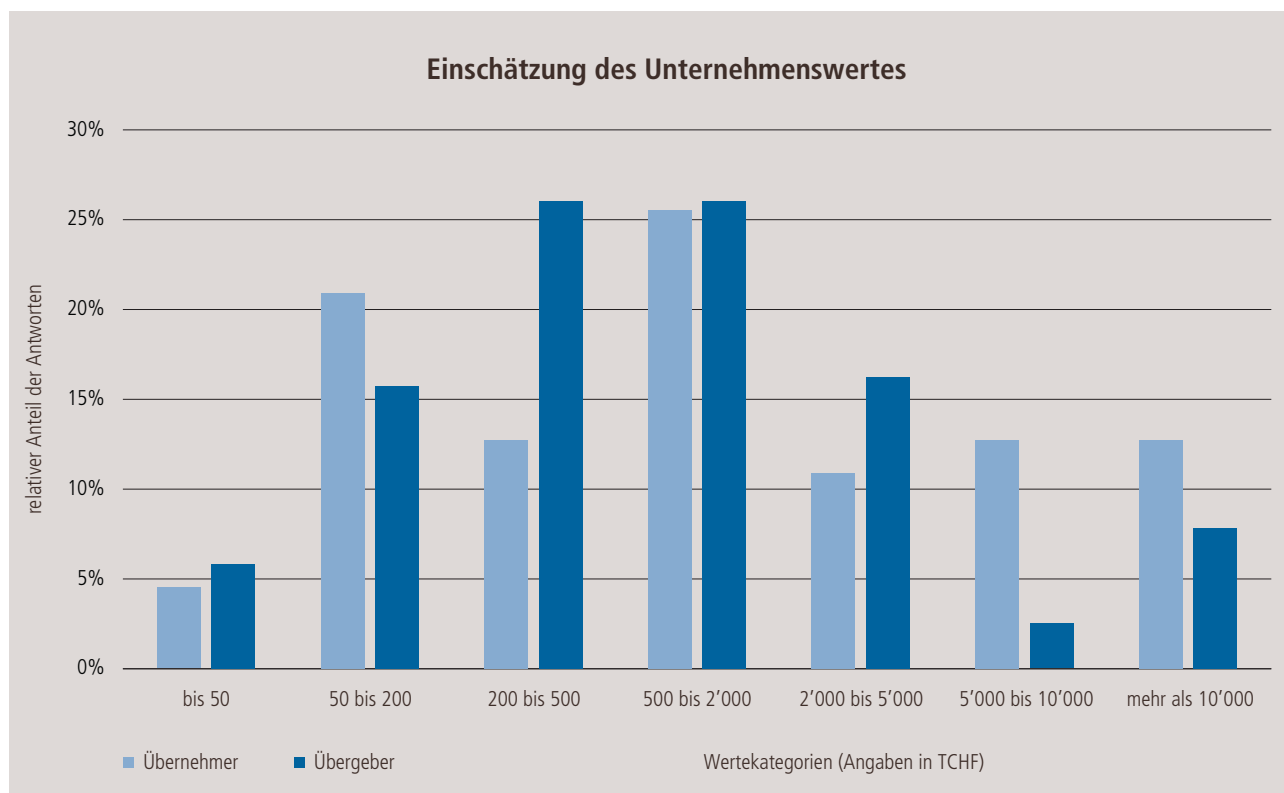


Abbildung 9

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Einschätzungen der Übernehmer

Die Einschätzungen der Übernehmer hinsichtlich des Unternehmenswertes ergeben ein etwas anderes Bild. Von den Befragten schätzen 38.2% den Wert des eigenen KMU auf bis zu CHF 500'000, womit der Anteil in dieser Gruppe deutlich kleiner ausfällt als bei den Übergebern. Bei 25.5% wird ein Wert zwischen CHF 500'000 und CHF 2 Mio. angegeben, was sowohl mit den Ergebnissen der KMU-Next-Studie als auch mit der Gruppe der befragten Übergeber korrespondiert. Bei 36.3% wird ein Wert über CHF 2 Mio. genannt, sodass in dieser Kategorie deutlich mehr Übernehmer als Übergeber vertreten sind. Die Übernehmer zeigen sich somit im Hinblick auf die Zukunft optimistisch bzw. gehen von einem

hohen künftigen Erfolgspotenzial des von ihnen übernommenen KMU aus. Diese Tatsache lässt die Vermutung zu, dass sich die vollzogene Nachfolge für die Übernehmer finanziell ausgezahlt hat. Man hätte annehmen können, dass die Übergeber ihr Unternehmen deutlich höher einschätzen als die Übernehmer, was jedoch offensichtlich nicht zutreffend ist.

Für die Einschätzung des Wertes eines KMU sind verschiedene Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Abbildung 10 zeigt auf, dass die Übergeber den bestehenden Kundenstamm als wichtigsten Einflussfaktor sehen. Zudem ist auch das Portfolio an Produkten und Dienstleistungen ein wesentlicher Punkt. Interessanterweise stufen

die Übergeber das Geschäftsmodell sowie die Sachanlagen wichtiger ein als die Übernehmer und sehen offenbar in der Substanz des eigenen Unternehmens einen wichtigen Wertbestandteil. Insgesamt messen Übergeber und Übernehmer den verschiedenen Einflussfaktoren jedoch eine ähnliche Bedeutung bei.

Fazit: Die Einschätzungen des Unternehmenswertes fallen bei Übergebern relativ vorsichtig aus, während die Übernehmer eine höhere Zuversicht ausstrahlen. Die Kundenbeziehungen sind ein wesentlicher Einflussfaktor bezüglich des Unternehmenswertes.

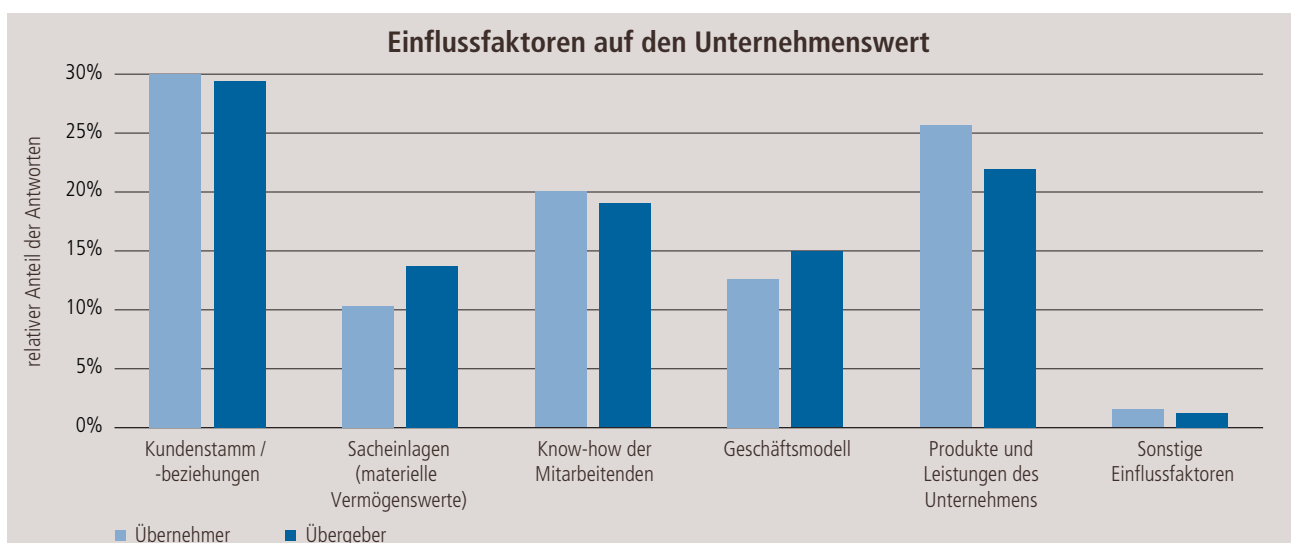


Abbildung 10

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)