

**Magazin CEO von PriceWaterhouseCoopers**

Recherche, Ghostwriting und Interview eines Dossiers zum Thema Nachfolgeregelung in Unternehmen für das Magazin CEO von PriceWaterhouseCoopers im Auftrag von purpur, Zürich.  
CEO, Ausgabe 3/2005, Nov./Dez. 2005, erscheint dreimal jährlich in drei Sprachen, Auflage: 30 000

## Nachfolger gesucht! Den Fortbestand des Unternehmens erfolgreich sichern.

Ein Hauptanliegen der meisten Patrons ist es, ihr Lebenswerk in die richtigen Hände zu geben und die Zukunft und die Werthaltigkeit ihrer Firma zu sichern. Eine neue Studie zeigt auf, dass die immer komplexeren und zeitaufwendigen Nachfolgelösungen stark unterschätzt werden.

[heinz.hartmann@ch.pwc.com](mailto:heinz.hartmann@ch.pwc.com)

Die Schweiz ist ein Land der Familienunternehmen. Rund 88 Prozent der 309 000 Schweizer Firmen sind in Familienbesitz oder werden privat geführt. Laut Statistik müssen sich rund 57 000 dieser Unternehmen in den nächsten fünf Jahren mit einer Nachfolgeregelung auseinandersetzen. Fast eine halbe Million Arbeitsplätze sind direkt davon betroffen – das macht das Thema auch aus volkswirtschaftlicher Sicht aktuell.

Ein Hauptanliegen der meisten Patrons ist es, ihr Lebenswerk in die richtigen Hände zu geben und den Fortbestand der Firma zu sichern. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Nachfolgeregelungen immer anspruchsvoller werden: Wir haben es heute mit komplexen Prozessen zu tun, in denen immer häufiger nebst der Familie und den Mitarbeitenden auch externe Parteien wie zum Beispiel ausländische Käufer involviert sind. Oft fehlen Wissen und Routine, um den Nachfolgeprozess ohne Konflikte abzuwickeln. So schieben viele Unternehmer das Problem Nachfolgeregelung auf – und gefährden dadurch den Fortbestand ihrer Firma.

Die Studie «Nachfolger gesucht!», für die das Family Business Center der Universität St. Gallen (FBC-HSG) in Zusammenarbeit

mit PricewaterhouseCoopers rund 10 000 Schweizer Unternehmer befragte, hat folgende Problematik herausgeschält: Obwohl 80 Prozent der befragten Unternehmer in den nächsten fünf Jahren ihr Unternehmen übergeben wollen, haben fast 60 Prozent noch keine Planungsschritte unternommen und noch keinen Nachfolger gefunden. Und dass, obwohl den meisten Unternehmern bewusst ist, dass eine erfolgreiche Nachfolgeplanung drei bis fünf, manchmal aber auch zehn Jahre dauert und dass die aktuelle Praxis der eidgenössischen Steuerverwaltung die Komplexität und die Dauer von Übergabetransaktionen stark erhöht.

### Probleme werden unterschätzt

Wie sehr die Nachfolgeplanung unterschätzt wird, zeigt die Tatsache, dass neun von zehn Unternehmer in der Herausforderung, ihren eigenen Abgang zu organisieren, kein Problem sehen. In der Praxis kommen die Probleme aber genau dann, wenn unter Zeitdruck zu viele Massnahmen gleichzeitig angepackt werden müssen: Trennung von betrieblichem und nichtbetrieblichem Vermögen, Verbesserung von Controlling und Reporting, die Suche nach einem Geschäftsführer, Bereinigung der Kapitalstruktur oder Veränderung der Dividendenpolitik. Zudem ist es nicht immer einfach, einen geeigneten Nachfolger aufzubauen und ins Unternehmen zu integrieren.

### Verkäufe an Externe nehmen zu

Die Übergabe des Unternehmens an Angehörige hat für viele Patrons noch immer

oberste Priorität. Fast 60 Prozent planen eine familieninterne Lösung. Lediglich ein Viertel strebt den Verkauf an Dritte an, nur selten werden Management-Buy-ins und Börsengänge ins Auge gefasst. Die Realität zeigt aber, dass der Wunsch nach einer familieninternen Lösung immer seltener in Erfüllung geht, sofern das Unternehmen nicht verschenkt werden soll. Bei über 40 Prozent der Nachfolgelösungen steht heute schon ein Verkauf an Dritte an. Tendenz steigend. Die Eigenmittel der nachfolgenden Generation reichen zu einem Kauf häufig nicht aus, so dass letztlich doch externe Käufer gesucht werden müssen.

### Rolle der Berater wird wichtiger

Verkäufe an professionelle Interessenten nehmen zu, das heisst an Konzerne – häufig auch ausländische – oder Finanzinvestoren. Diese Käufer verfügen über professionelles Know-how, wie eine Transaktion abgewickelt wird, und verhandeln hart. Kaum ein Unternehmer – für den die Nachfolgeregelung einmalig ist – kann da auf erfahrene Berater verzichten. Je nach Problemstellung werden Berater ganz unterschiedlich häufig beigezogen: Vier Fünftel der Unternehmer wenden sich zuerst an einen Wirtschafts-



«Nachfolger gesucht!» ist kostenlos erhältlich bei [sonja.jau@ch.pwc.com](mailto:sonja.jau@ch.pwc.com).

ceo/pwc spektrum 33

prüfer oder Steuerberater, 70 Prozent holen externe Hilfe, um die Verträge auszuarbeiten. Nur gut ein Drittel zieht allerdings bei der Suche und Auswahl der geeigneten Person für die Nachfolger externe Berater bei. Dies erstaunt umso mehr, als die Ergebnisse der Studie aufzeigen, dass gerade in diesem Bereich häufig Schwierigkeiten erwartet werden. Sicher liegt es hier auch an den Beratern aufzuzeigen, was sie mit ihrem breiten Beziehungsnetz zur Suche beitragen können.

#### Finanzierung als häufigster Stolperstein

Die Gründe, warum Unternehmensnachfolgen scheitern, sind unterschiedlich. Zuerst stehen Schwierigkeiten bei der Finanzierung (31,9 Prozent der Nennungen) respektive divergierende Preisvorstellungen (25,5 Prozent). Für das betroffene Unternehmen bedeutet eine gescheiterte Übernahme häufig eine Phase der Unsicherheit, vor allem für Kunden und Mitarbeiter. Für den Übergeber heisst es häufig noch einmal mit

vollem Einsatz anzupacken, statt den wohlverdienten Ruhestand zu geniessen. Schlagen alle Versuche fehl, so bleibt vielfach nur die Liquidation. Was das für die Volkswirtschaft bedeutet, zeigte die Studie «Bedeutung und Struktur der Familienunternehmen in der Schweiz» derselben Autoren aus dem Jahr 2004: In der Schweiz enden fast 10 000 Familienunternehmen nach einer gescheiterten Übergabe innerhalb von fünf Jahren in der Liquidation. Über 70 000 Stellen gehen dadurch verloren. Nicht nur die Unternehmer, sondern auch die Gesellschaft hat somit ein Interesse daran, dass Unternehmensnachfolgen möglichst erfolgreich verlaufen.

Schwierigkeiten bei der Nachfolgeplanung betreffen neben den rechtlichen, finanziellen, steuerlichen und unternehmerischen Aspekten insbesondere den emotionalen Bereich des abtretenden Firmenchefs. Nachfolgende Beispiele illustrieren einige der Hindernisse, die anlässlich einer Nachfolgeregelung entstehen können:

### Fallbeispiel 1:

#### Erfolgreiche Übergabe im zweiten Anlauf

Ein Unternehmen mit 1500 Mitarbeitern und Produktionsstandorten in der Schweiz und in Deutschland ist 100 Prozent in Familienbesitz. Der Patron verfügt über die absolute Mehrheit der Aktienstimmen, die Kinder halten Minderheitsanteile. Da der Patron das offizielle Pensionsalter bereits überschritten hat, drängen Banken wie auch wichtige Kunden auf eine verlässliche Nachfolgeregelung. Der externe Druck ist gross, denn das Unternehmen ist aufgrund seiner finanziellen Lage auf Kredite angewiesen. Vor Jahren scheiterte der Versuch, einem Sohn die unternehmerische Verantwortung zu übertragen. Trotzdem kommt auch beim zweiten Anlauf die Familie zum Zug: Die Kinder sind am Unternehmen interessiert und arbeiten zum Teil im Betrieb. Sie kaufen das elterliche Aktienpaket über eine Erbenholding.

### Fallbeispiel 2:

#### Passenden Käufer gesucht und gefunden

Zwei Brüder besitzen ein Unternehmen in der Bauzulieferindustrie mit rund 200 Mitarbeitern. Rund fünf Jahre vor dem geplanten Verkauf beginnen sie, die Unternehmensnachfolge vorzubereiten: Sie trennen das nichtbetriebliche Vermögen – vor allem Immobilien – vom betrieblichen, ernennen eine Geschäftsführung und ziehen sich sukzessive aus der operativen Tätigkeit zurück. Die Brüder sind sich einig, dass ein Verkauf an Externe die beste Lösung ist. Als Kaufinteressenten kommen vor allem Grossunternehmen in Frage, die breite Erfahrung mit Transaktionen haben. Darum ziehen die Brüder ihrerseits externe Berater bei. Deren Auftrag: Mögliche Käufer finden und den Verkaufsprozess begleiten. Innerhalb von sieben Monaten finden die Berater einen Käufer und führen die Verhandlungen erfolgreich zum Abschluss. So gelingt es, dass weder Kunden noch Mitarbeiter durch einen sich hinschleppenden Verkaufsprozess verunsichert werden.

#### Checkliste für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge-Planung

1. Die Nachfolgefrage frühzeitig anpacken statt aufschieben.
2. Die Lösung nicht alleine suchen, sondern die Familie mit einbeziehen.
3. Finanzielle und steuerliche Auswirkungen der Nachfolge bereits im laufenden Geschäft berücksichtigen, zum Beispiel in der Dividendenpolitik oder bei der Thesaurierung.
4. Den eigentlichen Verkaufsprozess zielstrebig vorantreiben, um Kunden und Mitarbeiter nicht zu verunsichern.
5. Eine professionelle Abwicklung der Transaktion mit spezialisierten Beratern erhöht die Transaktionssicherheit und führt häufig zu einem besseren Verkaufspreis.

### Fallbeispiel 3:

#### Persönliche Gründe als Übergabebremse

Ein erfolgreiches Unternehmen mit zwei Dutzend Angestellten ist im Engineering tätig. Ein Grossteil des technischen Know-hows des Unternehmens konzentriert sich auf den Patron. Im Alter von Mitte fünfzig erkennt der Unternehmer rechtzeitig, dass eine Nachfolgelösung unumgänglich ist. Ein erster Versuch, den Betrieb ohne fremde Hilfe zu verkaufen, scheitert. Zwei Jahre später hat der Unternehmer erneut einen «Wunschkandidaten». Dieses Mal zieht er Berater bei, als er sieht, dass seine Preisvorstellung zu weit von der des Käufers entfernt ist. Um den sich hinschleppenden Verkaufsprozess zu beschleunigen und einen besseren Preis zu erzielen, werden weitere Interessenten gesucht und gefunden. Die offerierten Kaufpreise für ein und dasselbe Unternehmen weichen bis zu 50 Prozent voneinander ab. Das Angebot des «Wunschkandidaten» ist am unteren Ende der Bandbreite. Die Verträge sind schliesslich ausgehandelt – in der Nacht vor der Unterzeichnung entscheidet der Unternehmer, seine Firma trotz des guten Preises nicht zu verkaufen. Er schafft es nicht, seinen potenziellen Nachfolgern das volle Vertrauen zu schenken, und kann sich persönlich die folgenden Jahre ohne die Arbeit in seinem Unternehmen nicht vorstellen. Da die Firma sehr rentabel und vollständig eigenfinanziert ist, gibt es keinen externen Druck. Die Übergabe ist bis auf Weiteres verschoben, eine neue Lösung muss gefunden werden.

### Wie kann eine erfolgreiche Nachfolgeplanung ablaufen?

Vier Antworten von Heinz Hartmann, Wirtschaftsberater, Zürich.



#### Wie unterstützt man einen Unternehmer, der seine Nachfolge regeln will?

Für den Firmeninhaber ist die Nachfolgeregelung meist ein einmaliges Ereignis. Wenn man die vorbereitenden Arbeiten – etwa die Steuerberatung – mitrechnet, sind wir an mehreren hundert Nachfolgeregelungen pro Jahr beteiligt. Von diesem Erfahrungsschatz kann jeder einzelne Unternehmer profitieren, denn standardisierte Lösungen gibt es nicht. Neben der klassischen Steuer- und Rechtsberatung bieten wir unseren Kunden auch immer häufiger ein «Lead Advisory»-Mandat an. Darin sind neben der Unternehmensbewertung auch die aktive Suche nach potenziellen Käufern, Führung und Unterstützung bei Verkaufsverhandlungen sowie die Überwachung und Steuerung des gesamten Verkaufsprozesses enthalten, der meist zwischen fünf und neun Monate dauert.

#### Wie können Unternehmer stärker für die Nachfolgefrage sensibilisiert werden?

Die Kernfrage ist: Wie kann ein Unternehmer vorsorgen, dass sein Unternehmen langfristig bestehen bleibt? Und diese Frage stellt sich sozusagen von alleine, denn insgeheim weiss jeder Unternehmer, dass er eines Tages die Kontrolle abgeben muss. Es ist unsere Aufgabe, den Unternehmern aufzuzeigen, wie eine erfolgreiche Nachfolgeplanung abläuft, wo Probleme auftauchen können und wie man diese löst. Wir werden die Thematik im Rahmen eines Veranstaltungszklus vertiefen.

#### Warum sind Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bevorzugte Ansprechpartner?

Eine Nachfolge zu regeln, ist etwas sehr Persönliches. Da braucht der Unternehmer einen zuverlässigen Partner. Dieses Vertrauensverhältnis kann sich ein Wirtschaftsprüfer wie auch ein Steuerberater über die meist langjährige Zusammenarbeit erarbeiten. Multidisziplinäre Beratungsunternehmen wie PricewaterhouseCoopers verfügen sowohl über das fachliche Know-how als auch über die spezifischen M&A-Erfahrungen, um komplexe Unternehmenstransaktionen erfolgreich abzuwickeln.

#### Die Studie zeigt, dass externe Berater nur selten beigezogen werden, wenn es gilt, einen Nachfolger zu finden. Warum?

Viele Unternehmer versuchen eine familieninterne Lösung zu finden – und wenn das nicht geht, ziehen sie vielleicht noch einen Geschäftspartner als Nachfolger in Betracht. Vielen ist nicht bewusst, dass ein externer Berater mit seinem breiten Beziehungsnetz da viel bieten kann. Ein externer Berater verbessert die Transaktionssicherheit – und wer einen grösseren Kreis von Interessenten in Betracht zieht, erzielt häufig auch einen besseren Preis. //