

# KMU-Spiegel 2015

Unternehmensnachfolge bei  
Schweizer Klein- und Mittelunternehmen





## Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze: Sieben Thesen	4
Einleitung	6
Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille	11
Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)	39
Baubranche	45
Grosshandel	51
Detailhandel	57
Beherbergung und Gastronomie	63
Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)	69
Dienstleistungen	75
Gesundheitswesen	81
Verwendete Quellen	87
Anhang	88
Impressum	91

## Das Wichtigste in Kürze: Sieben Thesen

Der KMU-Spiegel 2015 widmet sich dem Fokusthema «Nachfolge bei Schweizer KMU». Darüber hinaus sollen – in Anlehnung an den KMU-Spiegel 2014 – wiederum die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge der acht wertschöpfungsintensivsten Branchen untersucht und dargestellt werden. Die Auseinandersetzung mit diesen Themen mündete in die Formulierung der folgenden sieben Thesen:

**These I: «Der akute Konkurrenzdruck, der in vielen Branchen herrscht, wird kurz- bis mittelfristig bestehen bleiben oder sogar noch ansteigen.»**

Ausgelöst durch die Finanzkrise seit 2008 haben die Nationalbanken in Europa und Übersee eine sehr expansive Geldpolitik betrieben, was zu einer deutlichen Aufwertung des Schweizer Frankens führte. Der in vielen Branchen bereits bestehende Konkurrenzdruck wurde dadurch nochmals verstärkt. Die Schweizer KMU haben reagiert und ihre Effizienz in der Folge zum Teil deutlich gesteigert. Mit der weiteren Aufwertung des Schweizer Frankens seit Januar 2015 wird es nun immer schwieriger, diesen Wettbewerbsnachteil durch Produktivitätssteigerungen wettzumachen. Das aktuelle ökonomische Umfeld lässt vermuten, dass die Frankenstärke in absehbarer Zeit anhalten wird. Der dadurch erhöhte Konkurrenzdruck wird demnach bestehen bleiben oder sogar noch ansteigen.

**These II: «Besonders in ökonomisch anspruchsvollen Zeiten führt kein Weg an einer bewusst gewählten strategischen Positionierung sowie deren konsequenter Umsetzung vorbei.»**

Bei steigendem Konkurrenzdruck versuchen sich die KMU mit ihrem Angebot gegenüber den Mitbewerbern abzuheben. Schweizer KMU tun dies meist in Nischenmärkten und mit überlegener Qualität. Getrieben durch den sich erhöhenden Konkurrenzdruck in jüngster Zeit passen nun aber viele Unternehmen ihre Preise nach unten an. Wirksame Fokusstrategien sollten aber genau dies verhindern. Was ist die Ursache dafür? Es bieten sich zwei Erklärungsansätze an: Entweder ist die gewählte Differenzierungsstrategie zu wenig effektiv oder sie ist dem Kunden noch zu wenig klar vermittelt worden. Die Autoren vermuten brachliegendes Potenzial in der konsequenten Umsetzung der Fokusstrategie, mittels Einsatz der betriebswirtschaftlichen Hebel. Eine Preis Anpassung nach unten sollte als «ultima ratio» gelten.

**These III: «Vielversprechende Nachfolgeregelungen scheitern, weil die Drittfinanzierung aufgrund fehlender Sicherheiten nicht zustande kommt.»**

Im Nachfolgeprozess ist die Finanzierung eine der Kernfragen. Aus den Expertengesprächen geht hervor, dass eine Fremdfinanzierung wegen fehlender Sicherheiten

meist schwierig ist. Immer wieder sind deshalb die Übergeber bereit, eine Ausfinanzierung zu offerieren, um die Nachfolge doch noch sicherzustellen. Offenbar fehlt es an potenziellen Investoren, die eine Nachfolge bei Mikrounternehmen finanzieren wollen. Bestehende Unternehmen weisen im Vergleich zu Neugründungen i.d.R. eine geringe Volatilität bei den Gewinn- und Liquiditätskennzahlen auf. Es kann daher für Investoren finanziell interessant sein, in nachfolgewillige Mikrounternehmen zu investieren. Alternative Finanzierungshilfen würden die Anzahl erfolgreicher Nachfolgen in der Schweiz steigen lassen, und institutionelle Anleger finden eine interessante Investitionsmöglichkeit mit vertretbarem Risiko.

**These IV: «Das vorgelebte Unternehmertum der Babyboomer und die Lebensziele der Generation Y ergänzen sich mehr, als dass sie sich widersprechen.»**

Viele potenzielle Nachfolger gehören zur sogenannten Generation Y. Zu deren wichtigsten Zielen zählen Selbstverwirklichung, ein hohes Einkommen und Flexibilität. Den Expertengesprächen lässt sich die Befürchtung entnehmen, dass sich die Generation Y zwar einerseits verwirklichen will, es aber andererseits an Einsatz- und Leistungswille fehlt. Die Ansprüche der Generation Y und die geforderte Leistungsbereitschaft für die Führung eines KMU ergänzen sich jedoch

viel mehr, als dass sie sich widersprechen. Gescheiterte Nachfolgen sind vielmehr auf eine unvollständige, zu wenig profunde Klärung der eigenen Ziele und Bedürfnisse des Übernehmers zurückzuführen als auf mangelnden Einsatzwillen.

**These V: «Der Staat muss (noch) bessere Rahmenbedingungen für erfolgreiche Nachfolgeregelungen schaffen.»**

Immer mehr politische Vorstösse und Initiativen belasten die Schweizer KMU (z.B. Erbschaftsinitiative, Masseneinwanderungsinitiative, etc.) und wirken sich dadurch auch negativ auf die Regelung der Nachfolge aus. Bund und Kantone unternehmen grosse Anstrengungen zur Förderung von Neugründungen und Innovationen. Weit kleiner ist deren Engagement bei der Übergabe von Unternehmen. Obwohl die Entwicklungen im Bereich der Unternehmenssteuern positiv zu werten sind, gibt es hier noch Handlungsbedarf, besonders bei der Unterstützung von Schweizer KMU. Beispielsweise zeigt sich in der Baubranche, dass potenzielle Nachfolger abgeschreckt werden, da ihnen das unternehmerische Risiko – getrieben durch regulatorische Kosten – im Vergleich zum Gewinnpotenzial zu hoch wird. Das regulatorische Umfeld und die Rahmenbedingungen müssen so ausgestaltet sein, dass eine Nachfolge ohne grosse Probleme geplant und durchgeführt werden kann.

**These VI: «Die fehlende Langfristplanung der Nachfolge ist einer der grössten strategischen Führungsfehler und kann im schlimmsten Fall zum Konkurs führen.»**

Erfolgreiche Nachfolgeregelungen zeichnen sich häufig dadurch aus, dass sie sehr langfristig geplant und vorbereitet wurden. Auch wenn eine Nachfolge nicht unmittelbar bevorsteht, so sollte die Planung der Nachfolge frühzeitig angegangen werden. Da ein Nachfolger immer mehr aus einem Kreis von externen Personen stammen wird, ist die Suche nach einem potenziellen Nachfolger sehr zeitintensiv und schwierig. Ist eine potenzielle Nachfolgerin oder ein Nachfolger gefunden, so bedarf auch die Übergabe des Unternehmens selbst einer gewissen Zeit. Dies führt zu einem langfristigen Prozess, der fünf bis acht Jahre in Anspruch nehmen kann. Wer früh die Ziele und den Zeitpunkt für die Nachfolge plant, legt den Grundstein für eine erfolgreiche Nachfolge.

**These VII: «Ein klarer Schnitt in der Nachfolge ist nicht immer zielführend. Die Begleitung durch den Übergeber als Coach ist in jedem Fall zu prüfen oder gar anzustreben.»**

Eine der zentralen Sorgen der Unternehmer ist die Reaktion der Kunden und Mitarbeitenden auf den neuen Inhaber. Da beide Anspruchsgruppen für den künftigen Erfolg des Unternehmens zentral sind, müssen de-

ren Anliegen in die Nachfolge einbezogen werden. Dabei spielt die Erfahrung und die Präsenz des bisherigen Inhabers eine wichtige Rolle. Er kann seinen Nachfolger unterstützen und beraten, wie die Geschäftsbeziehungen zu gestalten und weiterzuführen sind. Eine Rolle des Übergebers als Coach und Berater kann zudem die Unsicherheit des Nachfolgers reduzieren, indem er ihm Erfahrungen und Ratschläge unterbreiten kann. Damit die Rolle als Coach und Berater nachhaltig wahrgenommen werden kann, bedarf es eines gegenseitigen Verständnisses und einer gegenseitigen Akzeptanz.

# Einleitung

## **Zweck und Ziele der vorliegenden Studie**

In der letztjährigen KMU-Studie wurde die Nachfolgeproblematik als eines der wichtigsten Anliegen der Schweizer KMU identifiziert. Der KMU-Spiegel 2015 greift dieses Thema auf und vertieft es aus Sicht der acht wertschöpfungs- und beschäftigungsintensivsten Branchen der Schweizer Volkswirtschaft. Darüber hinaus sollen auch die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge wieder thematisiert und deren Rolle in der Unternehmensführung, aber auch in der Nachfolgeregelung ermittelt werden. Letztes Jahr diente dazu eine Cockpit-Analogie. Sie findet nach wie vor Anwendung, wenn im vorliegenden Bericht von Rahmen- oder Umweltbedingungen, Hebeln und Messgrössen gesprochen wird.

Der KMU-Spiegel 2015 widmet sich folgenden Zielsetzungen:

- Untersuchung des Nachfolgeprozesses jeweils aus der Perspektive des Übergebers und des Übernehmers (Ziele, Formen, Personenkreis des möglichen Nachfolgers, erforderliche Fähigkeiten, usw.)
- Vergleich der betriebswirtschaftlichen Fitness aus Sicht der Übergeber und Übernehmer
- Betriebswirtschaftliche Einschätzung der acht wichtigsten KMU-Branchen-Cluster unter besonderer Berücksichtigung der Nachfolgethematik

Dieser Bericht wurde zudem mit Kurzportraits verschiedener KMU angereichert, die in den letzten Jahren eine Nachfolgeregelung durchlaufen haben. Die Portraits ermöglichen spannende Einblicke in die unternehmerische Praxis rund um das Thema Nachfolge.

## **Quellen und Vorgehen**

Die in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse basieren auf einer zwischen Januar und April 2015 landesweit durchgeführten Online-Umfrage. Ergänzt wurden die Ergebnisse durch zahlreiche Experteninterviews mit Vertretern aus Berufs- und Branchenverbänden sowie diversen Unternehmen. Bei den Recherchen sind ausserdem die Erkenntnisse und Ergebnisse weiterer Untersuchungen und Analysen von Branchenverbänden, Institutionen oder Unternehmen eingeflossen. Das Ergebnis ist ein umfassendes, branchenspezifisches Bild zu betriebswirtschaftlichen Aspekten im Generellen und zur Nachfolgeproblematik im Speziellen bei Schweizer KMU. Weitere Informationen zur Methodik und zu den statistischen Angaben der Befragung finden sich im Anhang.

Der KMU-Spiegel 2015 wurde dank der finanziellen Unterstützung von Helvetia Schweiz, PwC Schweiz und Raiffeisen Schweiz ermöglicht. Durch die Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen KMU-Verband konnte eine Vielzahl Schweizer KMU

für die Teilnahme an der Online-Umfrage gewonnen werden. Zudem haben zahlreiche Berufs- und Branchenverbände durch persönliche Interviews vertiefte Einblicke in den aktuellen Stand der jeweiligen Branchen möglich gemacht.

Wir bedanken uns bei unseren Praxispartnern sowie den Experten für ihre wertvolle Unterstützung bzw. informativen Angaben und Aussagen.

## **Aufbau der Studie**

Im nachfolgenden Kapitel werden die Gesamtergebnisse aus der Online-Umfrage zur Nachfolgeproblematik zusammenfassend präsentiert. In den weiteren Kapiteln folgt ein Einblick in ausgewählte Branchen. Die Branchen wurden nach ihrer Bedeutung hinsichtlich Bruttowertschöpfung sowie Anzahl Arbeitsplätze ausgewählt.



# Einleitung



## Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

- Die Unternehmensnachfolge ist für Schweizer KMU ein wichtiges Thema: Rund 70'000 KMU müssen ihre Nachfolge in den nächsten fünf bis zehn Jahren regeln.
- Die externe Nachfolge nimmt stark an Bedeutung zu. Vor allem KMU stehen dann vor der Herausforderung, rechtzeitig einen geeigneten Nachfolger zu finden.
- Übergeber sind mehrheitlich bereit, sich an der Finanzierung einer Nachfolge zu beteiligen. Diese Finanzierungsform wird zukünftig immer wichtiger werden.



## Maschinen-, Elektro-, Metallindustrie (MEM)

- Die MEM-Industrie ist vom starken Franken besonders betroffen. Vor allem KMU bekommen die Auswirkungen direkt zu spüren, da sie zumeist einen grossen Anteil der Wertschöpfung in der Schweiz erbringen.
- KMU setzen auf eine hohe Spezialisierung, Innovationen und fokussieren auf bestimmte Marktnischen, in denen Produktqualität und Zuverlässigkeit weiterhin gefragt sind.
- Bei vielen KMU handelt es sich um inhabergeführte Familienunternehmen, sodass das Thema Nachfolge eine hohe Relevanz mit einem starken persönlichen Bezug aufweist.



## Baugewerbe/Bau

- Das Wachstum ist leicht rückläufig, und in der Baubranche herrscht immer noch ein ausgeprägter Preiskampf.
- Die Rentabilität ist ein zentrales Thema: Die hohen Baukosten und der harte Preiskampf schränken das Rentabilitätspotenzial ein.
- Die Nachfolge ist von hoher Relevanz in der Baubranche. Das eingeschränkte Rentabilitätspotenzial und das verstärkte regulatorische Umfeld erschweren die Nachfolge.

Tab. 1: Struktur und Kurzübersicht des vorliegenden Berichts.





### Grosshandel

- Der Grosshandel ist heterogen zusammengesetzt und durch eine Vielzahl von Kleinunternehmen geprägt. Das erhöht tendenziell den Wettbewerbsdruck.
- Obwohl die Globalisierung der Märkte sowie die Frankenaufwertung der letzten Jahre auch positive Effekte auf die Einkaufspreise erzeugten, hat sich gesamthaft der Preis- und Margendruck in der Branche erhöht.
- Aufgrund der latenten Austauschbarkeit der Anbieter suchen die Unternehmen nach Nischenstrategien und ergänzen ihr Angebot mit zusätzlichen Wertschöpfungsschritten.
- Zu den grössten Herausforderungen bei der Regelung der Nachfolge gehören die Beschaffung des notwendigen Kapitals sowie die Übertragung des bestehenden Beziehungsnetzes auf den Nachfolger.



### Detailhandel

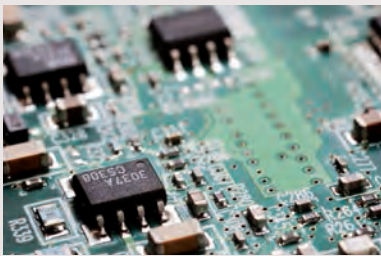
- Der Detailhandel ist nach wie vor von einem hohen Konkurrenz- und Preisdruck geprägt.
- Die Wahl des richtigen Geschäftsmodells verspricht Linderung. Als «Serviceführer» können das Sortiment ergänzende und auf den Kunden abgestimmte Dienstleistungen angeboten werden. Allerdings müssen diese dem Kunden auch konsequent verrechnet werden.
- Das Thema «Nachfolgeregelung» hat im Vergleich zu anderen Branchen eine eher hohe Bedeutung. Zu den grössten Herausforderungen beim Übergabeprozess gehören die betriebswirtschaftlich richtige Abbildung der Kosten sowie der Kapitalbedarf.



### Beherbergung und Gastronomie

- Starker Franken, hoher Investitionsbedarf sowie viele Regulierungen sind die Hauptprobleme der Branche.
- Qualität, Innovationen, Kooperationen und Ausrichtung auf neue Segmente (z.B. China) sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren.
- Die Nachfolgeproblematik ist auch in Hotellerie und Gastronomie ausgeprägt. Viele Kinder von Hoteliers und Gastwirten wollen den elterlichen Betrieb nicht übernehmen. Hauptgründe sind die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Arbeitszeiten.

# Einleitung



## Informations- und Telekommunikationsbranche (IKT)

- Der technologische Fortschritt ist Haupttreiber und Motor für das Marktwachstum. Positive Aussichten bestehen vor allem für die Teilbereiche Softwareentwicklung und Beratung.
- KMU müssen Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten und sich klar positionieren. Besonderes Potenzial bieten spezielle Lösungen und IT-Dienstleistungen, während Standardprodukte weiter an Bedeutung verlieren werden.
- Viele Unternehmen sind noch relativ jung, sodass in der Branche nur wenige Vergleichswerte zum Thema Unternehmensnachfolge vorliegen. Zukünftig wird die Nachfolge vor allem für inhabergeführte IT-Dienstleister eine wichtige Rolle spielen.



## Freiberufliche, wissenschaftliche und technologische Dienstleistungen

- Das Wachstum in der heterogenen Branche Dienstleistungen ist weiterhin ungebrochen.
- Die Mitarbeitenden und Kunden bilden die wesentlichen Anspruchsgruppen in vielen Subbranchen des Dienstleistungsbereichs.
- Die Nachfolge ist ein sehr grosses Thema im Dienstleistungsbereich. Bei vielen Dienstleistern werden die Mikrostruktur und die hohe Abhängigkeit von den Mitarbeitenden als grosse Herausforderungen betrachtet.



## Gesundheitswesen

- Die Gesundheitsbranche zeigt sich robust und wächst weiter.
- Die Beziehungen zu den Patienten sind einer der wichtigsten Stellhebel im Gesundheitswesen. Sie basieren auf einem ausgeprägten Vertrauensverhältnis.
- Die Nachfolgeproblematik ist auch im Gesundheitswesen ausgeprägt. Der Fachkräftemangel ist der Haupteinflussfaktor, der die Nachfolge massgeblich einschränkt.

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.

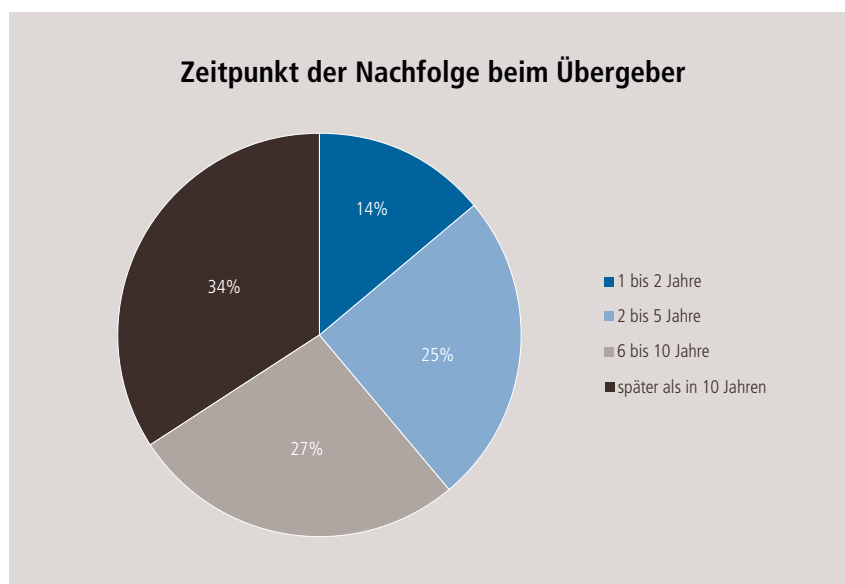


Abbildung 1

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.

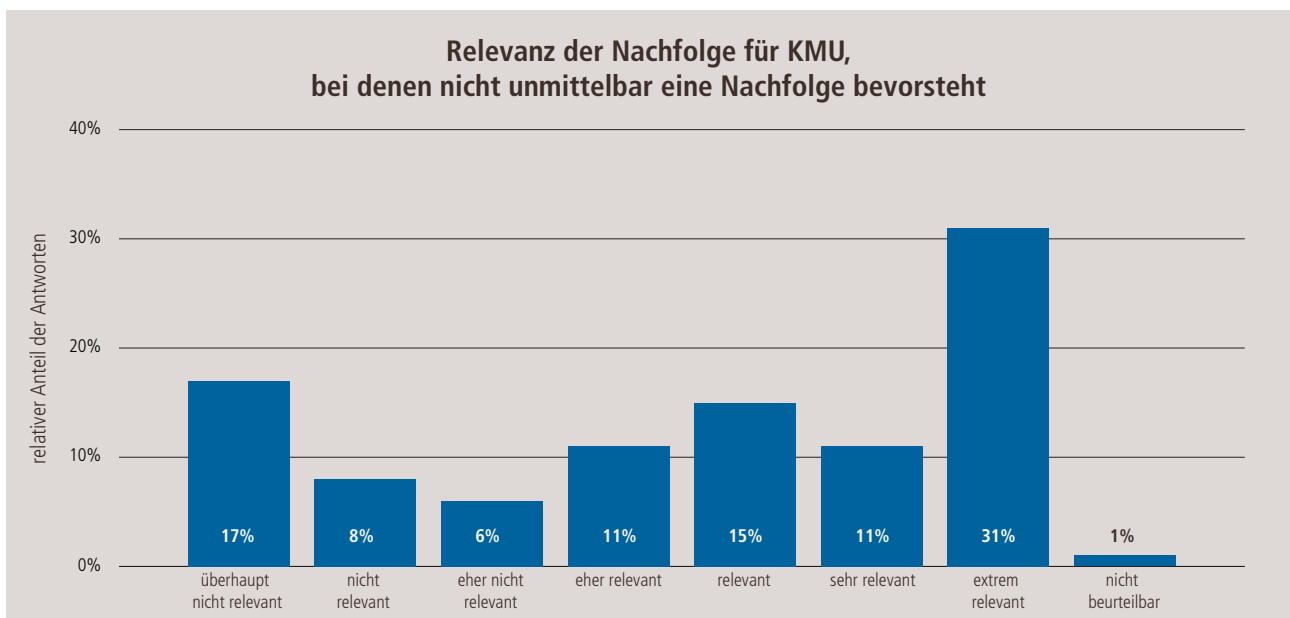


Abbildung 2

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.

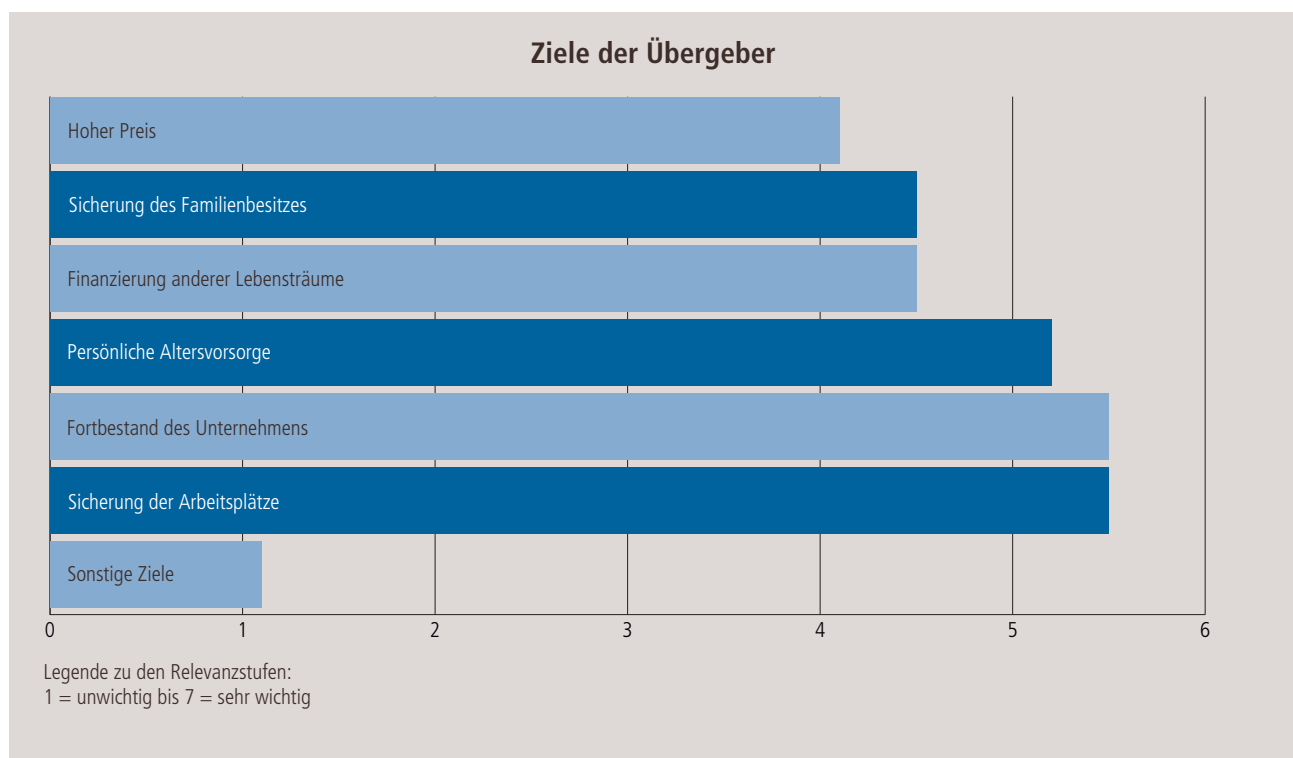


Abbildung 3

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 Millennials 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.

---

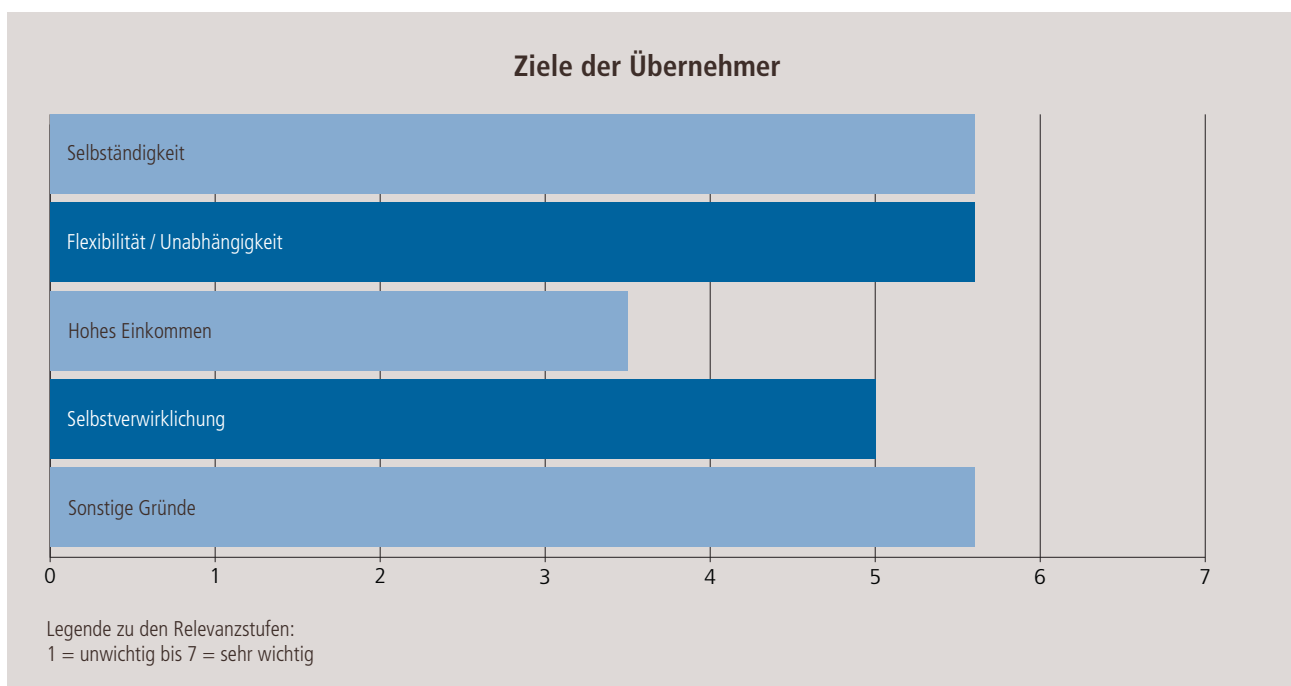


Abbildung 4

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.

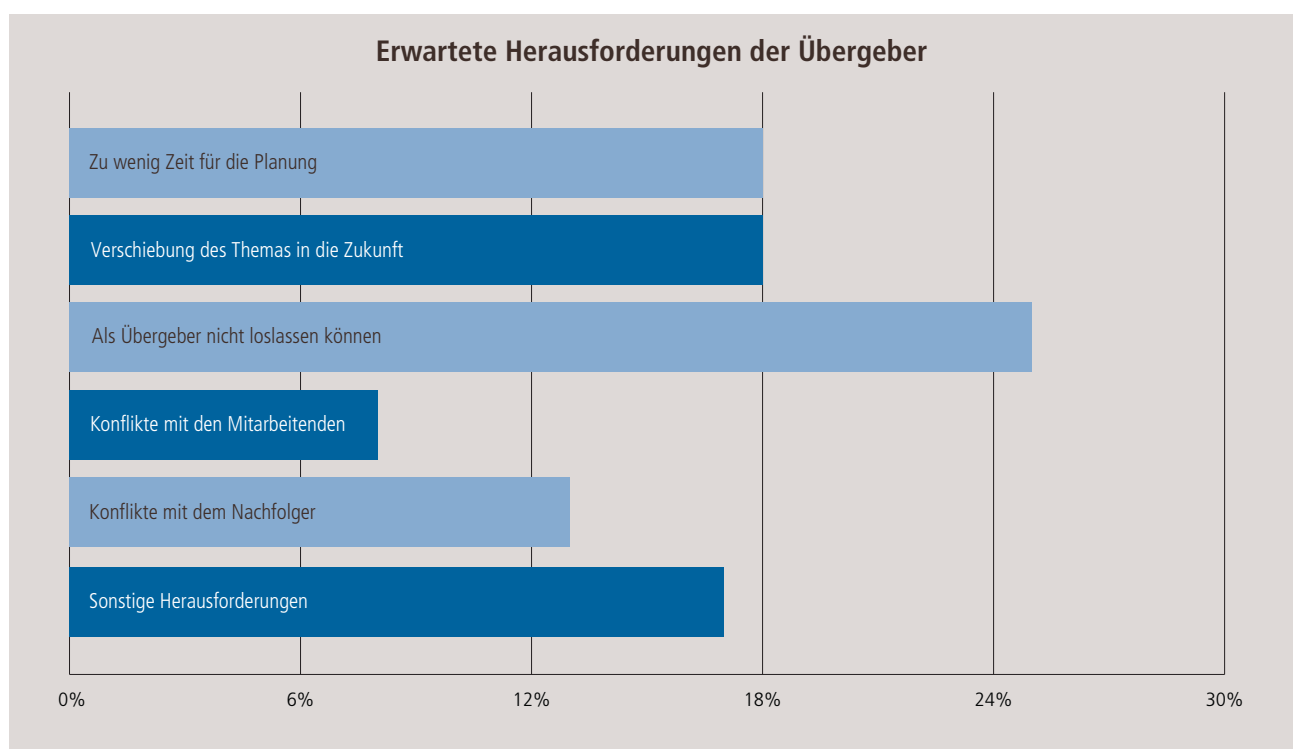


Abbildung 5

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.

---

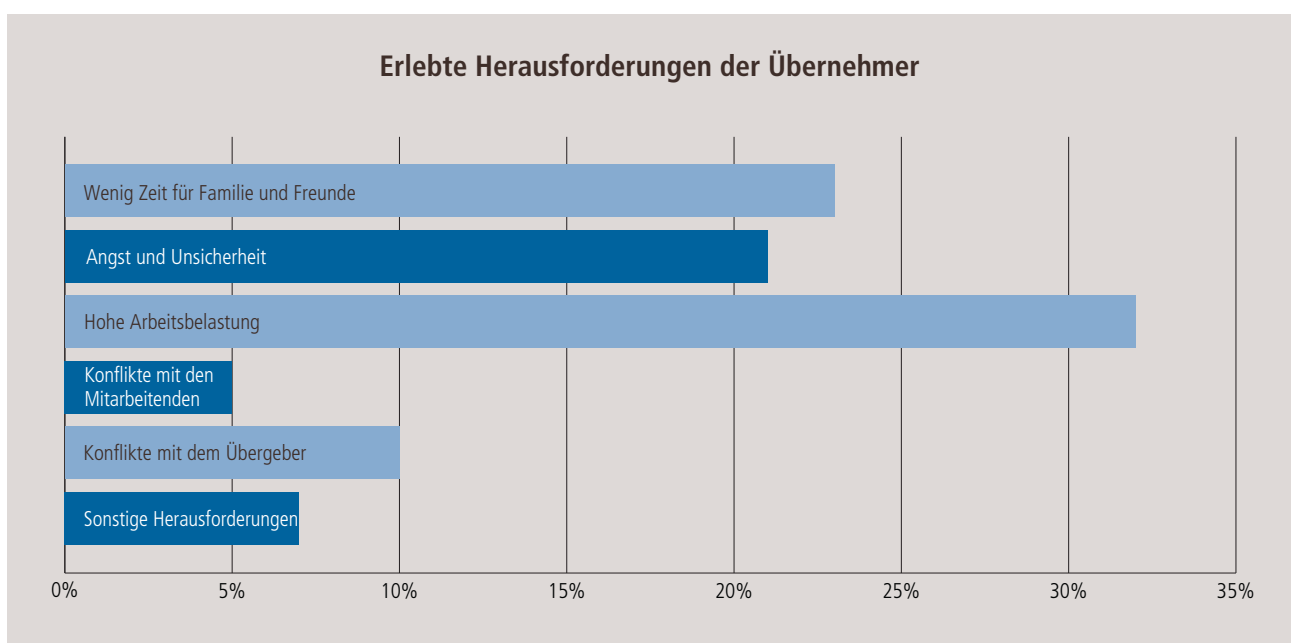


Abbildung 6

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.

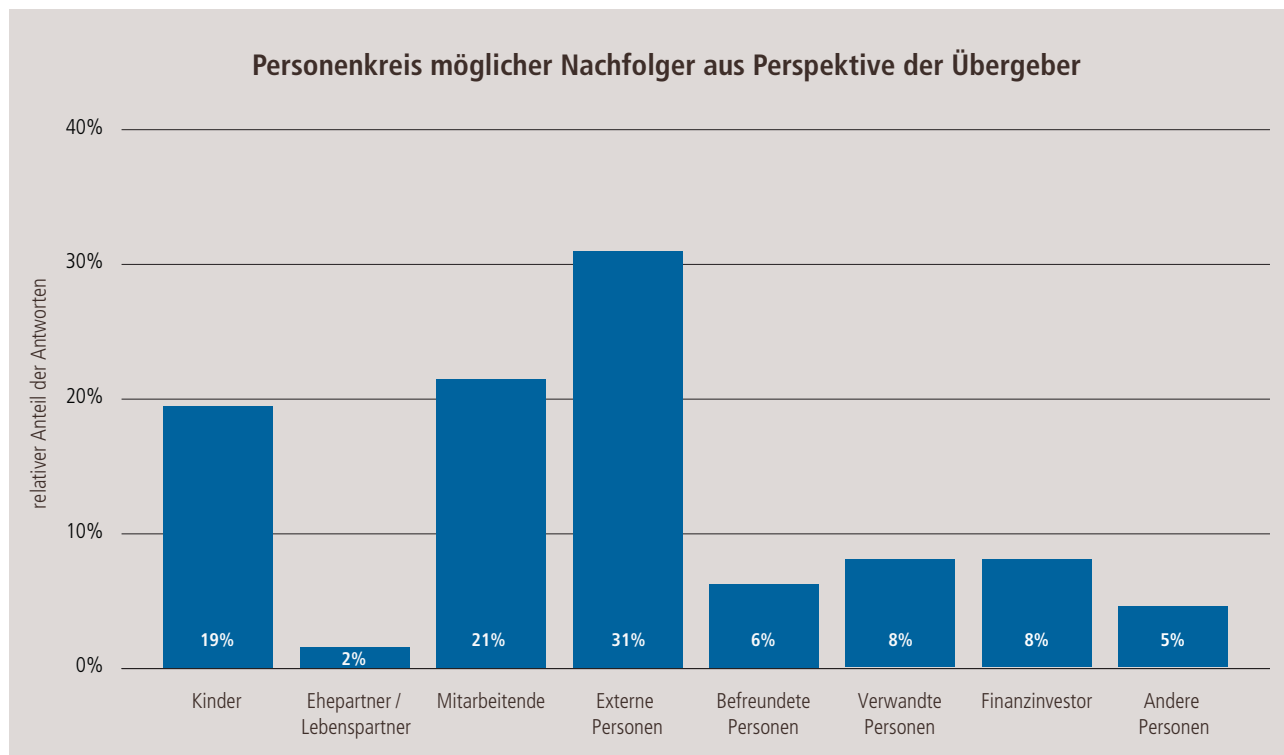


Abbildung 7

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.

---

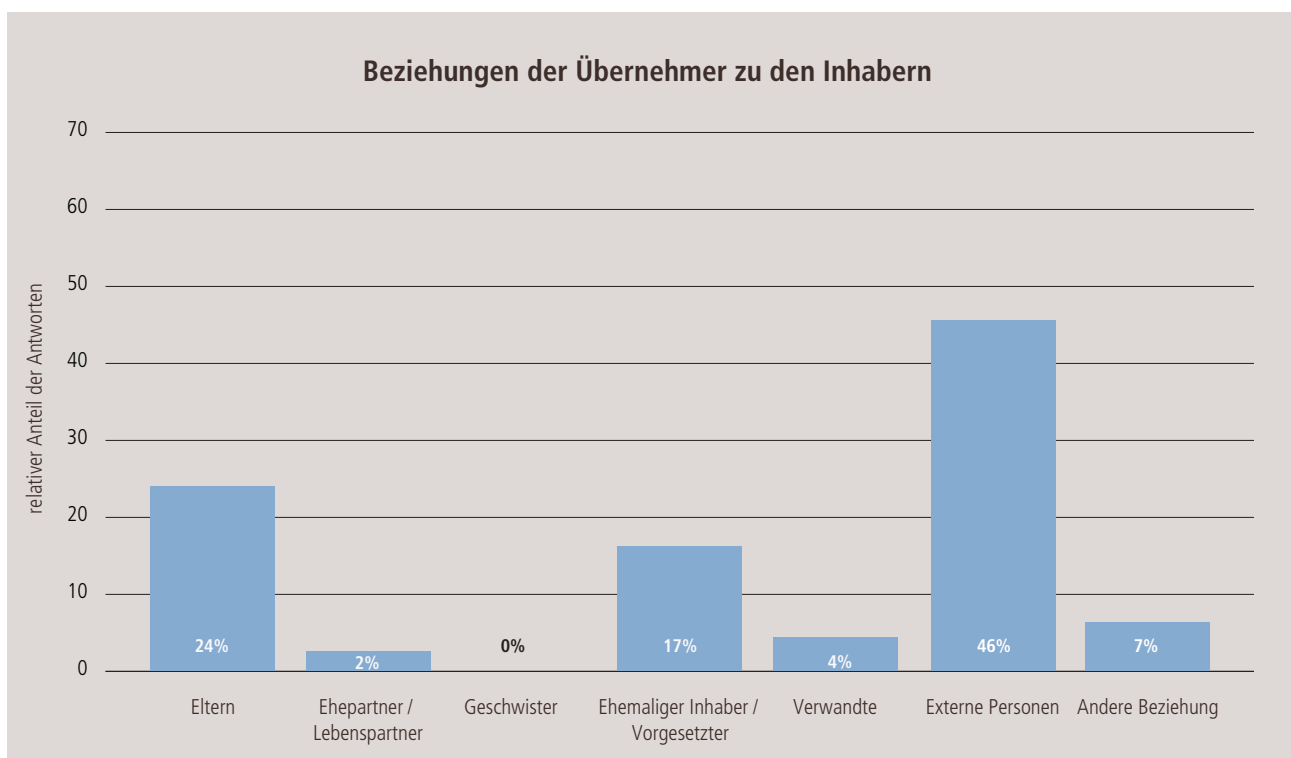


Abbildung 8

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.

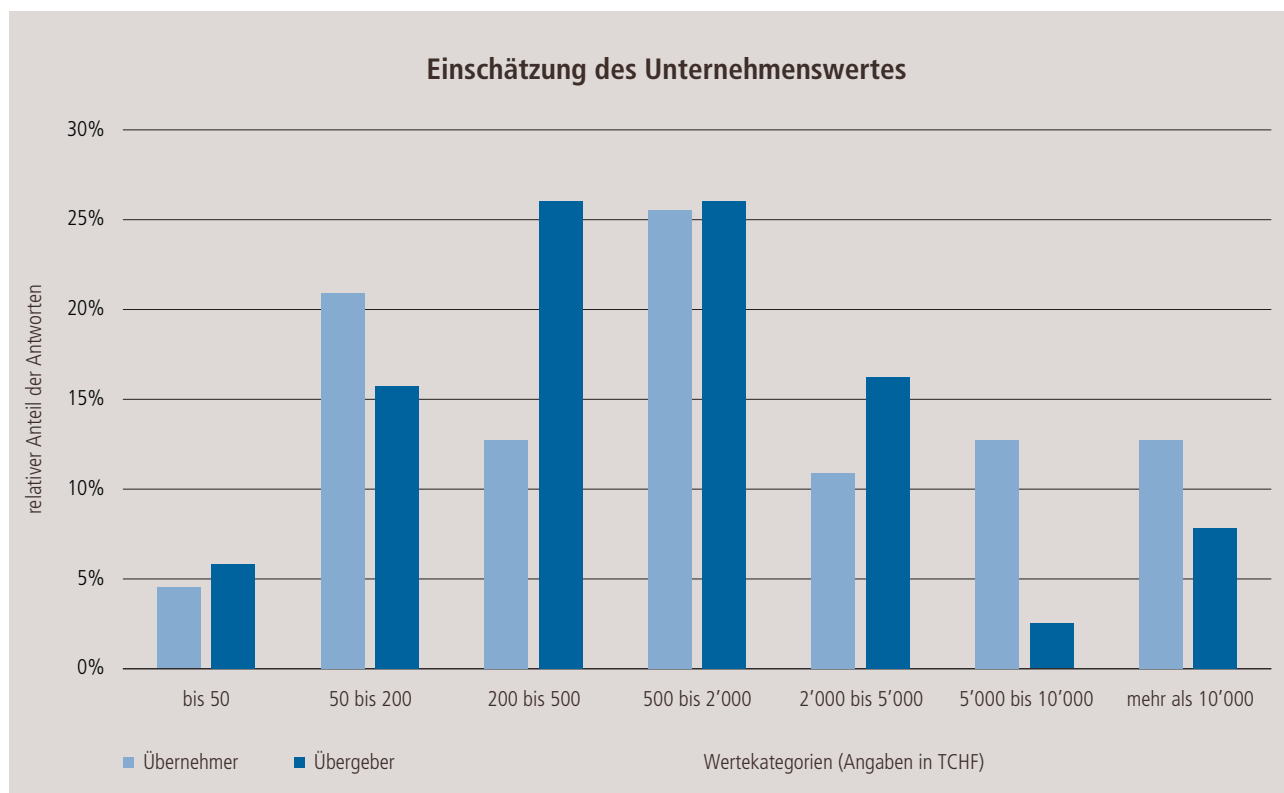


Abbildung 9

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.

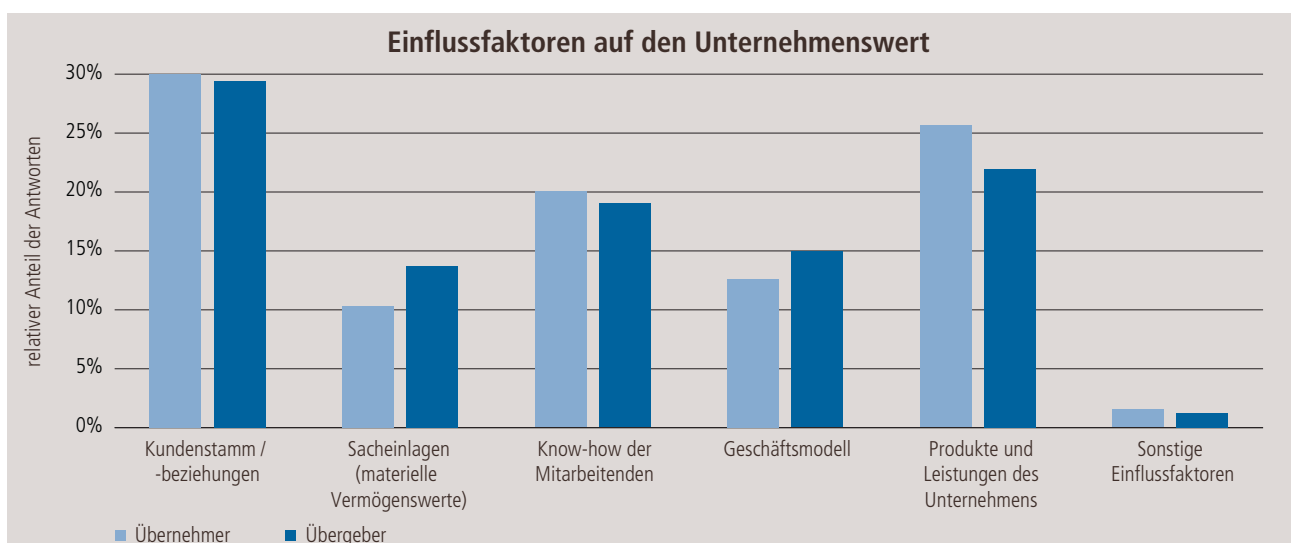


Abbildung 10

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

## 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.

«Um einen Nachfolgeprozess erfolgreich zu gestalten, muss man offen und ehrlich zu sich und den anderen sein.»

## SchlossApotheke Laupen



Dr. Beat Wittwer ist ein erfahrener Apotheker und Unternehmer, der vor Kurzem die Nachfolge seiner sehr erfolgreichen Apotheke regelte. Das Unternehmen hat eine lange Tradition.

Die Geschichte der «SchlossApotheke» in Laupen (BE) ist eine lange, unternehmerische Erfolgsgeschichte. Die Geschichte, die mit dem Haus an der Marktgasse 10 in Laupen begann, spiegelt die Entwicklung der modernen Gesundheitsversorgung auf dem Land wider.

Zehn Jahre bevor der Bund das erste Kranken- und Unfallversicherungsgesetz erliess, baute «Änneli Sämu» (Samuel Klopstein) 1880 an der Marktgasse 10 eine Drogerie. Sie überdauerte alle Handänderungen, ehe sie der letzte Drogist, Alfred Wismer, 1970 einem Apotheker verkaufte: Dr. Günther Roggen. Fortan trug der Betrieb den Namen «SchlossApotheke».

1982 erwarb Dr. Beat Wittwer das über 100-jährige Ladengeschäft. Er renovierte 1987 das Haus und vergrösserte den viel zu kleinen Geschäftsraum zur heutigen Apotheke. Sie entwickelte sich in der Folge zum modernen Gesundheits-Zentrum.

Früh ist Dr. Beat Wittwer bewusst geworden, dass die Suche nach einem Nachfolger anspruchsvoll werden wird. Er hat Hilfe von externer Seite angenommen, was er heute als eine der wichtigsten Entscheidungen sieht. Er denkt, dass eine gewisse Erfahrung in der Geschäftsführung wichtig ist für eine erfolgreiche Nachfolge.

Dr. Beat Wittwer wird sich schrittweise aus dem Beruf zurückziehen, um so seine Erfahrungen weitergeben zu können. Durch die langsame Übergabe bleibt je länger je mehr Zeit für die Familie sowie die Grosskinder, und die Übergabe seines eigenen Lebenswerks geht in Ruhe voran.

### Folgerungen für die Praxis

- Externe Unterstützung für die Nachfolgeplanung und die Kandidatensuche nutzen.
- Eine schrittweise Übergabe ermöglicht Erfahrungsaustausch und mehr zeitlichen Spielraum.

# Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

## Form der Nachfolge: Buy-in oder Buy-out

### Perspektive der Übergeber

Die Form der Nachfolge hängt eng zusammen mit der Frage, welche Person die Nachfolge antritt. Bei Familienunternehmen wird oft eine interne Nachfolge angestrebt, bei der das Unternehmen beispielsweise an die nächste Generation übergeben wird. Die Frage zum potenziellen Kreis von Nachfolgern zeigte jedoch auf, dass Nachfolger mehr und mehr aus dem externen Umfeld zu kommen scheinen.

Die in Abbildung 11 dargestellten Ergebnisse der Befragung unterstreichen dieses Erkenntnis. Denn für viele der befragten Übergeber stellt ein Management-Buy-in die bevorzugte Form der Nachfolge dar. Dies bedeutet, dass sich eine externe Person in das Unternehmen einkauft oder dieses komplett übernimmt. Die übrigen Antworten zeigen ein sehr differenziertes Bild mit unterschiedlichen Nachfolgeformen. Auch die Geschäftstätigkeit einzustellen, scheint eine mögliche Handlungsoption zu

sein. Hierbei wird die Schwierigkeit vieler Übergeber deutlich, überhaupt einen möglichen Nachfolger zu finden. Auch der Verkauf des Unternehmens an einen Konkurrenten ist eine valable Option. Neben dem Einkauf einer Drittperson erachten einige Übergeber die Einsetzung eines externen Geschäftsführers zudem als eine mögliche Alternative. Schliesslich wurde auch die Fusion, d.h. der Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen, genannt.

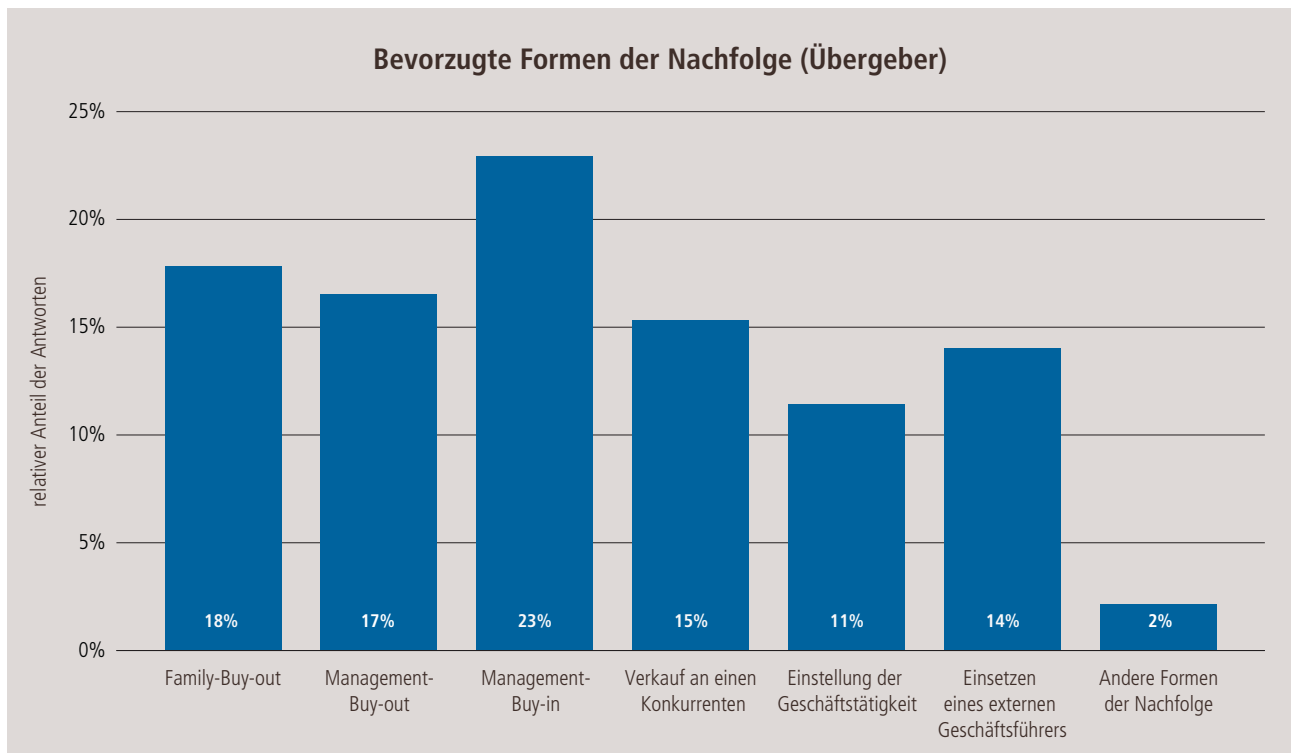


Abbildung 11

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)



### Perspektive der Übernehmer

In Abbildung 12 sind die Ergebnisse der Befragung aus der Perspektive der Nachfolger dargestellt. Hierbei handelt es sich um Angaben von KMU, die bereits eine Unternehmensnachfolge hinter sich haben. Es zeigt sich, dass das Management-Buy-in die am häufigsten vollzogene Form der Nachfolge darstellt. Eine externe Person kauft sich ins Unternehmen ein. Dieser Nachfolger hatte zuvor in der Regel noch keinen Bezug zum KMU. Dieses Resultat korrespondiert mit den Angaben der Übergeber, welche diese Nachfolgeform, wie oben erläutert, ebenfalls bevorzugen.

Darüber hinaus haben die familieninterne Nachfolge (Family-Buy-out) sowie die Nachfolge aus dem Kreis der Mitarbeitenden (Management-Buy-out) eine grosse Rolle gespielt und werden in etwa gleich häufig genannt. Die Übergabe an die Konkurrenz scheint bis jetzt noch wenig vollzogen worden zu sein. Als andere Formen der Nachfolge wurde vor allem die Übergabe an einen Geschäftspartner genannt, was im Kern somit mehrheitlich dem Management-Buy-out entspricht.

---

**Fazit:** Das Management-Buy-in spielt bei zukünftigen Übergebern eine wichtige Rolle und wird von vielen Übernehmern in der Praxis angewandt. Auch die Einstellung des Betriebes stellt aus Sicht der Übergeber eine mögliche Option dar.

---

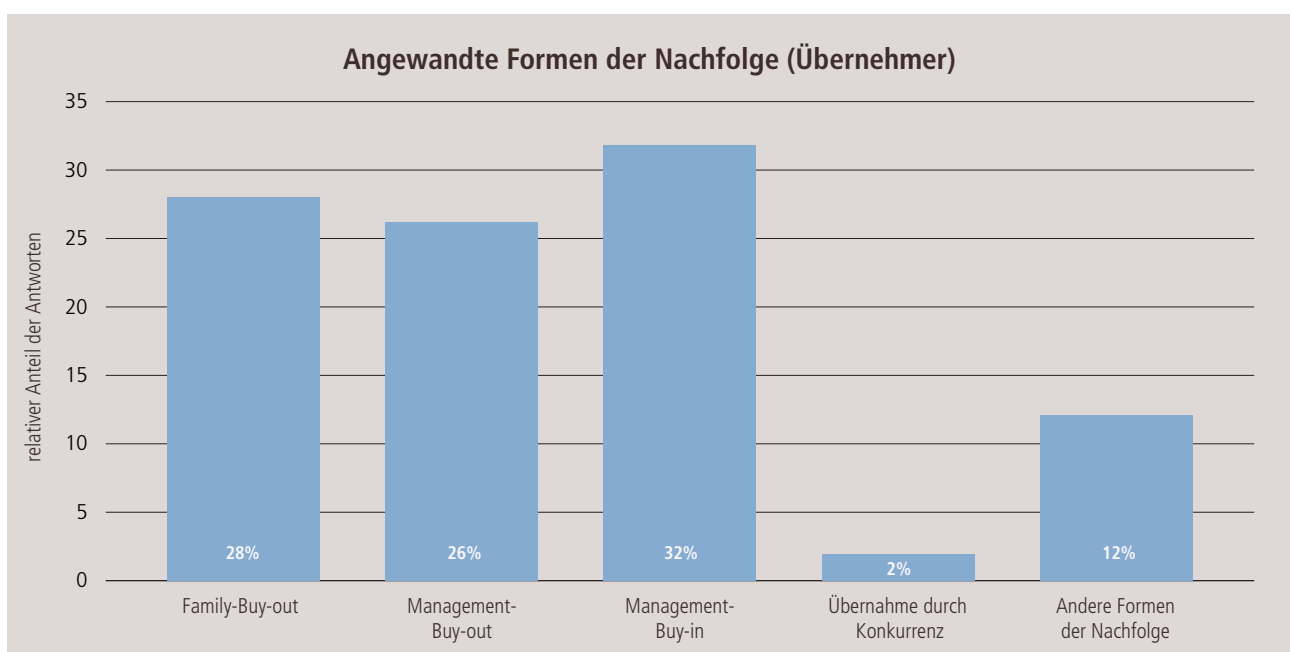


Abbildung 12

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

# Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

## Finanzierungsform: Auf eigene Faust

### Hohe Finanzierungsbereitschaft der Übergeber

Eine zentrale Herausforderung bei vielen Nachfolgeregelungen ist die Finanzierung. Sie kann auch ein wesentlicher Hinderungsgrund für eine geplante Nachfolge sein. Neben den klassischen Finanzierungsgebern kann der Übergeber selbst eine wichtige Rolle bei der Finanzierung spielen. Abbildung 13 macht deutlich, dass die Bereitschaft vieler Übergeber, die Finanzierung für den eigenen Nachfolger zu ermöglichen, insgesamt sehr stark ausgeprägt ist. Mehr als drei Viertel der Befragten können sich eine Beteiligung an der Finanzierung unter bestimmten Bedingungen grundsätzlich vorstellen.

Dieser Punkt muss im Zusammenhang mit der Vorsorgefinanzierung betrachtet werden. Denn für viele Unternehmer stellt das Alter den wichtigsten Grund für die Übergabe dar, sodass der Verkauf des Unternehmens einen wichtigen Teil der Alterssicherung ausmacht. Eine Beteiligung an der Finanzierung der Nachfolge erleichtert oder ermöglicht die Übergabe und somit den Verkauf des Unternehmens. Die Übergeberseite dürfte in Zukunft als Finanzierungsgeber immer mehr an Bedeutung gewinnen, da mögliche Nachfolger oftmals nicht über die notwendigen Sicherheiten verfügen, die für eine Bankfinanzierung notwendig wären. Vier von zehn Übergebern stellen

an eine Finanzierungsbeteiligung gewisse Bedingungen. Dies kann beispielsweise ein vertraglich vereinbartes Mitspracherecht bei bestimmten Unternehmensentscheidungen umfassen. Als mögliche Formen der Finanzierungsbeteiligung kommen in der Praxis oft ein Verkäuferdarlehen oder ein «Earn-out» infrage. Die Methode des Earn-out lässt den Übergeber am künftigen Erfolg partizipieren und eröffnet beiden Parteien einen gewissen Spielraum.

### Finanzierungsformen bei Übernehmern

Im Rahmen der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass in vier von zehn Fällen die Nachfolge aus eigenen Mitteln des

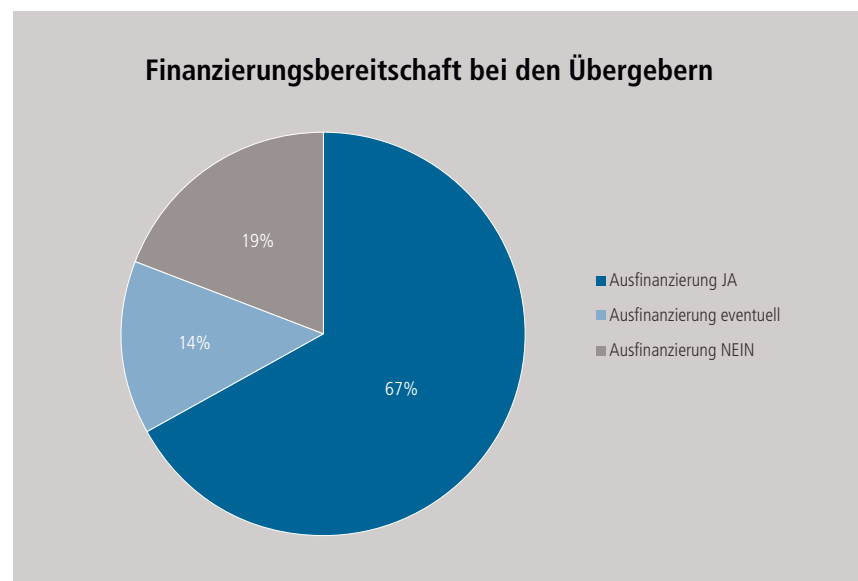


Abbildung 13

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

Übernehmers finanziert wird, wobei oftmals auch Vorsorgegelder beigezogen werden. Die bevorstehende Altersreform 2020 und die geplanten Einschränkungen der zweiten Säule für Kapitalbezüge werden die Eigenkapitalfinanzierungen eher einschränken, sodass die übrigen Finanzierungsquellen in Zukunft noch relevanter werden.

Abbildung 14 zeigt auf, dass Darlehen von einer Bank oder von einem Familienmitglied weitere Finanzierungsformen darstellen, auf die von den Befragten der Studie

ebenfalls häufig zurückgegriffen wird. Seltenere hingegen sind Darlehen von den bisherigen Inhabern, was in einem von zehn Fällen eine Finanzierungsquelle war. Offensichtlich ist die Bereitschaft der Übergeber, die Finanzierung zu unterstützen, grösser als die Bereitschaft der Übernehmer, diese Möglichkeit abzuklären und in Betracht zu ziehen. Ein möglicher Grund hierzu könnte der Wunsch nach einer klaren Trennung vom bisherigen Eigentümer sein, sodass keine gegenseitigen Abhängigkeiten bzw. ein Mitspracherecht entstehen. Die Eigen-

kapitalfinanzierung ist bei Mikrounternehmen noch ausgeprägter als bei KMU.

**Fazit:** Übergeber sind mehrheitlich bereit, sich an einer Finanzierung zu beteiligen, während Übernehmer diese Möglichkeit nur selten in Betracht ziehen. Die Finanzierung durch den Übergeber wird zukünftig an Bedeutung gewinnen.

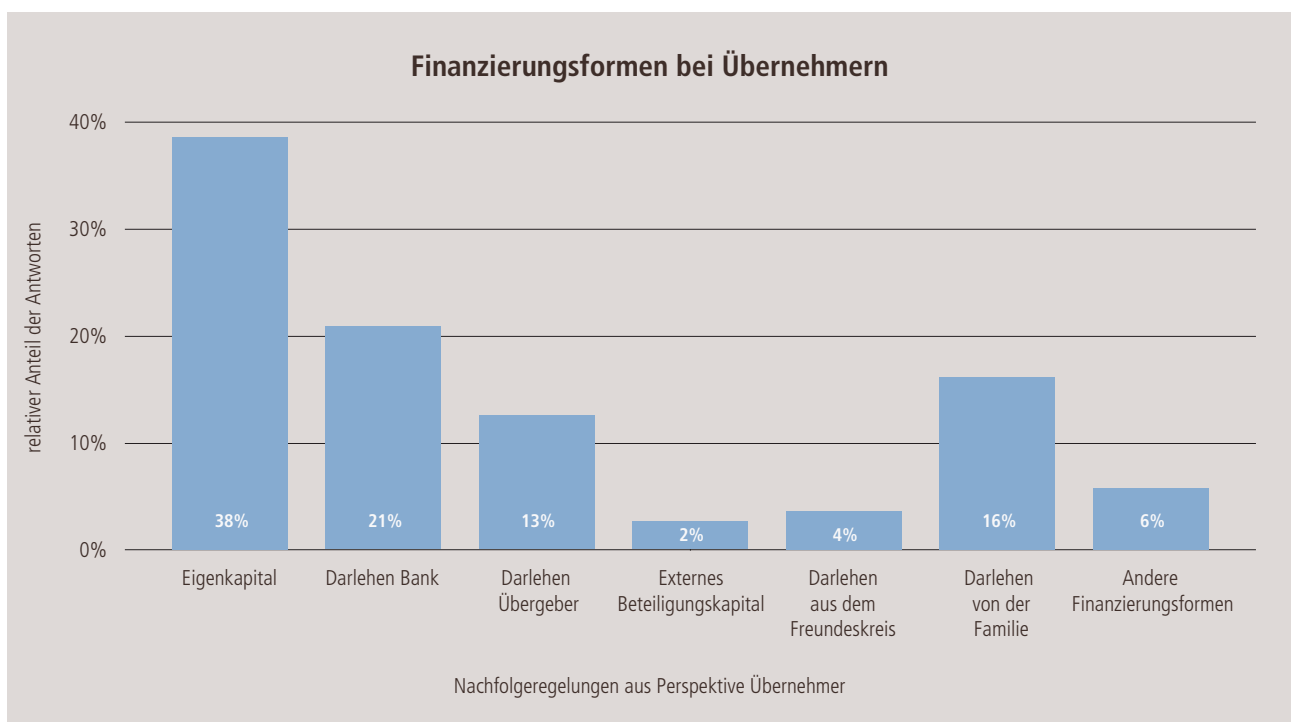


Abbildung 14

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

# Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

## Rolle des Übergebers: Unterstützung ist gefragt

### Perspektive der Übergeber

Die Übergabe des eigenen Unternehmens bedeutet oftmals die Übergabe des eigenen Lebenswerks. Somit besteht zumeist eine sehr starke emotionale Bindung. Es stellt sich die Frage, welche Rolle der Übergeber als bisheriger Inhaber des KMU nach der vollzogenen Nachfolge übernehmen soll. Hier ergeben sich diesbezüglich aus Übergeber- und Übernehmersicht nur wenige Unterschiede (vgl. Abbildung 15). Die Hälfte der zukünftigen Übergeber kann sich eine Rolle als Coach oder Berater vorstellen. Darüber hinaus sieht einer von fünf Befragten eine Rolle im Verwaltungsrat als mögliche Option, wohingegen einer von zehn Übergebern das Unternehmen vollständig übergeben und die Nachfolge damit abschliessen möchte.

Als weitere mögliche Funktionen werden unter anderem folgende aufgeführt, wobei keine klare Häufigkeiten zu erkennen sind: Rolle als Coach für die Übergabe der Kundenbeziehungen, Rolle als Verkaufsleiter, Unterstützung bei starker Belastung oder Abwesenheit. Der Übergeber kann so sein Lebenswerk schrittweise übergeben und sich langsam aus dem aktiven Berufsleben zurückziehen.

### Perspektive der Übernehmer

Abbildung 15 zeigt auf, dass auch bei vielen der befragten Übernehmer der Übergeber im Anschluss an die Unternehmensübergabe eine Rolle als Coach oder Berater eingeommen hat. Jedoch fällt der Anteil deutlich tiefer aus als bei den befragten Übergebern. Auch dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass eine zu grosse Beteiligung und Mitsprache seitens des Übergebers bei vielen Nachfolgern nicht gewünscht zu sein scheint. Bei etwas weniger als einem Fünftel liegt sogar eine definitive und klare Trennung vor.

Weitere Möglichkeiten der Unterstützung stellen Funktionen im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung oder als Angestellter dar. Grundsätzlich kann der Übergeber hilfreich unterstützen, wenn es um die Übergabe der Kundenbeziehungen geht.

---

**Fazit:** Viele Übergeber können sich nach der Übergabe eine Funktion als Berater oder Coach vorstellen. Bei den Übernehmern spielt diese Art von Unterstützung eine deutlich geringere Rolle.

---

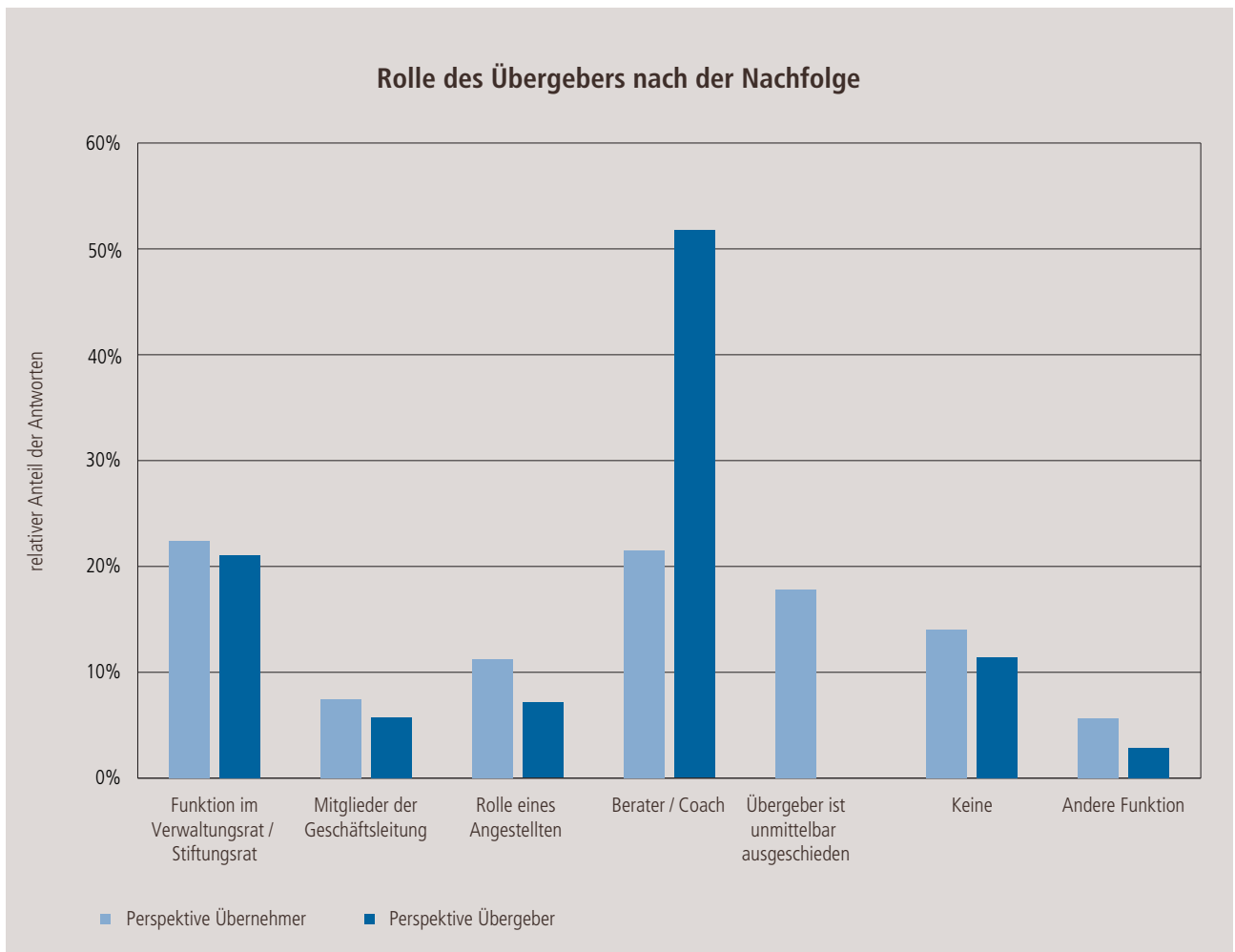


Abbildung 15

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

# Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

## Externe Unterstützung: Hoher Beratungsbedarf

### **Unterstützungsbedarf bei den Übergebern**

Die Gestaltung des Nachfolgeprozesses kann sehr anspruchsvoll sein. Die Fragestellungen reichen von steuerrechtlichen, unternehmensrechtlichen und finanziellen Aspekten bis hin zu strategischen und betriebswirtschaftlichen Themen. Der Bedarf an externer Beratung ist sehr unternehmensspezifisch und vom Wissen der Beteiligten abhängig.

Wie Abbildung 16 aufzeigt, ist der Bedarf an Beratungsleistungen zu spezifischen Themen recht unterschiedlich. Die Übergeber suchen vor allem Unterstützung bei steuerrechtlichen Fragestellungen, aber auch die Bestimmung des Unternehmenswertes sowie rechtliche Aspekte scheinen wichtige Themen zu sein, bei denen externe Beratung gefragt ist. Erstaunlicherweise scheint bei der Suche und Auswahl eines geeigneten Nachfolgers aus Sicht der Übergeber kein grosser Unterstützungsbedarf zu bestehen, obwohl die Untersuchungsergebnisse aufgezeigt haben, dass bei vielen zukünftigen Unternehmensnachfolgen die Übernehmer voraussichtlich nicht aus dem internen, sondern vielmehr aus dem externen Umfeld kommen werden.

### **Unterstützungsbedarf bei den Übernehmern**

Aus Sicht der Übernehmer besteht offenbar Bedarf nach externer Beratung bei der Finanzierung der Unternehmensübernahme sowie bei steuerrechtlichen und weiteren rechtlichen Aspekten. Die zwei letztgenannten Themen können in Zusammenhang mit einem erhöhten Bedürfnis nach Stabilität und nach klar geregelten Verhältnissen stehen.

Bei beiden Gruppen liegt grundsätzlich ein Bedarf an externer Unterstützung vor. Weniger als 10% der Umfrageteilnehmer geben an, dass keinerlei Beratung zu den unterschiedlichen Themen notwendig ist. Offenbar wird erkannt, dass eine externe Unterstützung bei der Nachfolge oftmals notwendig oder mindestens hilfreich ist. Nur sehr wenige trauen es sich zu, diese Herausforderung komplett aus eigener Kraft anzugehen. Beim Punkt «sonstige Beratungen» ist unter anderem Unterstützung im Bereich der Strategieformulierung genannt worden, wobei allgemein nur sehr wenige Nennungen zu verzeichnen sind.

---

**Fazit:** Bei Übergebern und Übernehmern liegt grundsätzlich ein Bedarf an externer Beratung vor, der jedoch sehr unternehmensspezifisch ist.

---

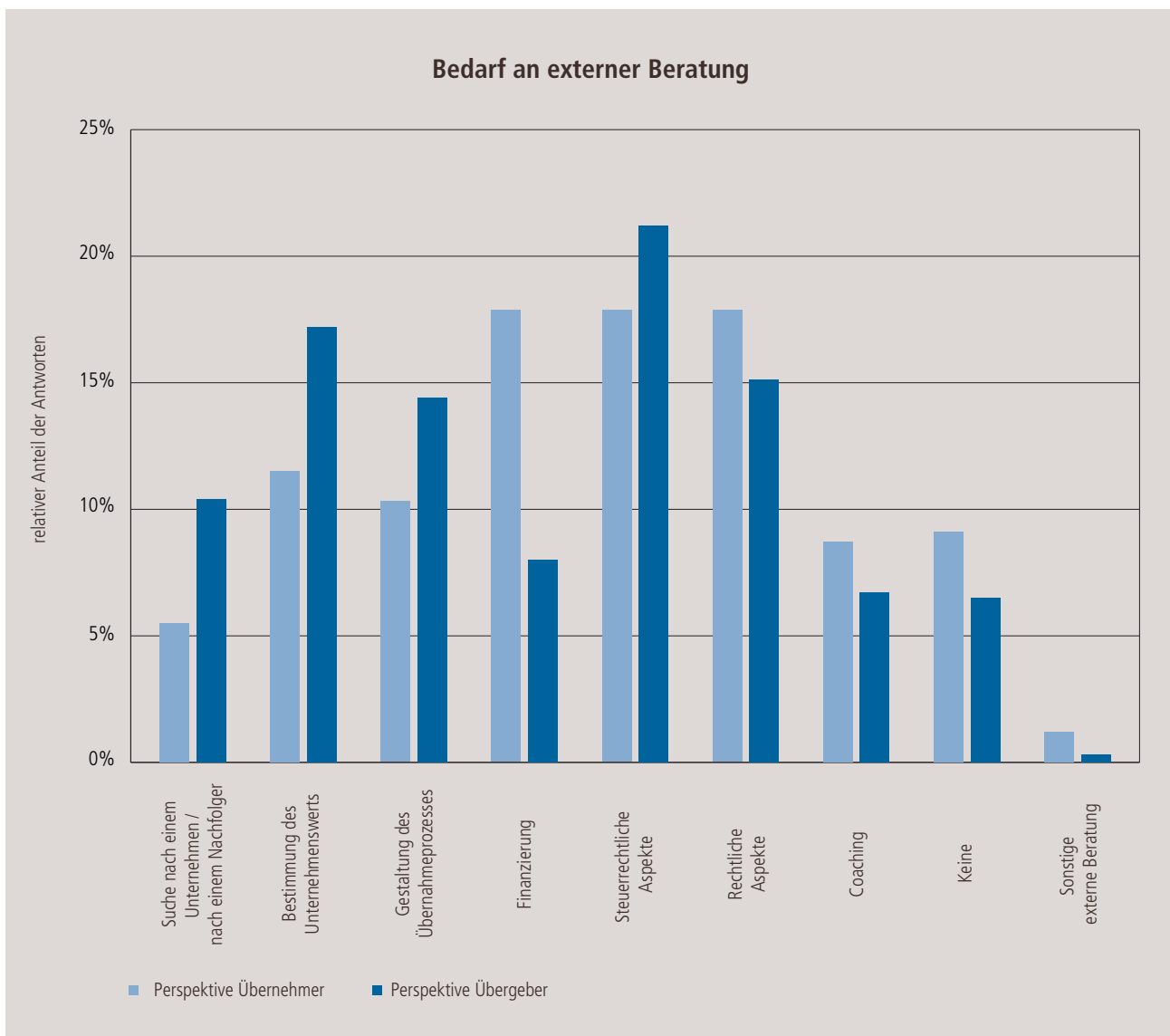


Abbildung 16

Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

# Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

## Risiken und Sorgen: Preisvorstellungen und Investitionen

### Einschätzungen der Übergeber

Neben den bereits genannten Herausforderungen gilt es beim Nachfolgeprozess verschiedene Risiken zu beachten und frühzeitig abzuklären, um ein Scheitern der Nachfolgeregelung zu verhindern. Die Ergebnisse der Untersuchung fallen bei dieser Fragestellung relativ heterogen aus, sodass keine klaren Schwerpunkte zu erkennen sind. Offenbar haben die Übergeber hohen Respekt vor dem Scheitern, wenn keine Einigung im Preis für das Unternehmen gefunden werden kann. Diese Einschätzung kann im Zusammenhang mit der Vermutung erklärt werden, dass viele Übergeber in ihrem Unternehmen einen Teil ihrer Vorsorge sehen. Auch der emotionale Wert des Unternehmens oder gar des Lebenswerks kann in diesem Zusammenhang von Bedeutung sein. Bei kapitalintensiven Geschäftsmodellen und Unternehmen kann sich auch ein hoher Substanzwert ergeben, den die Nachfolger nicht aufbringen können, weil sie nicht das entsprechende Eigenkapital bzw. die erforderlichen Sicherheiten mitbringen.

Darüber hinaus sind Steuerrisiken ebenso von Bedeutung wie der zukünftige Investitionsbedarf. Aus der Perspektive des Übergebers sind überdies noch weitere Aspekte genannt worden, unter anderem die fehlende Finanzierbarkeit, zu wenig Erfahrung des Übernehmers oder eine zu geringe Belastbarkeit des Nachfolgers.

### Einschätzungen der Übernehmer

Aus der Perspektive der Übernehmer ist offensichtlich der Respekt vor zukünftig anfallenden Investitionen sehr gross, da der Umfang zum Zeitpunkt der Nachfolge mitunter nicht genau abgeschätzt werden kann. Gerade der schnelle technologische Wandel und die zunehmende Digitalisierung von Geschäftsprozessen dürften in diesem Bereich eine wichtige Rolle spielen, da aus diesen Entwicklungen für die Unternehmen ein gewisser Investitionsbedarf entstehen kann.

Im Gegensatz zu den Angaben der Übergeber sind bei den Übernehmern unterschiedliche Vorstellungen beim Preis kein Anlass zur Sorge. Erstaunlicherweise spielen auch die Reaktionen der Mitarbeitenden und der Geschäftspartner im Allgemeinen eine eher untergeordnete Rolle. Dies kann vermutlich damit erklärt werden, dass diese Anspruchsgruppen meist positiv reagieren, wenn die Nachfolge klar geregelt ist. Bei den weiteren Nennungen sticht hervor, dass hinsichtlich möglicher Kundenreaktionen insbesondere die fehlende Kundentreue als ein gewisses Risiko gesehen wird. Die Übernehmer machen sich überdies Sorgen über die Entwicklung des künftigen Umsatzes, die hohe Arbeitsbelastung sowie die finanzielle Tragbarkeit des Vorhabens.

---

Fazit: Auf der Übergeberseite werden unterschiedliche Preisvorstellungen als Gefahr wahrgenommen, während Übernehmer grossen Respekt vor zukünftigen Investitionen haben.

---



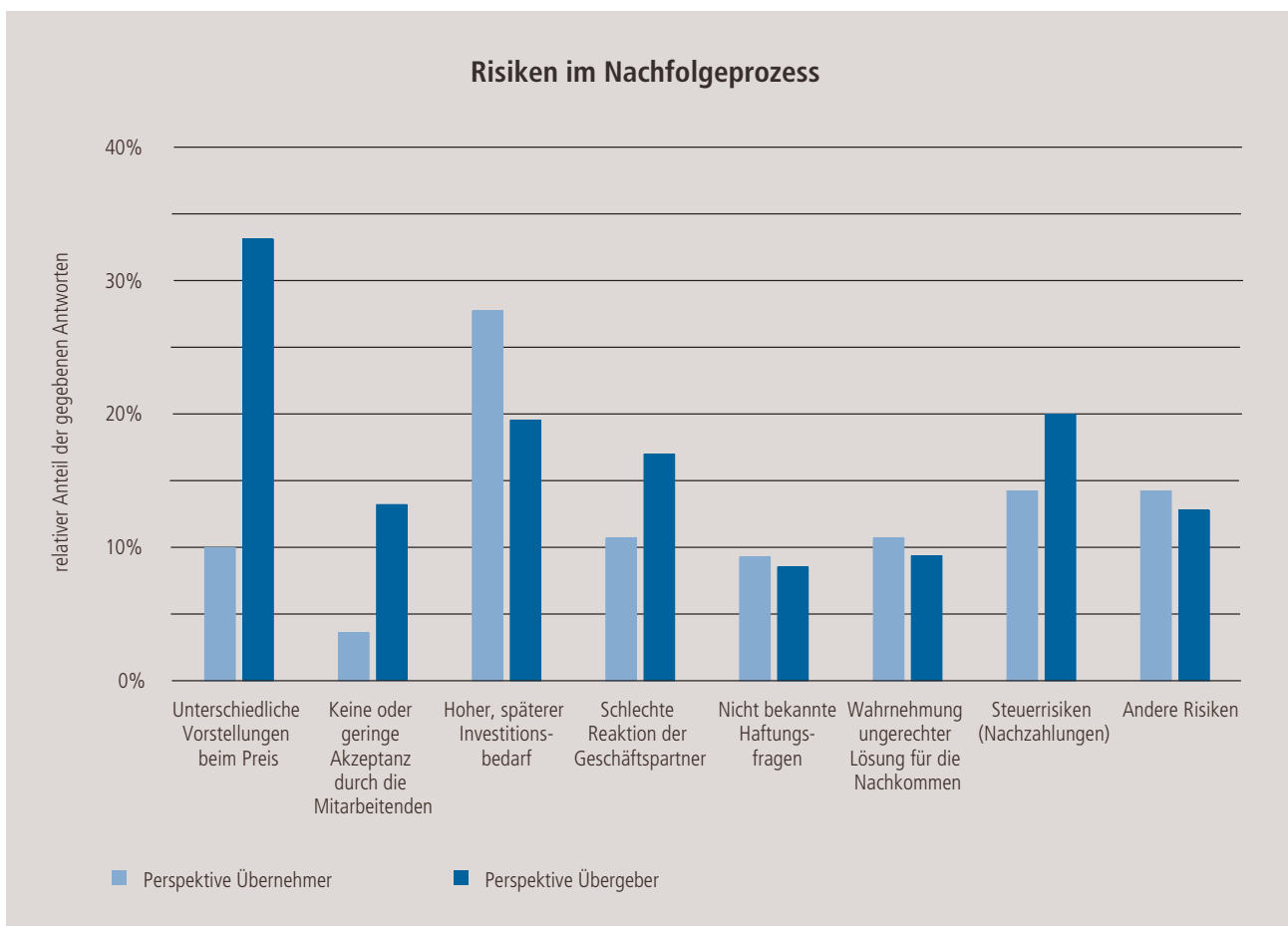


Abbildung 17

# Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

## Unternehmenserfolg: Erfolg aus vier Perspektiven

Für die Einschätzung und Bewertung des Unternehmenserfolgs reicht es heutzutage nicht mehr aus, nur auf finanzielle Erfolgsgrössen wie Umsatz oder Marge zu schauen. Vielmehr müssen im Sinne einer ganzheitlichen und ausgewogenen Unternehmensführung unterschiedliche Blickwinkel berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen der vorliegenden Studie die Perspektiven Finanzen, Kunden/Markt, Prozesse sowie Mitarbeitende untersucht und sowohl aus der Sicht der befragten Übergeber als auch Übernehmer analysiert.

Die betriebswirtschaftlichen Aspekte unterscheiden zwischen sogenannten Mess- und Steuergrössen und basieren hierbei auf einer Selbsteinschätzung der Befragten auf einer Skala von eins (schlecht) bis sieben (ausgezeichnet). Während die Messgrössen jeweils den Erfolg in einem der genannten Aspekte ausweisen, zeigen die Steuergrössen auf, wie gut einem Unternehmen die Gestaltung und Einflussnahme in diesem Bereich gelingt. Bei den aufgeführten Werten handelt es sich um Durchschnittswerte aller befragten Unternehmen.

### Markt- und Kundenperspektive

Die Ergebnisse zur Markt- und Kundenperspektive in Tabelle 1 verdeutlichen, dass die Übernehmer die betriebswirtschaftlichen Mess- und Steuergrössen insgesamt weniger optimistisch beurteilen als die Über-

Markt- und Kundenperspektive		
Messgrössen	Übergeber	Übernehmer
Rel. Marktanteil	4.6	4.2
Kundenzufriedenheit	6.1	6.0
Kundentreue	5.8	5.8
Anteil Neukunden	4.4	4.3
Unternehmensimage	5.9	5.5
Produktqualität	6.1	6.0
Steuergrössen		
Marktbearbeitung	4.4	4.4
Vertriebskanäle	4.3	4.4
Preispolitik	4.7	4.7
Innovationen	5.0	4.7
Kundengewinnung	4.4	4.5
Kundenbindung	5.2	5.1

Tab. 1 Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

geber. Diese Unterschiede können mit der emotionalen Bindung und der Bewertung bzw. Einschätzung des eigenen Lebenswerks erklärt werden. Deutliche Differenzen zeigen sich beim relativen Marktanteil und beim Unternehmensimage. Die Kundenbindung und die Gewinnung von Neukunden beurteilen Übergeber und Übernehmer in etwa gleich. Offenbar sind sich auch beide Seiten einig darüber, dass die Kundengewinnung deutlich schwieriger ist als die Kundenbindung. Interessanterweise sind die Übernehmer deutlich unzufriedener mit der eigenen Innovationsstärke, obwohl gerade diese die Entwicklung und den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens massgeblich beeinflusst.

Insgesamt wird deutlich, dass die Messgrössen deutlich positiver bewertet werden als die Steuergrössen. Aspekte wie Produktqualität, Kundentreue und Kundenzufriedenheit zählen im Allgemeinen zu den Stärken von Schweizer KMU, während Punkte wie Neukundengewinnung oder Erschliessung neuer Märkte und Vertriebskanäle oft als Schwächen angeführt werden. Dieses Bild ergab sich bereits auf Grundlage der letztjährigen Studie und kann an dieser Stelle grundsätzlich bestätigt werden.

### Prozessperspektive

Die betriebswirtschaftlichen Grössen der Prozessperspektive bilden unternehmensinterne Aspekte wie Organisation, Kompetenzen oder Geschäftsmodell ab. Tabelle 2 zeigt auf, dass sowohl die befragten Übergeber als auch die befragten Übernehmer mit der Prozessperspektive insgesamt zufrieden sind. Ein tragfähiges Geschäftskonzept zählt zu den wichtigsten Erfolgsfakto-

Prozessperspektive		
Messgrössen	Übergeber	Übernehmer
Effizienz	5.1	4.9
Prozessqualität	5.2	5.1
Wertschöpfung	5.1	4.8
Steuergrössen		
Geschäftsprozesse	4.9	4.8
Geschäftsmodell	5.0	4.8
Kernkompetenzen	5.4	5.3

Tab. 2 Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

ren bei einer Unternehmensnachfolge. Die dargestellten Ergebnisse zeigen kleinere Differenzen zwischen den Einschätzungen der Übergeber und der Übernehmer als bei der Markt- und Kundenperspektive. Aus Sicht der Übernehmer besteht offensichtlich noch Handlungsbedarf bei der betrieblichen Wertschöpfung und bei der Effizienz, während die Übergeber diese Mess- und Steuergrößen im Allgemeinen etwas besser bewerten.

### Mitarbeiterperspektive

Bei der Beurteilung der Mitarbeiterperspektive zeigen sich nur sehr geringe Unterschiede zwischen Übergebern und Übernehmern. Wie die Ergebnisse in Tabelle 3 aufzeigen, ergibt sich im Allgemeinen ein sehr positives Bild. Auffallend sind die hohen Werte bei den Erfolgsindikatoren Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Produktivität und Unternehmenskultur. In vielen Klein- und Mittelunternehmen sind das Know-how und die Erfahrungen der Mitarbeitenden die zentralen Eckpfeiler des Unternehmenserfolgs, sodass die hohen Bewertungen nachvollziehbar sind. Übergeber und Übernehmer sehen allerdings noch Verbesserungspotenzial beim Anreizsystem sowie bei der Umsetzung von Veränderungen. KMU tun sich oftmals schwer bei Veränderungsprozessen.

Mitarbeiterperspektive		
Messgrößen	Übergeber	Übernehmer
Unternehmenskultur	5.6	5.5
Mitarbeitermotivation	5.8	5.8
Arbeitszufriedenheit	5.7	5.8
Arbeitsproduktivität	5.5	5.5
Steuergrößen		
Führungsqualität	5.3	5.3
Anreizsystem	4.8	4.8
Personalentwicklung	5.0	5.1
Change Management	4.6	4.7

Tab. 3 Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

### Finanzielle Perspektive

Die Bewertungen der betriebswirtschaftlichen Mess- und Steuergrößen der Finanzperspektive weisen die grössten Unterschiede zwischen Übergebern und Übernehmern auf. Wie in Tabelle 4 dargestellt, werden alle finanziellen Messgrößen

Finanzielle Perspektive		
Messgrößen	Übergeber	Übernehmer
Umsatz	4.9	4.6
EBIT-Marge	4.9	4.5
ROI	4.8	4.4
Liquidität	5.1	4.7
Eigenfinanzierung	5.6	5.2
Steuergrößen		
Investitionskontrolle	4.9	4.4
Risikomanagement	4.9	4.4

Tab. 4 Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

von den Übernehmern schlechter beurteilt als von den Übergebern. Insbesondere bei der Rentabilität, der Liquidität und dem Eigenfinanzierungsgrad scheinen die Übernehmer deutlich zurückhaltender in der Beurteilung zu sein als die Übergeber.

Auffallend ist auch, dass die finanzielle Perspektive von beiden Seiten insgesamt viel schlechter beurteilt wird als die übrigen Bereiche. Im Nachfolgeprozess ist somit ein verstärktes Augenmerk auf die finanziellen Aspekte zu legen, welche einen Einfluss auf den Unternehmenswert und damit auch auf die Preisverhandlungen haben können. Es erscheint wichtig, bei der künftigen Potenzialeinschätzung die Finanzen eingehend zu prüfen und zu analysieren, damit der Übernehmer das Potenzial möglichst verlässlich einschätzen kann. Die Budgets und vor allem der mittelfristige Finanzplan spielen dabei eine zentrale Rolle.

**Fazit:** Die Übergeber bewerten den Erfolg ihres Unternehmens im Durchschnitt positiver als die Übernehmer. Grosse Beurteilungsunterschiede können in der Finanz- sowie in der Markt- und Kundenperspektive ausgemacht werden.

## Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille

«Die administrative Belastung habe ich unterschätzt, als ich vor drei Jahren das Unternehmen von meinem Vater übernommen habe.»

### Sanitär Koller



Das Geschäftsbüro ist gleich neben der Werkstatt. Man erkennt sofort, dass hier gearbeitet wird. Die Wege sind kurz, die Zusammenarbeit wirkt unbürokratisch. Man kennt sich im Betrieb.

Mittendrin ist der Inhaber des Einzelunternehmens, Marco Koller. Er ist gelernter Sanitär, der zusätzlich die Meisterschule absolviert hat. Er ist ein typisches Beispiel eines Handwerkers, der seinem Beruf treu geblieben ist. Mit 16 Jahren entschied er sich bewusst für die Ausbildung zum Sanitär, nachdem er sich auch andere Handwerksberufe angeschaut hat. Diesen Entscheid bereute er bis heute nicht. Er ist stolzer Unternehmer und Nachfolger seines Vaters, der diesen Betrieb aufgebaut hat.

Die Nachfolge hat Marco Koller stufenweise angetreten. Nach seiner Ausbildung in einem anderen Betrieb hat er weitere Erfahrungen bei weiteren Sanitärunternehmen gesammelt. Er kennt die Branche und hat sich auch schrittweise Kenntnisse in der Unternehmensführung angeeignet. Sein Vater arbeitet heute noch im Unternehmen mit und unterstützt den Sohn in allen Belangen. Meinungsverschiedenheiten gehören zum Arbeitsalltag. In seiner Branche ist die Nachfolge ein grosses Thema. Viele Sanitärfachleute finden keinen Nachfolger oder verkaufen das Einzelunternehmen an einen grösseren Konzern. Dennoch ist Marco Koller zuversichtlich. Es wird immer gebaut, und es muss saniert werden. Und insbesondere der Bereich Unterhalt ist eine der Stärken von Sanitär Koller.

Die administrative Belastung durch die Betriebsführung hat Marco Koller unterschätzt, zieht er drei Jahre nach der Übernahme ein Fazit. Die Zeit, die er benötigt, um Versicherungsfragen zu klären oder die Buchhaltung, Meldungen an den Staat und Abrechnungen zu machen, fressen ihm wertvolle Zeit weg, welche er sonst für Arbeiten beim Kunden verwenden könnte.

#### Folgerungen für die Praxis

- Die administrative Belastung wird vom Nachfolger oft unterschätzt.
- Solide Kenntnisse in betriebswirtschaftlichen Fragen gehören ebenso zum Rüstzeug des Nachfolgers wie die branchenspezifischen Fachkenntnisse.

«Ich wusste immer, dass ich selbständig und unternehmerisch tätig sein möchte.»

## B. Stillhart Dach + Fassaden AG



Stefan Accordino ist Dachdeckermeister und einer der sehr wenigen, die in seinem Berufsstand eine Nachfolge erfolgreich angetreten haben. Er wirkt selbstsicher, passioniert und begeistert, wenn er über seinen Beruf und auch über sein neues Unternehmen spricht.

2007 ist er als Geschäftsführer in den Familienbetrieb der B. Stillhart Dach + Fassaden AG mit über 125-jähriger Geschichte eingestiegen. Sechs Jahre später hat er die Firma übernommen.

Für Stefan Accordino war immer klar, dass er irgendwann selbständig und unternehmerisch tätig sein möchte. Einen Job mit Festanstellung konnte er sich nicht vorstellen, zu stark ist sein Unternehmergeist. Grosse Zweifel hatte er nie, denn er suchte die unternehmerische Verantwortung, hatte aber gleichzeitig Respekt vor der finanziellen Verpflichtung.

Für ihn war eine klare Übergabe sehr wichtig. Von Beginn weg pflegte er mit dem bisherigen Inhaber, Bruno Stillhart, ein offenes und vertrauensvolles Verhältnis. Die Nachfolge wurde klar geregelt, was für Stefan Accordino von Anfang an wichtig war. Auch ein frühzeitiger Einblick in die finanzielle Führung war ausschlaggebend für die Zusage zur Nachfolge.

Seit 2013 ist Stefan Accordino Inhaber der B. Stillhart Dach + Fassaden AG. Er schreibt die Erfolgsgeschichte der Firma Stillhart AG unter gleichem Namen und mit den gleichen Mitarbeitern weiter. Der unternehmerische Erfolg gibt ihm Recht, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

### Folgerungen für die Praxis

- Erfolgreiche Nachfolger spüren den Ruf nach Unternehmertum.
- Um vom Image des bisherigen Firmennamens zu profitieren, kann eine Fortführung unter gleichem Firmennamen Sinn machen.

## Nachfolge: Zwei Seiten einer Medaille



Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie  
(MEM-Industrie)



# Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)

## Grosse Herausforderungen für den Werkplatz Schweiz

Rigo Tietz

- Die MEM-Industrie ist vom starken Franken besonders betroffen. Vor allem KMU bekommen die Auswirkungen direkt zu spüren, da sie zumeist einen grossen Anteil der Wertschöpfung in der Schweiz erbringen.
- KMU setzen auf eine hohe Spezialisierung, Innovationen und fokussieren auf bestimmte Marktnischen, in denen Produktqualität und Zuverlässigkeit weiterhin gefragt sind.
- Bei vielen KMU handelt es sich um inhabergeführte Familienunternehmen, sodass das Thema Nachfolge eine hohe Relevanz mit einem starken persönlichen Bezug aufweist.

### Überblick / Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
4.6%
- **Anzahl KMU absolut**  
11'300
- **Anteil KMU an der Population aller KMU**  
2.0%
- **Anzahl Beschäftigte absolut, inkl. Teilzeitbeschäftigte**  
224'269
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
5.3%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2007–2012)**  
-1.7%

Tab. 5: Kenngrössen MEM-Industrie.  
Quelle BFS (2014).

Die MEM-Industrie umfasst einerseits die stark exportorientierten Unternehmen aus der Maschinen- und Elektroindustrie und andererseits Firmen aus der Metallindus-

trie, für die der Binnenmarkt eine zentrale Rolle spielt. Die gesamte Branche ist von einem sehr hohen Anteil an KMU geprägt, für die der zunehmende internationale Wettbewerb und die dynamischen Veränderungen des Umfeldes grosse Herausforderungen darstellen. Die zumeist international ausgerichteten Unternehmen aus der Maschinen- und Elektroindustrie erwirtschaften zwischen 60 und 80% ihres Umsatzes im Ausland und wurden von der Finanz- und Wirtschaftskrise im besonderen Mass getroffen (s. Abbildung 18). Viele KMU konnten sich bis dato nicht vollständig erholen und müssen überdies im Augenblick die weiter anhaltende Eurokrise bewältigen. Schliesslich zählt der Euroraum zu den wichtigsten Absatzmärkten. Zwar sind die meisten KMU der Metallindustrie schwerpunktmässig auf dem Schweizer Markt tätig, jedoch bekommen sie die Auswirkungen infolge eines zunehmenden Preis- und Importdrucks ebenfalls zu spüren. Da für viele KMU in diesem Bereich die Bauindustrie als Kundensegment eine Schlüsselrolle spielt und die Bautätig-

keit ihren Höhepunkt mittlerweile erreicht oder bereits überschritten hat, muss in der Metallindustrie mit einer eher stagnierenden inländischen Nachfrage gerechnet werden.

### Harte Zeiten für KMU

Von der Eurokrise und der Aufwertung des Schweizer Frankens sind insbesondere Unternehmen betroffen, die ausschliesslich in der Schweiz produzieren und hier am Standort einen hohen Wertschöpfungsanteil erbringen. Dies trifft in besonderem Mass auf kleine Unternehmen zu, die aufgrund ihrer geringen Grösse in der Regel nicht über die notwendigen Ressourcen und Kapazitäten verfügen, um mehrere Standorte zu unterhalten. Verlagerungen in andere Währungsräume und die Verteilung des Risikos gegenüber Veränderungen im unternehmerischen Umfeld sind somit für die meisten kleinen Unternehmen nicht möglich. Mittlere und grössere Unternehmen haben sich zumeist international aufgestellt und können die Auswirkungen folglich deutlich besser abfedern oder



kompensieren, sodass sie von diesen Entwicklungen weit weniger betroffen sind. Die Aufgabe der Wechselkursuntergrenze der Schweizerischen Nationalbank muss vielen wie ein Déjà-vu-Erlebnis vorkommen, das insbesondere für KMU weit mehr als das viel zitierte «Fitnessprogramm» darstellt. Stattdessen beginnt bei vielen der Kampf ums Überleben von Neuem.

Die wirtschaftliche Lage hat sich für exportorientierte Unternehmen, die erneut eine erhebliche Margenerosion verkraften müssen, weiter verschärft. Um keine Marktanteile zu verlieren, wären Preiserhöhungen notwendig, die kaum durchsetzbar sind. Viele Unternehmen schreiben sogar Verluste und mussten finanzielle Reserven auflösen, obwohl Lieferanten zumeist einen Teil der Last mittragen. Die KMU versuchen, so gut es geht, mit Massnahmen wie Prozessoptimierungen, Erhöhung der Automatisierung, Anpassungen bei den Arbeitszeiten bis hin zum Stellenabbau dagegenzuhalten. Viele Unternehmen haben bereits Aufträge verloren. Ein

**Die wirtschaftliche Lage hat sich für exportorientierte Unternehmen weiter verschärft.**

befragter Unternehmer berichtet, dass sich die Wahrnehmung bei ausländischen Kunden ebenfalls verändert hat und der Standort Schweiz generell als sehr teuer abgestempelt wird, obwohl dies bei einer konkreten Offerte im direkten Vergleich

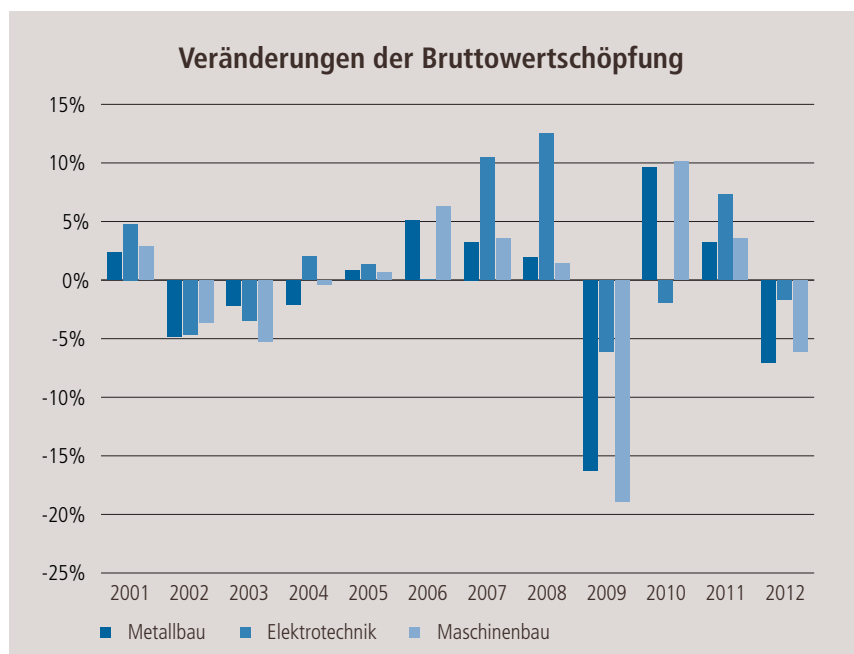


Abbildung 18: Entwicklung der Bereiche Maschinenbau, Elektrotechnik und Metallbau im Vergleich. Quelle: BFS (2014)

mit einem Wettbewerber aus Deutschland gar nicht zutraf. Der Auftrag ging dennoch verloren.

hat aber auch indirekte Auswirkungen auf die binnenmarktorientierte Metallindustrie. Branchenvertreter weisen darauf hin, dass insbesondere bei grösseren Projekten der Wettbewerb mit ausländischen Mitbewerbern zugenommen hat. Von dieser Ent-

wicklung sind Unternehmen in grenznahen Regionen besonders stark betroffen, aber auch die anderen Landesteile bekommen den internationalen Druck mehr und mehr zu spüren.

Zwar ist die Frankenstärke zurzeit sicher das beherrschende Thema, jedoch dürfen nach Aussagen von Branchenexperten weitere Aspekte nicht aus den Augen verloren werden. In der letztjährigen Befragung wurden zunehmende Regulierungen und Auflagen sowie hohe Energie- und Rohstoffkosten von den Unternehmen aus der MEM-Indus-

# Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)

trie deutlich stärker als Gefahren wahrgenommen als vom Gesamtdurchschnitt. Da es sich um eine energieintensive Branche handelt, führen steigende Energiekosten – beispielsweise infolge weiterer Umweltauflagen, Abgaben und Belastungen – zu einer weiteren Schwächung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Exportwirtschaft.

## Nischenanbieter und Qualitätsführer

Zu den klassischen Stärken Schweizer KMU zählen Aspekte wie Produktqualität, Zuverlässigkeit und Termintreue. Dies ging bereits aus der letztjährigen Befragung hervor und behält angesichts der jüngsten Entwicklungen im internationalen Umfeld weiterhin oberste Priorität. Die Strategie der meisten KMU in der MEM-Indus-

trie setzt daher auf eine hohe Spezialisierung, auf Innovationen und legt den Fokus auf bestimmte Marktnischen. Diese Punkte gelten im KMU-Umfeld als wichtige Erfolgsfaktoren, sind jedoch schon lange keine Erfolgsgaranten mehr, denn aufgrund der massiv gesunkenen Margen ist der Spielraum für Investitionen kleiner geworden, sodass mitunter notwendige Investitionen nicht getätigt werden können oder aufgeschoben werden müssen.

Innovationen spielen jedoch eine immer grössere Rolle, um dem stetig steigenden

Wettbewerbsdruck standhalten zu können. In diesem Kontext konzentrieren sich Schweizer KMU gegenwärtig zumeist auf Produkt- und Prozessinnovationen, um Abläufe weiter zu optimieren und Produkte zu verbessern. In Zukunft wird allerdings die Bedeutung sogenannter «strategischer Innovationen» wie zum Beispiel neue Geschäfts- oder Wertschöpfungsmodelle deutlich zunehmen. Viele Grossunternehmen sind diesen Weg bereits gegangen und entwickeln sich immer weiter weg vom reinen Produkthersteller hin zum kundennahen Lösungsanbieter, beispielsweise mit zusätzlichen Dienstleistungen in Kombination mit dem Kernprodukt. Mit neuen Serviceangeboten können Unternehmen einerseits

**Für die meisten KMU gilt:  
Stellenabbau ist das letzte Mittel.**

die Kundenbindung erhöhen und andererseits neue Ertragsquellen erschliessen. Da die Kombination aus Produkt und Dienstleistung schwieriger zu imitieren ist, können Unternehmen sich somit vom Wettbewerb differenzieren und Wettbewerbsvorteile aufbauen. Den KMU muss es ebenfalls gelingen, diese strategische Stossrichtung für sich zu nutzen und sie erfolgreich umzusetzen.

Die Personalkosten machen bei KMU aus der MEM-Industrie zwischen 50 und 70% der Gesamtkosten aus. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass dieser Hebel als Erstes ins Blickfeld gerät, wenn

es um eine Anpassung der Kostenstruktur geht. Jedoch handelt es sich hierbei um ein zweischneidiges Schwert. Denn die skizzierte Positionierung als Nischenanbieter und Qualitätsführer stellt hohe Anforderungen an die Fachkräfte, die sehr gut ausgebildet sein müssen. Das Know-how und die Erfahrungen der Belegschaft zählen zu den Kernkompetenzen der meisten KMU und müssen in den Unternehmen verbleiben, um langfristig erfolgreich sein zu können. Bevor diese Ressourcen durch Personalabbau oder infolge zu starker Lohnkürzungen unter Umständen für immer verloren gehen, überprüfen Unternehmen daher alle anderen Möglichkeiten wie z.B. die Anpassung oder Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Für die meisten KMU gilt: Stellenabbau ist das letzte Mittel.

## Besonderheiten der Nachfolgeplanung in der MEM-Industrie

Schätzungen gehen davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren bei rund 10 bis 20% der Unternehmen aus der Maschinenbau-, Elektro- oder Metallbranche eine Nachfolge bevorsteht. Die folgenden Ausführungen sollen einige branchenspezifische Herausforderungen aufzeigen, die bei einer Unternehmensnachfolge eine Rolle spielen können.

Bei vielen KMU aus der MEM-Industrie handelt es sich um inhabergeführte Familienunternehmen, sodass das Thema Nachfolge

grundsätzlich eine sehr hohe Relevanz mit einem starken persönlichen Bezug aufweist. In diesem Zusammenhang besteht gemäss Branchenexperten oftmals der Wunsch, das Unternehmen an die nächste Generation im Sinne einer klassischen famili-

### Bei familiengeführten KMU spielen Emotionen bei der Nachfolge eine grosse Rolle.

eninternen Nachfolge übergeben zu können. Die familieninterne Nachfolge stellt in der Schweiz noch immer die am häufigsten gewählte Übergabeform dar, obwohl der Anteil rückläufig ist. Es gibt zahlreiche Vorteile (z.B. Weitergabe des Lebenswerkes, Kontinuität in der Unternehmensleitung, Akzeptanz bei Mitarbeitenden), aber auch nicht zu unterschätzende Herausforderungen (z.B. mögliche Interessenkonflikte zwischen Erbberechtigten, falsche Einschätzung der fachlichen Kompetenzen und Führungsqualität des Nachfolgers). Neben den sachlichen Fragestellungen, spielen oftmals emotionale Aspekte und mögliche persönliche Konflikte in der Familie eine sehr wichtige Rolle.

Eine weitere branchenspezifische Herausforderung stellt die Ermittlung des Unternehmenswertes dar. Die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation vieler KMU in der MEM-Industrie ist im Zuge der Aufwertung des Schweizer Frankens von einer tiefen Rentabilität gekennzeichnet. Aus der Berechnung des Unternehmenswertes mit

der Ertragswertmethode kann somit ein tendenziell niedriger Wert resultieren. Dies kann sich einerseits negativ auf die Motivation für eine Übergabe des Unterneh-

mens auswirken und Grund für ein Hinauszögern seitens des Übergebers sein, womit

vor allem die Ausgangsvoraussetzungen für externe Nachfolgen erschwert werden. Andererseits stellt sich angesichts der aktuell niedrigen Branchenrentabilität die Frage, wie hoch die Attraktivität aus der Perspektive eines potenziellen Nachfolgers ist, ein Unternehmen aus der MEM-Industrie zu übernehmen und persönlich das finanzielle Risiko hierfür zu tragen.

Bei der MEM-Industrie handelt es sich um eine investitionsintensive Branche, sodass bei einer Nachfolge ein hoher Kapitalbedarf besteht – beispielsweise für die Übernahme des Anlagevermögens mit Materiallager und Produktionsanlagen. Insbesondere bei einer externen Nachfolgelösung muss dann oftmals eine Übergangslösung gefunden werden, bei der beispielsweise über einen Zeitraum von fünf Jahren der Kaufbetrag aus den laufenden Einnahmen finanziert wird. Dies erfordert vom Übergeber die Bereitschaft, sich bei der Finanzierung mit einem Übergeberdarlehen zu beteiligen oder andere Lösungen (z.B. Leasingmodelle) zu suchen.

# Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)

«Für uns ist Unternehmensführung eine Herzensangelegenheit.  
Wir pflegen eine direkte, offene Art. Deshalb funktioniert die Nachfolge.»

## Josef Keller AG



Sie vermitteln den Eindruck eines eingespielten Teams. Andrew Twiddy und Ehefrau Andrea, die Nichte des Firmeninhabers Guido Keller sowie Tochter Janine Keller treten die Nachfolge des Unternehmens an. Man spürt das Herzblut: Wenn sie von ihren Aufgaben aus dem Berufsalltag sprechen, ist zwischen den Zeilen Zufriedenheit und Leidenschaft herauszulesen.

Die Josef Keller AG ist im Bereich Pulver- und Nasslackierungen tätig und veredelt Produkte für die Bau- und Maschinenindustrie. Andrew Twiddy ist ein Kenner im Bereich Oberflächenbeschichtung. Nach einer technischen Ausbildung als Automechaniker hat er mehrere höhere Fachausbildungen im kaufmännischen Bereich durchlaufen und sich bei renommierten Firmen, unter ande-

rem auch über eine lange Zeitspanne bei der Josef Keller AG, betriebswirtschaftlich weitergebildet. Diese Erfahrungen und sein breites Fachwissen haben ihn und Andrea zum Schritt in die Selbständigkeit bewogen. Andrea Twiddy kümmert sich um die Buchhaltung. Janine Keller um die Verwaltung, die Administration und weitere Managementaufgaben. Janine Keller ist bereits seit einigen Jahren im väterlichen Betrieb tätig und freut sich auf die Zusammenarbeit mit ihrer Cousine Andrea und deren Ehemann Andrew.

Im Gespräch erkennt man schnell, dass sich dieses Trio schätzt und unterstützt. Sie empfinden das gegenseitige Kennen als grossen Mehrwert, der die Nachfolge erleichtert. Sie pflegen eine offene und direkte Kommunikation. Ihnen ist eine gute Beziehung mit der Familie sehr wichtig. Dennoch haben sie auch Zweifel gehabt, die Nachfolge anzutreten. Wird es klappen? Wie sieht die unternehmerische Zukunft aus? Wird sich die Wettbewerbssituation noch verschärfen?

Die positiven Rückmeldungen der eigenen Familie, der Kunden und Mitarbeitenden – was den Nachfolgern sehr wichtig ist – hat diese Zweifel schon bald zerstreut. Und

dass sie auf die Erfahrungen des Vaters von Janine Keller immer noch zählen dürfen, bestärkt sie in ihrer Überzeugung, künftig Erfolg erzielen zu können.

Die Nachfolge durch das Ehepaar Twiddy in Kooperation mit Cousine Janine Keller repräsentiert ein eindrückliches Beispiel dafür, dass auch die Familie als Unternehmer zusammenarbeiten kann. Und vielleicht ist gerade dieses Beispiel ein Indiz dafür, dass es für Familienunternehmen eine gute Lösung sein kann, im Kreis der Familie den künftigen Nachfolger zu suchen.

### Folgerungen für die Praxis

- Eine offene Kommunikation ist wichtig, wenn Familienangehörige eine Unternehmensnachfolge antreten.
- In mehreren Stationen erlernte und vertiefte Fachkenntnisse bilden das Fundament einer erfolgreichen Nachfolge.



Baugewerbe / Bau



## Eine Branche mit einem hohen Bedarf an Nachfolgern

Marco Gehrig

- Das Wachstum ist leicht rückläufig, und in der Baubranche herrscht immer noch ein ausgeprägter Preiskampf.
- Die Rentabilität ist ein zentrales Thema: Die hohen Baukosten und der harte Preiskampf schränken das Rentabilitätspotenzial ein.
- Die Nachfolge ist von hoher Relevanz in der Baubranche. Das eingeschränkte Rentabilitätspotenzial und das verstärkte regulatorische Umfeld erschweren die Nachfolge.

### Überblick / Charakterisierung

#### Bauhauptgewerbe

- Anteil an der Bruttowertschöpfung  
5.2%
- Anzahl KMU absolut  
7'943
- Anteil KMU an der Population  
aller KMU  
1.4%
- Anzahl Beschäftigte absolut,  
inkl. Teilzeitbeschäftigte  
109'203
- Anteil an allen Beschäftigten  
2.6%
- Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2007–2012)  
4.0%

Tab. 6: Kenngrössen Baugewerbe/Bau.  
Quelle BFS (2014).

#### Baunebengewerbe

- Anteil an der Bruttowertschöpfung  
5.2%
- Anzahl KMU absolut  
38'472
- Anteil KMU an der Population  
aller KMU  
6.9%
- Anzahl Beschäftigte absolut,  
inkl. Teilzeitbeschäftigte  
230'144
- Anteil an allen Beschäftigten  
5.4%
- Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2007–2012)  
4.0%

Tab. 7: Kenngrössen Baugewerbe/Bau.  
Quelle BFS (2014).

anderem Maler, Gärtner, Schreiner, Gebäudetechniker und Sanitärdienstleister. Ihre Anzahl ist relativ gross und verfügt über einen hohen Anteil an Beschäftigten.

Wichtige Einflussgrössen auf die Baubranche sind das allgemeine Zinsniveau, das Bevölkerungswachstum, die demografische Veränderung, die regulatorischen Rahmenbedingungen (primär die Raumplanung) sowie die Qualität der vorhandenen Bauten. Insbesondere dem Sanierungspotenzial wird in mittlerer Zukunft eine hohe Bedeutung beigemessen. Die Baubranche verfügt mehrheitlich über kleinere und mittelgrosse Unternehmen und ist stark binnenorientiert. Im Baunebengewerbe gibt es proportional mehr Kleinunternehmen als im Bauhauptgewerbe.

#### Ausgeprägter Preiswettbewerb und zunehmende Regulierung

Die Baubranche (Haupt- und Nebengewerbe) steht – wie im Vorjahr – in einem harten Konkurrenz- und Preiskampf.

Die Baubranche wird in das Bauhaupt- und das Baunebengewerbe unterteilt. Das Bauhauptgewerbe umfasst den Hoch- und Tief-

bau, während das Baunebengewerbe Tätigkeiten mit einem mittelbaren Bezug zur Baubranche beinhaltet. Hierzu zählen unter



Die EBIT-Marge liegt wie in den Vorjahren noch unter der Zielvorgabe von 4–6%, die für eine langfristige Existenz notwendig ist. Auch die Baukosten haben sich auf einem hohen Niveau stabilisiert und haben einen wesentlichen Einfluss auf die Rentabilität. Das Volumen der Baubewilligungen ist nach den Rekordjahren 2011 und 2012 leicht rückläufig. Das Wachstumspotenzial für die kommenden Jahre ist tendenziell eingeschränkt, verbleibt aber auf einem hohen Niveau. Auch bei der Produktivität ist nur noch geringes Potenzial vorhanden, da die grossen technischen Fortschritte in den vorangegangenen Jahrzehnten erzielt worden sind. Die Immobilienpreise verharren ebenfalls auf einem hohen Niveau und sind in gewissen Gebieten leicht rückläufig.

Bei den Rahmenbedingungen zeigt sich seit längerer Zeit, dass das regulatorische Umfeld zunehmend anspruchsvoll ist. Striktere Bauvorschriften, umfangreichere Auflagen bei der Arbeitssicherheit oder bei den Kundenaufträgen sind Beispiele hierfür. Zudem ist der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal immer noch ein zentrales Thema für viele Bauunternehmen.

### Starker Fokus auf Mitarbeitende und Kunden

Aus einer marktorientierten Perspektive zeigen viele Bauunternehmen, dass sie über eine hohe Kundentreue und -zufriedenheit verfügen. Jedoch müssen sie verstärkt ihre

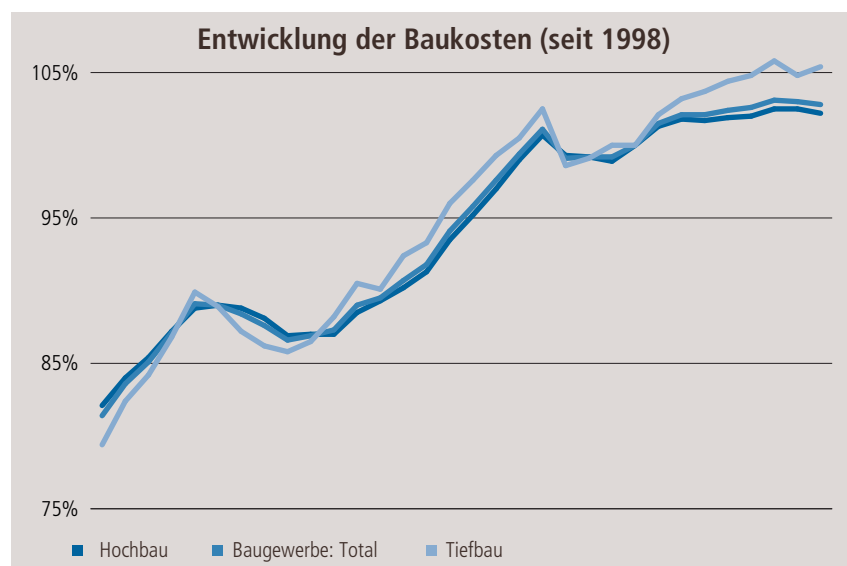


Abbildung 19

Quelle: BFS (2014).

Aufmerksamkeit auf die Marktbearbeitung und die Vertriebskanäle legen. Da gerade in der Baubranche ein harter Preiskampf herrscht, führt dies zu einer schwierigeren Rentabilitätssituation. Im Baunebengewerbe sind die Kundenretention und die Neukundengewinnung von erhöhter Relevanz, da in diesem Segment die Geschäftsführenden über geringere zeitliche und personelle Ressourcen verfügen. Bei der Mitarbeiterperspektive wird von einer hohen Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit ausgegangen. Da die Arbeitsproduktivität in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen hat und hier das Optimum nahezu erreicht ist, muss diesem Aspekt wenig Beachtung geschenkt werden.

Im Baunebengewerbe sind zudem die demografische Entwicklung und der künftige Fachkräftemangel wichtige Themen. Aus der Finanzperspektive ist insbesondere die Rentabilität zu beachten. Mit einer durchschnittlichen Gewinnmarge von rund 3% ist die Rentabilität mässig. Die Kapitalkosten sind mit so geringen Margen nicht gedeckt. Bei der Prozessperspektive ist vor allem auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu achten. Sofern ein Bauunternehmen die Ressourcen und eigene Stärken auf künftige Servicedienstleistungen oder den potenziellen Sanierungsmarkt lenkt, kann dies ein vielversprechendes Geschäftsmodell sein.

## Baugewerbe / Bau

### **Besonderheiten der Nachfolge in der Baubranche**

#### **Sehr wichtiges Thema für viele Unternehmen**

In der Schweiz steht gemäss Expertenmeinung eines von zehn Unternehmen in der Nachfolgeplanung bzw. ist von der Problematik der Nachfolge betroffen. Rund 5'000 Baubetriebe zählt man zum Bauhauptgewerbe, womit schätzungsweise rund 500 Unternehmen im Bauhauptgewerbe vor oder im Nachfolgeprozess stehen. Die Nachfolgeregelung ist im Bauhauptgewerbe von grosser Wichtigkeit.

Im Baunebengewerbe ist die Problematik der Nachfolgeregelung ausgeprägter. Aufgrund der Struktur und der Grösse ist die Nachfolge ein wichtiges bis sehr wichtiges Thema. Nach Einschätzung von Experten, stehen im Schnitt zwei von zehn Unternehmen in den nächsten Jahren vor oder im Nachfolgeprozess.

Im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung im Baugewerbe sind folgende branchenspezifischen Eigenheiten zu beachten:

- **Hohe Kapitalintensität:** Viele Bauunternehmen verfügen über ein hohes Anlagevermögen. Teilweise ist dieses durch Leasinggeschäfte finanziert worden und daher oft nicht in der Bilanz

erfasst. Die hohe Anlageintensität führt zu einem höheren Substanzwert, der in der Nachfolgeplanung als untere Preisgrenze betrachtet werden kann.

- **Tiefe Rentabilität und hohe Verschuldungsquote:** Die Banken sind ein wichtiger Kapitalgeber für Unternehmen im Bauhauptgewerbe. Da sie das hohe Anlagevermögen mitfinanzieren und zusätzlich oft noch Risikozuschläge bei den Kreditkosten zu bewerkstelligen haben, müssen die potenziellen Nachfolger hohe Summen aufwerfen, um die Finanzierung sicherzustellen. Die Banken verlangen oft hohe Sicherheiten für Nachfolgefinanzierungen.

Die hohe Verschuldungsquote sowie die Risikozuschläge erschweren die Finanzierbarkeit der

Nachfolge zusätzlich. Das heisst, das Kreditrating wird aufgrund der tiefen Rentabilität oder der mangelhaften Sicherheiten erhöht, was zu höheren Kreditkosten führen kann.

- **Baufeindliche Initiativen:** Viele Initiativen auf Bundesebene erschweren eine Nachfolge für junge Bauunternehmer. Die Initiativen führen dazu, dass sich die Rechtsunsicherheit erhöht, und das unternehmerische Risiko steigt zusätzlich (z.B. Zweitwohnungsinitiative). Es ent-

stehen für die Bauunternehmen zusätzliche Kosten, die sie in ihren Entscheidungen berücksichtigen müssen. Diese Kosten und das Rechtsrisiko erschweren die Potenzialeinschätzung und die Nachfolgeplanung.

- **Intensiver Preiskampf:** Die bereits beschriebene Intensität beim Preiskampf ist ein Treiber für die relativ tiefe Rentabilität und ist zugleich eine eigenständige Brancheneigenschaft. Viele Unternehmen im Bauhauptgewerbe und -nebengewerbe müssen daher auf eine hohe Auslastung der Mitarbeitenden und des Anlagevermögens achten, um die Rentabilität halten zu können.

- **Stark regulierte Branche:** Im Vergleich zu anderen Branchen ist die Baubranche stark reguliert. Ein Nachfolger sollte sich speziell in der Subbranche einen Überblick über die Regulation verschaffen. Insbesondere das Arbeitsrecht ist ein wichtiger Bestandteil. Auch die Qualitäts- und Bauvorschriften sollten eingehend studiert werden. Insbesondere bei den Qualitätsvorschriften in der Baunebenbranche sind die Anforderungen gestiegen.

### **Weiterentwicklung der strategischen Profilierung als Erfolgsfaktor**

Da die Wachstumsaussichten beschränkt sind, muss der Fokus auf dem künftigen



Potenzial eines Unternehmens liegen. Dieses wird primär durch die strategische Profilierung bestimmt. Die reine Übernahme der Mitarbeitenden und des Anlagevermögens kann kein eigenes Geschäftsmodell sein. Vielmehr muss eine strategische Stossrichtung mit entsprechenden Kernkompetenzen ersichtlich sein. Die strategische Ausrichtung und die Nachfolgeplanung sollten verbunden und langfristig gestaltet werden.

#### **Mitarbeitende mit ausgewiesener Fachkompetenz als mögliche Nachfolger**

Potenzielle Nachfolger in der Baubranche kommen selten aus der Familie. Viel öfter finden sich ehemalige Mitarbeitende, die ein Bauunternehmen übernehmen möchten. Das Problem bei den Mitarbeitenden ist jedoch, dass sie in der Regel nicht über die notwendige Finanzkraft verfügen, um die Nachfolge finanzieren zu können. Zudem müssen sie gegenüber den Banken hohe Sicherheiten aufbringen, was oft nicht möglich ist und daher eine Nachfolge gefährdet. Als weiterer Aspekt kommt im Bauhauptgewerbe als Nachfolgelösung der Verkauf an einen direkten Konkurrenten infrage. Im Baunebengewerbe findet sich eher ein Nachfolger unter den Mitarbeitenden des Unternehmens. Sofern kein Nach-

folger gefunden werden kann, ist bei Mikrounternehmen auch die Liquidation oder ein Verkauf an die Konkurrenz nicht selten ein Thema.

#### **Sicherung der langfristigen Beziehungen durch den Übergeber**

Die Rolle des Übergebers in der Baubranche ist sehr differenziert, und es kommen daher verschiedene Rollen infrage. Tendenziell ist der Einbezug des Übergebers von Vorteil, damit die Geschäftsbeziehungen erfolgreich und langfristig gestaltet werden können. Denn gerade die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeitenden ist von sehr grosser Bedeutung in der Baubranche.

Mitarbeitende verfügen oftmals nicht über die notwendige Finanzkraft, um die Nachfolge finanzieren zu können.

«Ich übernehme nicht ohne meine Brüder, gemeinsam ist es besser.»

### Felix Gartenbau AG



Das Gartenbau-Unternehmen Felix Gartenbau AG im Thurgau zeichnet sich durch eine beachtliche Grösse und eine hohe Mitarbeiterzahl aus. Es hat sich auf die Erstellung von Wohngärten spezialisiert, wozu auch der Bau, die Beratung und der Unterhalt zählen. Von den Eltern aufgebaut verfügt die Felix Gartenbau AG im lokalen Markt über eine ausgezeichnete Reputation. Die Söhne übernehmen den Betrieb in der zweiten Generation, wobei zwei von ihnen selbst gelernte Gärtnermeister sind.

Ihr Vater ist dabei ihr Coach. Sie möchten vom Wissen und den Erfahrungen des Vaters profitieren. Sie haben Respekt vor den Reaktionen der Kunden und Mitarbeitenden sowie vor den vielen unternehmerischen Entscheidungen. Die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, macht es für den Einzelnen einfacher.

Es ist eine atypische und perfekte Nachfolge. Die Söhne möchten den elterlichen Betrieb übernehmen, aber nur zusammen. Sie fühlen sich als Team und möchten nur gemeinsam den erfolgreichen Gartenbaubetrieb in die nächste Generation führen. Sie sind ein Beispiel dafür, dass eine brüderliche Übernahme erfolgreich sein kann.

#### Folgerungen für die Praxis

- Die unternehmerische Verantwortung lässt sich gemeinsam oft leichter tragen als alleine.
- Die Übernehmer müssen das bisherige Erfolgsmodell genau verstehen, bevor sie es weiterentwickeln können.
- Im Übergabeprozess sind zwei Anspruchsgruppen zentral: Mitarbeitende und Kunden.



Grosshandel





# Grosshandel

## Hoher Wettbewerbsdruck und sinkende Preise

Anthony Castiglioni

- Der Grosshandel ist heterogen zusammengesetzt und durch eine Vielzahl von Kleinunternehmen geprägt. Das erhöht tendenziell den Wettbewerbsdruck.
- Obwohl die Globalisierung der Märkte sowie die Frankenaufwertung der letzten Jahre auch positive Effekte auf die Einkaufspreise erzeugten, hat sich gesamthaft der Preis- und Margendruck in der Branche erhöht.
- Aufgrund der latenten Austauschbarkeit der Anbieter suchen die Unternehmen nach Nischenstrategien und ergänzen ihr Angebot mit zusätzlichen Wertschöpfungsschritten.
- Zu den grössten Herausforderungen bei der Regelung der Nachfolge gehören die Beschaffung des notwendigen Kapitals sowie die Übertragung des bestehenden Beziehungsnetzes auf den Nachfolger.

### Überblick / Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
9.6%
- **Anzahl KMU absolut**  
24'360
- **Anteil KMU an der Population aller KMU**  
4.4%
- **Anzahl Beschäftigte absolut, inkl. Teilzeitbeschäftigte**  
227'394
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
5.4%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2007–2012)**  
1.8%

Tab. 8: Kenngrössen Grosshandel.  
Quelle: BFS (2014).

Die Branche ist sehr heterogen zusammengesetzt und reicht vom Handel mit Rohstoffen bis hin zum Handel mit Maschinen und Ausrüstungen, jedoch ist der Handel mit Fahrzeugen ausgeschlossen. Mit Fokus auf den Binnenmarkt Schweiz sind die wichtigsten Abnehmer des Grosshandels der Bau, die Industrie, der Detailhandel und das Gastgewerbe. Mit einem Anteil von 9.6% im Jahr 2012 ist der Grosshandel, gemessen an der Bruttowertschöpfung, die zweitwichtigste Branche der Schweizer Volkswirtschaft. Einen höheren Wert erzielt nur noch die öffentliche Verwaltung (10.7%).

### **Stark fragmentierte Branche und hohe Verhandlungsmacht des Kunden**

Rund 87% der Unternehmen, die im Grosshandel tätig sind, haben zehn oder weniger Beschäftigte. Über 24'000 Unternehmen teilen sich den Markt; der Marktanteil der einzelnen Unternehmen ist in den meisten Bereichen des Grosshandels somit klein. Hinzu kommt, dass es vielen Händlern

Mühe bereitet, sich von der Konkurrenz abzuheben. Als Folge daraus entsteht in vielen Teilbranchen des Grosshandels ein beachtlicher Konkurrenz- und Preisdruck. Gelingt es dem Händler nicht, sich erfolgreich zu differenzieren, z.B. durch eine höhere Verfügbarkeit oder ergänzende Dienstleistungen (Veredelung, Bearbeitung, Logistik, etc.), steigt auch die Verhandlungsmacht des Kunden, da der Händler austauschbar wird. Die jüngsten Umfrageergebnisse und Expertengespräche zeigen, dass in den verschiedenen Umweltsphären, ähnlich wie in der letztjährigen Studie, die folgenden Aspekte als Bedrohung wahrgenommen werden:

1. Sättigung der Märkte, und der damit einhergehende Druck auf die Verkaufspreise und Margen
2. Verschärfung des Preisdrucks aufgrund der jüngsten Entwicklung der Wechselkurse
3. Regulierung und behördliche Auflagen

Grosshändler kaufen oft substantielle Anteile der Vorleistungen im Ausland ein. Die Einkäufe wurden durch die Frankenstärke der letzten Jahre verbilligt. Hinzu kamen die sinkenden Preise für Rohstoffe und Energie. In der Summe gelangen so laut Branchenexperten substantielle Einsparungen im Einkauf (vgl. Abb. 20). Aufgrund des Konkurrenzdrucks im In- und Ausland sahen sich die Händler jedoch genötigt, diese Preisvorteile an den Kunden weiterzugeben. Das Resultat waren Preisabschläge, welche die Einkaufspreisvorteile oft sogar überkompensierten. Da die übrigen Kosten – allen voran die Personalkosten – weitgehend gleich bleiben, kommt die Marge unter Druck. Sowohl die Betriebs- als auch die Reingewinnmarge sind im Jahr 2012 gegenüber dem Vorjahr gesunken. Neuere Zahlen sind von offizieller Seite noch nicht verfügbar. Aufgrund der in Abbildung 20 dargestellten Entwicklung des Produzentenpreisindex dürfte aber eine weitere Margenerosion zu erwarten sein. Dieses Phänomen ist besonders dort anzutreffen, wo der Hersteller direkt mit dem Endkunden kommuniziert und mit ihm den Preis vereinbart (z.B. Baukeramik) oder dort, wo die Produkte wenig differenziert und leicht vergleichbar sind (z.B. Standard-Profilstahlrohre). Der für den Grosshandel relevante Produzentenpreisindex

Die aufgrund der Frankenstärke erzielten Einsparungen im Einkauf mussten vollumfänglich weitergegeben werden.

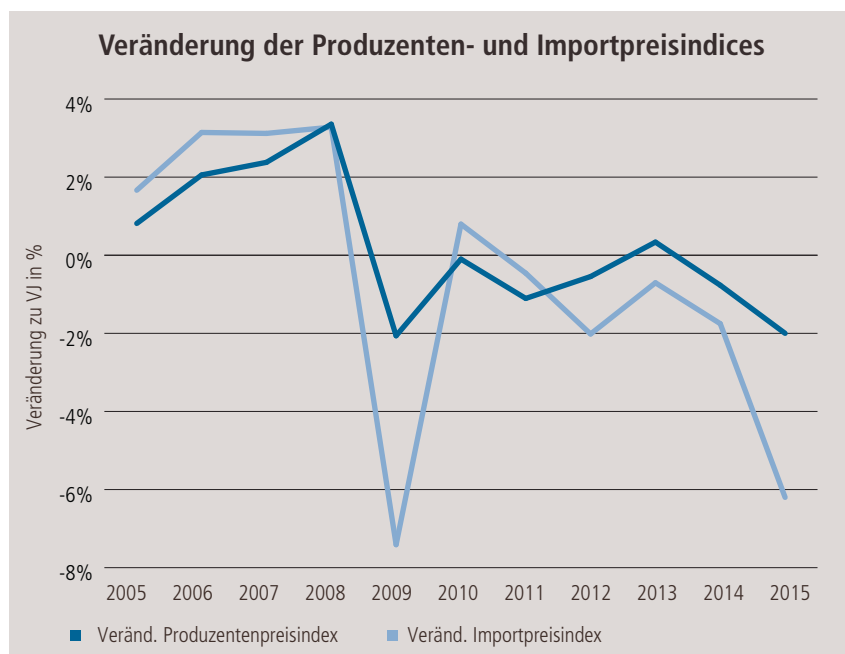


Abbildung 20: Veränderung der Produzenten- und Importpreisindices. Quelle: BFS (2015)

fiel im ersten Quartal 2015 nochmals deutlich (-2.0% im Vergleich zum Durchschnitt des Jahres 2014), was auf ein erneutes Anziehen des Preis- und Konkurrenzdrucks hinweist. Grund dafür ist wohl hauptsächlich die Folge der jüngsten Frankenaufwertung. Bei den behördlichen Auflagen und Regulierungen wurde neben einer generellen Tendenz zu mehr Regeln und Bürokratie, speziell der sogenannte «Cassis de Dijon» genannt. Im EU-Raum zum Verkauf zuge-

lassene Produkte sollen gemäss den bilateralen Verträgen mit der EU auch in der Schweiz frei vermarktet werden können. Anfänglich drohte das Prinzip mit einer parlamentarischen Initiative partiell ausgehebelt zu werden, was zu mehr administrativem Aufwand für den Handel geführt hätte. Mit dem Scheitern dieser Initiative im Juni 2015 dürfte diese Gefahr jedoch gebannt sein.

#### Wahl der richtigen Wettbewerbsstrategie

KMU müssten sich oft wegen fehlender Grössenvorteile über die Differenzierung

# Grosshandel

des Leistungsangebots profilieren, um so vom Kunden als präferierter Partner betrachtet zu werden. Wo dies über die Breite oder die Tiefe des Sortiments nicht möglich ist, kann das Sortiment durch zusätzliche, Nutzen stiftende Leistungen ergänzt werden.

Eine solche Dienstleistung kann in der Bearbeitung oder Veredelung des gehandelten Gutes bestehen und kommt somit einem Angebot von zusätzlichen Wertschöpfungsschritten gleich. So kann ein Stahlhändler diverse Rohre oder Profile gemäss Kundenspezifikationen stanzen, verzüngen, verzinken, Schlitzfräsen oder Löcher bohren. Oft wird auch ein eigener Fuhrpark eingesetzt, um den Kunden noch schneller und flexibler beliefern zu können. Das macht allerdings nur dort Sinn, wo die Lieferung zeitkritisch

und sehr kurzfristig angesetzt ist (Expresslieferungen). Ansonsten kann dies auch jeder beliebige Logistikpartner übernehmen. Nach Aussage von Brancheninsidern hat der Grosshandel die Effizienz seiner Prozesse, insbesondere auch durch Informatikunterstützung, deutlich gesteigert. Ein Indiz dafür sind die zunehmenden Klein-Lose, die angeboten werden können. Allerdings wird die Zukunft hier – gerade durch den Einsatz von EDV – noch weiteres Potenzial

zur Effizienzsteigerung eröffnen. Beispiele dafür sind automatische Bestellauslösungen, zum Beispiel durch Einsatz von RFIDs (Radio Frequency Identification) bei Erreichen eines Mindestbestandes. Der Chip erkennt, wenn der Vorrat zur Neige geht und löst per Funk eine Nachbestellung im System aus, ohne dass eine weitere Person beteiligt ist. So können Kosten gespart, Fehler vermieden und die Lieferzeiten optimiert werden.

Schliesslich gewinnen mit dem zunehmenden Konkurrenzdruck auch im Grosshandel sogenannte Nischenstrategien – oft kombiniert mit Ansätzen der Differenzierung – an Bedeutung. Eine Nische kann besetzt werden, indem man sich auf bestimmte Kunden, eine bestimmte Produktgruppe oder auf eine bestimmte geografische Region oder eine Kombination aus allem fokussiert. Als Beispiel könnte hier ein Baukeramikhändler genannt werden, der als einziger Anbieter in einem bestimmten Marktgebiet komplett montierte Aussenfassaden aus hochwertiger Keramik anbietet.

## **Besonderheiten der Nachfolgeplanung im Grosshandel**

Gemäss der Studie von Bisnode D&B (2014), sind rund 13% der im Handels-

register eingetragenen Grosshandelsunternehmen in den nächsten fünf Jahren mit dem Thema konfrontiert. Im Vergleich zu allen Branchen liegt der Grosshandel in etwa auf dem Durchschnitt. Die tatsächliche Dimension des Problems dürfte jedoch noch grösser sein. In groben Schätzungen von Branchenexperten wurden in einzelnen Teilbranchen Zahlen von über 20% genannt. Naturgemäss verfügen Unternehmen in der Grosshandelsbranche über substantielle Lagerbestände, die bewertet zu Einstandspreisen ein erhebliches, gebundenes Kapital darstellen und damit den Substanzwert des Unternehmens erhöhen. Bei einer Nachfolgeregelung stellt sich daher primär die Frage, ob das notwendige Kapital zur Übernahme dieser Lagerbestände und weiterer Vermögenswerte beschafft werden kann.

Nicht selten sind im Grosshandel die persönlichen Beziehungen und Kontakte des Inhabers zu Kunden und Lieferanten für den Geschäftserfolg entscheidend. Bei der Regelung der Nachfolge stellt sich deshalb die Frage, wie dieses Netzwerk – wenn überhaupt – auf den neuen Inhaber übertragen werden kann. Eine mögliche Lösung wäre die Einführung des neuen Inhabers durch den Übergeber während einer gewissen Zeit. Allerdings sollte die Zeit einer dualen Unternehmensleitung so kurz wie möglich gehalten werden, um potenzielle Konflikte, die letztendlich die ganze Übernahme gefährden, zu vermeiden.

**Um sich von der Konkurrenz abzuheben, muss der Grosshändler sein Sortiment zunehmend mit Nutzen stiftenden Dienstleistungen wie Bearbeitung oder Veredelung ergänzen.**

### **Die Braut für die bevorstehende Nachfolge schön machen**

Neben der generellen Tatsache, dass sich viele Unternehmerinnen und Unternehmer mit 65 als noch relativ jung wahrnehmen und noch einige Jahre «weitermachen»

wollen, sorgt auch die schwierige Marktlage seit 2008 für hinausgezögerte Nachfolgelösungen. Die Umsätze und Margen sind vielerorts gefal-

len, und daher sind die Unternehmen für eine Übernahme eher unattraktiv. Man will oder kann keinen Problemfall übergeben, nicht zuletzt, weil dies auch auf den Übernahmepreis drückt. So versuchen die bisherigen Inhaber die «Braut noch einmal schön zu machen», was alles Geschick des bisherigen Inhabers erfordert, plus natürlich auch Zeit.

Als besonders wichtig für das Gelingen einer Nachfolge wurden in der Umfrage die Branchenerfahrung sowie die Führungs- und Sozialkompetenz genannt. Ersteres kann mindestens teilweise mit den weiter oben erwähnten Beziehungsnetzen erklärt werden. Letzteres entspricht wohl einer generellen Anforderung an eine neue Führungskraft.

### **In der Übertragung des bestehenden Beziehungsnetzes auf den Nachfolger liegt eine der grössten Herausforderungen.**

### **Untreue der bisherigen Kunden als Risiko**

Von den Umfrageteilnehmern wurden primär die Akzeptanz durch die Mitarbeiter sowie das potenzielle Abspringen bestehender Geschäftspartner und insbeson-

dere der Kunden genannt. Übergibt der jetzige Inhaber an einen Nachfolger, sieht sich der Kunde weder moralisch noch persönlich verpflichtet, mit dem neuen Inhaber eine Geschäfts-

beziehung einzugehen. Vielleicht hat er auch schon länger eine interessante Alternative, und die Stabübergabe beim bisherigen Lieferanten wird als Gelegenheit genutzt, den Anbieter zu wechseln.

Schliesslich werden als Risiko für das Gelingen der Nachfolge auch divergierende Preisvorstellungen genannt, wenn auch weniger häufig als im Durchschnitt aller Branchen. Als wichtigste Einflussfaktoren auf den Übernahmepreis wurden der bestehende Kundenstamm sowie die Produkte und Leistungen des Unternehmens angeführt. Die Bedeutung des Kundenstamms für die Preisfindung wird hierbei offenbar trotz der latenten Gefahr eines Abspringens der Kunden als relativ hoch eingeschätzt.

## Grosshandel

«Viele Unternehmer machen den Fehler, zu spät eine, oder gar keine Nachfolgeregelung zu treffen. Ich habe viele Beispiele gesehen, bei welchen das Unternehmen den Bach runterging, weil der Inhaber das Zepter nicht übergeben konnte.»

### Christian Jakob AG



Die Geschichte der Christian Jakob AG liest sich wie eine Erfolgsgeschichte. Von einem Kleinunternehmen wuchs die Christian Jakob AG zu einem rentablen Autohaus im Raum Ostschweiz heran. Christian Jakob ist ein Vollblutunternehmer, welcher selbst als wichtige Erfolgsfaktoren Engagement, Herzblut und Leidenschaft nennt.

Die eigene Nachfolgelösung des Unternehmens hat er früh in Angriff genommen. Da er dem Credo folgt, dass die Besten sein Unternehmen weiterführen sollen, hat er seine potenziellen Nachfolger in zwei Mitarbeitenden entdeckt. Er übergab ihnen die operative Leitung für zwei Jahre, ohne sich in die Geschäftsführung einzumischen. Nach dieser Bewährungsprobe übergab er sein Lebenswerk in die Hände dieser beiden Nachfolger. Heute agiert er als Verwaltungsratspräsident und unterstützt die beiden Geschäftsführer in Form eines aktiven Coachings, ohne sich dabei in die operativen Belange einzumischen.

Die Finanzierung für die Nachfolge hat – neben einem Bankkredit – Christian Jakob selbst ermöglicht, so wie er dies einst selbst erfahren hatte, als er das Unternehmen gründete. Er hat von einem «väterlichen Freund» das Geld leihen können.

Aus seiner unternehmerischen Tätigkeit hat er auch einige Nachfolgen begleitet. Dabei hat er festgestellt, dass die fehlende Planung der Nachfolge ein wichtiger Grund ist, weshalb viele Nachfolgeregelungen und somit auch das Unternehmen scheitern. Auch haben viele Unternehmer das notwendige Geld für die eigene Vorsorge in ihre Betriebe investiert, was eine erfolgreiche Nachfolge erschwert.

Christian Jakob hat sein Lebenswerk in die richtigen Hände gelegt. Die unternehmerische Zufriedenheit ist erkennbar, der unternehmerische Geist lebt weiter. Für die Zukunft seiner Branche ist er optimistisch.

#### Folgerungen für die Praxis

- Nachfolgeregelung besser zehn als fünf Jahre vor der Übergabe angehen.
- Wenn möglich, Übergabe auf Probe vereinbaren.
- Regelmässige Ausschüttungen verhindern die Bindung der persönlichen Vorsorge des Inhabers im Unternehmen.





Detailhandel

# Detailhandel

## Eine durch Konkurrenz- und Preisdruck geprägte Branche

Anthony Castiglioni

- Der Detailhandel ist nach wie vor von einem hohen Konkurrenz- und Preisdruck geprägt.
- Die Wahl des richtigen Geschäftsmodells verspricht Linderung. Als «Serviceführer» können zum Sortiment ergänzende und auf den Kunden abgestimmte Dienstleistungen angeboten werden. Allerdings müssen diese dem Kunden auch konsequent verrechnet werden.
- Das Thema «Nachfolgeregelung» hat im Vergleich zu anderen Branchen eine eher hohe Bedeutung. Zu den grössten Herausforderungen beim Übergabeprozess gehören die betriebswirtschaftlich richtige Abbildung der Kosten sowie der Kapitalbedarf.

### Überblick / Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
4.1%
- **Anzahl KMU absolut**  
37'912
- **Anteil KMU an der Population aller KMU**  
6.8%
- **Anzahl Beschäftigte absolut, inkl. Teilzeitbeschäftigte**  
359'965
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
8.5%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2007–2012)**  
0.9%

Tab. 9: Kenngrössen Detailhandel.  
Quelle: BFS (2014).

Der Detailhandel umfasst gemäss Definition dieser Studie den Handel mit allen Arten von Gütern, ausser den Handel mit Treibstoffen. Die Umsatzentwicklung weist

unterjährig eine ausgeprägte Saisonalität (Weihnachtsgeschäft sowie Neujahrs- und Sommerflaute) auf. Langfristig betrachtet, lässt sich eine eher prozyklische Entwicklung beobachten.

Hiervon sind die Güter des täglichen Gebrauchs (z.B. Lebensmittel)

weitgehend ausgenommen. Auch im Jahr 2014 waren aufgrund des hohen Konkurrenzdrucks sinkende Preise zu verzeichnen (vgl. Abb. 21). Allerdings war der Preiszerfall im Jahr 2014 nicht mehr so ausgeprägt wie in den Jahren 2010 bis 2013. Die neusten Zahlen des Bundesamtes für Statistik zum 1. Quartal 2015 zeigen jedoch einen weiteren Rückgang der Detailhandelsumsätze gegenüber dem ersten Quartal 2014. Der Rückgang fällt nominal wiederum höher aus als real (Differenz von -1.4%), was auf einen sich erneut belebenden Konkurrenz- und Preisdruck hinweist. Der Hauptgrund liegt in der jüngsten Aufwertung des Schweizer Frankens seit Januar 2015.

### Anspruchsvolles Umfeld

Der Detailhandel ist und bleibt eine anspruchsvolle Branche. Dies liegt auch an den Eigenheiten des Geschäftsumfeldes.

**Den KMU muss es gelingen, dem Kunden beim Einkauf Emotionen zu vermitteln.**

Die neusten Umfrageergebnisse zeigen, dass aus den verschiedenen Umweltsphären nach

wie vor die folgenden Aspekte als Bedrohung empfunden werden:

1. Sättigung der Märkte und Konkurrenzdruck durch die Grossverteiler
2. Onlineshopping und die damit einhergehende Veränderung des Kaufverhaltens
3. Entwicklung der Wechselkurse, und der sich damit verstärkende Einkaufstourismus im Ausland bzw. Zwang zu Preisanpassungen im Inland
4. Regulierungen und behördliche Auflagen.

Expertengespräche haben gezeigt, dass unter den genannten Aspekten die Marktsättigung und der gleichzeitig herrschende und sich stetig steigernde Konkurrenzdruck durch Grossverteiler den KMU die grössten

Sorgen bereiten. Die Grossverteiler verfügen oft über ein ähnliches Sortiment, können aber im Gegensatz zu den KMU Grössen- und damit Preisvorteile ausspielen. Mit Hilfe des Internets kann der Kunde schnell und einfach Preisvergleiche zwischen den einzelnen Anbietern anstellen. Der Discounter gewinnt oft das Rennen. Wo der Kaufentscheid vom Verständnis der Produkt-Eigenschaften (z.B. ein TV-Gerät) abhängig ist, sucht der Kunde vor dem Kauf vielfach die Beratung im Fachhandel. Hier bietet sich dem KMU die Chance, den Kunden für sich zu gewinnen. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr, dass er sich aufwendig beraten lässt und mit dem Vorwand der Bedenkzeit trotzdem zum Discounter fährt und dort kauft. Brancheninsider nennen hier die Vermittlung von Emotionen während des Einkaufs (Erlebniseinkauf) oder auch nur einen gut strukturierten Verkaufsprozess als eine Möglichkeit, dieser Gefahr entgegenzutreten.

### Die Aufgabe der Wechselkursuntergrenze durch die Schweizerische Nationalbank hat den Preisdruck in einigen Bereichen des Detailhandels nochmals verschärft.

Die Aufgabe der Wechselkursuntergrenze durch die Schweizerische Nationalbank hat den Preisdruck in einigen Bereichen des Detailhandels nochmals verschärft (z.B. Sportfach- oder Möbelhandel). Besonders in Grenzregionen oder Tourismuszentren, wo der Konsument

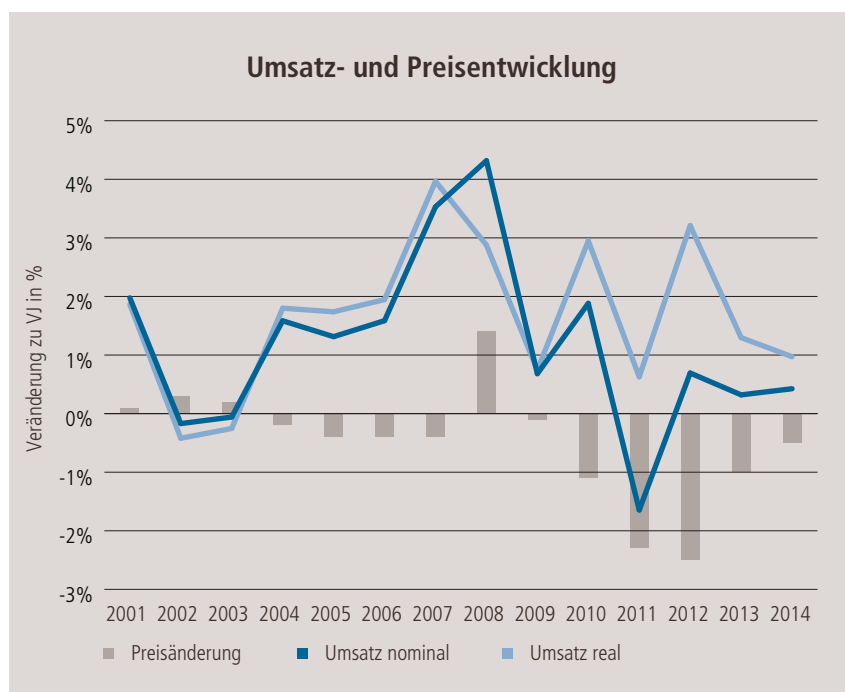


Abbildung 21: Umsatz- und Preisentwicklung im Detailhandel (ohne Treibstoffe). Quelle: BFS (2015).

direkt mit den Preisen im Ausland vergleicht, hat die Frankenstärke eine höhere Bedeutung und damit eine bedrohlichere Dimension angenommen. Auch dort, wo die Konkurrenz, angeführt von den Grossverteilern, aktiv mit «Euro-Rabatten» wirbt, lassen sich Preis Anpassungen feststellen, die die währungsbedingten Ersparnisse im Einkauf – sofern

vorhanden – überkompensieren und somit Marge kosteten (z.B. Parfümerien oder eher mittleres Preissegment im Möbelhandel). Mit den behördlichen Regulierungen und Auflagen werden immer wieder städteplanerische Massnahmen, Verkehrs- und Parkplatzmanagement sowie die noch nicht vollständig liberalisierten Ladenöffnungszeiten in Verbindung gebracht. In einigen Teilbranchen kommen weitere Vorschriften hinzu, die nach Auffassung von Brancheninsidern wenig bringen, aber in der Umsetzung aufwendig sind (z.B. Holzdeklaration in der Möbelbranche). Hier ist

# Detailhandel

die Politik gefordert, mit Vertretern der Branchenverbände kontinuierlich an Verbesserungen und Entlastungen zu arbeiten.

## Wahl der richtigen Strategie ist entscheidend

Die Antwort auf das schwierige Geschäftsumfeld im Detailhandel ist die richtige Wahl der Wettbewerbsstrategie. Die Lehre unterscheidet für den Detailhandel drei mögliche Grundsatzpositionierungen (Rudolph, 2009):

1. Preisführer oder Discounter
2. Produktführer
3. Problemlöser oder Serviceführer

Da dem KMU meist die notwendigen Grössenvorteile fehlen, ist eine Preisführerschaft nur selten umsetzbar. Auch die Produktführerschaft, die durch ein einzigartiges Sortiment und/oder Innovationen gekennzeichnet ist, wird zunehmend auch durch die Grossverteiler und Onlinehändler besetzt. Die breiten Sortimente der Sportartikeldiscounter, das Angebot regionaler Früchte und Gemüse oder das Sortiment an Bio-Produkten der Lebensmittel-Grossverteiler sind nur einige Beispiele.

Damit erscheint die Strategie der Serviceführerschaft für KMU die erfolgversprechendste zu sein. Diese Strategie zeichnet sich durch das Angebot ergänzender Dienstleistungen aus, die dem Kunden einen Zu-

satznutzen bieten. Die Palette der Möglichkeiten ist sehr gross und muss sorgfältig auf das Zielkundensegment abgestimmt werden. Denkbar wäre insbesondere eine Kombination aus Dienstleistung und Beziehungspflege. Einige Möglichkeiten, die in der Praxis erfolgreich umgesetzt wurden, sind die folgenden: Ein Sportfachhändler könnte dem Kunden die Wartung des Golf-Trolleys über die Wintermonate anbieten; ein Möbelfachhändler erkundigt sich beim Kunden einige Monate nach dem Kauf nach der Zufriedenheit und offeriert ihm gleichzeitig z.B. ein Lederpflegeset; der Lebensmitteldetailhändler könnte mor-

gens verschiedene belegte Pausenbrote zum Verkauf auslegen oder für Feste und Apéros kunstvoll gestaltete Fleischplatten anbieten.

Manchmal können die Erfolg versprechenden Dienstleistungen auch nur im Verbund mit einem Partner angeboten werden. Ein Beispiel dafür lässt sich wiederum aus dem Sportfachhandel entnehmen. Ist beim Kauf eines Bergschuhs nach der Anprobe das gewünschte Modell einmal gefunden, möchte der Kunde oft auch eine bestimmte

Farbe wählen. Hier könnte der Händler, statt alle Farben im Sortiment zu führen, direkt beim Hersteller das gewünschte Modell in der

richtigen Farbe bestellen (idealerweise direkt per Online-Anbindung). Die Schuhe werden beim Fachhändler bezahlt, die Lieferung erfolgt dann direkt zum Kunden nach Hause.

## Besonderheiten der Nachfolgeplanung im Detailhandel

Eine aktuelle Studie (Bisnode D&B, 2014) zeigt, dass der Detailhandel etwas überdurchschnittlich vom Thema der Nachfolge betroffen ist. Bei rund 16% der im Handelsregister eingetragenen Detailhändler sind der Geschäftsführer oder die Geschäftsleitungsgremien überwiegend 60 oder mehr Jahre alt. Einzelne Verbandsvertreter gehen davon aus, dass die Quote sogar über 20% zu liegen kommen könnte, was die Bedeutung des Themas in der Branche unterstreicht.

Zu den branchenspezifischen Herausforderungen bei der Regelung der Nachfolge gehören zunächst einmal der Kapitalbedarf für das Warenlager einerseits, plus jener für anstehende Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen andererseits. Im Warenlager können erhebliche Summen gebunden sein (z.B. im Möbelhandel). Darüber hinaus kann eine genaue Prüfung der Warenbestände ergeben, dass diese nicht

Der Detailhandel ist von der Nachfolgeproblematik überdurchschnittlich stark betroffen.

Engagement und Begeisterung des Nachfolgers sind besonders für den Detailhandel wichtige Erfolgsfaktoren.



zum Einstandspreis übernommen werden können, weil sie nicht mehr verkäuflich sind oder nicht zum neuen Geschäftskonzept des Übernehmers passen. Zu den weiteren Herausforderungen zählen aber auch hinausgeschobene Sachinvestitionen.

So kann sich ein Übernehmer eines Lebensmitteladens damit konfrontiert sehen, dass die Kühlanlagen seit einigen Jahren nicht mehr erneuert wurden und diese deshalb gleich mit der Übernahme ersetzt werden müssen.

Eine weitere Herausforderung besteht in der potenziellen Vermischung von privatem und geschäftlichem Vermögen und damit der nicht ganz korrekten Abbildung der Kosten. Ein typisches Phänomen hierbei ist, dass sich das Ladenlokal oft in einer Liegenschaft befindet, welche im Privatbesitz des Übergebers ist. Der Erfolgsrechnung werden zwar Mietzinse belastet, diese entsprechen aber nicht den Marktpreisen. Bei der Nachfolge soll das Geschäftshaus im Besitz des Übergebers bleiben, und das Ladenlokal soll vom Übernehmer zu Marktpreisen gemietet werden. Die sich daraus ergebenden Gewinnaussichten sind dann aber für den Übernehmer oft ungenügend und decken das unternehmerische Risiko nicht mehr ab.

### Besonders in kleinen Unternehmen arbeitet der Inhaber meist an der «Front» mit.

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Übernahme gehören zunächst einmal ein attraktiver Standort (zentrale Lage, gute Erreichbarkeit, etc.) sowie ein solides Geschäftsmodell, das bereits vorbereitet und besser schon umgesetzt ist. Ansonsten fängt der potenzielle Übernehmer lieber bei null an, da er sonst nur «Hypothesen» übernimmt.

Besonders bei kleinen Unternehmen arbeitet der Inhaber meist an der «Front» mit. Verkaufserfahrung und ein solides betriebswirtschaftliches Wissen sowie eine gewisse Leidenschaft für den Detailhandel sind deshalb ebenfalls wichtige Voraussetzungen für das Gelingen einer Übernahme.

### Risikofaktor: unterschiedliche Preisvorstellungen

Gemäss Experten gehören zu den grössten Risiken bei der Übernahme Differenzen bei der Preisvorstellung. Aufseiten des Übergebers wird der Preis getrieben durch die emotionale Bindung, eine Überschätzung des Wertes des Kundenstamms, eine zu optimistische Einschätzung der Renditeaussichten sowie der Durchmischung von privatem und geschäftlichem Vermögen. Aufseiten des Übernehmers hingegen drücken die Risiken sowie allenfalls anstehende Investitionen auf die Preisvorstellungen. Eine Einigung kann in diesen Fällen anspruchsvoll werden. Hinzu kommt dass, falls der Stand-

ort stimmt, oft grosse Player zur Stelle sind und einen Preis zu zahlen bereit sind, der für nachfolgewillige Individuen aus genannten Gründen nicht verkraftbar ist.

# Detailhandel

«Lust, etwas Grosses zu leisten.»

## Modehaus Goldener



Die Familie Goldener führt in und um Appenzell mehrere Modefachgeschäfte und Franchising-Markenshops mit insgesamt rund 100 Mitarbeitenden. Die einzelnen Fachgeschäfte bedienen verschiedene Segmente und zeichnen sich durch ein klares Profil aus.

Das Modehaus Goldener ist ein klassisches Familienunternehmen. In den letzten drei Jahrzehnten haben Milo und Christa Goldener zusammen mit Urs und Karin Goldener das Modefachgeschäft aufgebaut und gemeinsam geführt. Die operative Führung übernehmen nun schrittweise Michael Goldener, seine Schwester Melanie Dähler-Goldener sowie deren Cousine Nadja Goldener. Der Cousin Diego Goldener wird als künftiger Verwaltungsratspräsident die strategische Führung übernehmen.

Die Übergabe an die vierte Generation ist klar geregelt worden und ist in einem längeren Prozess erfolgt. Die Familienmitglieder sind ein gut eingespieltes Team, das sich gegenseitig schätzt. Die Familie Goldener ist ein Beleg dafür, dass die Familiennachfolge im schweizerischen Unternehmertum funktioniert.

Dennoch ist der Respekt spürbar. Respekt vor dem schwierigen ökonomischen Umfeld in der Bekleidungsbranche; Respekt vor der unternehmerischen Verantwortung. Und dennoch überwiegt der unternehmerische Geist, das elterliche Geschäft und deren Geschichte fortzuschreiben. Die Lust ist stark, etwas Grosses zu leisten.

### Folgerungen für die Praxis

- Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Übergabeprozess gehört die klare strategische Profilierung.
- Eine Übergabe innerhalb der Familie erhält und stärkt das Bewusstsein für die unternehmerische Verantwortung.

## Beherbergung und Gastronomie



# Beherbergung und Gastronomie

## Stagnation in einem herausfordernden Umfeld

Wilfried Lux

- Starker Franken, hoher Investitionsbedarf sowie viele Regulierungen sind die Hauptprobleme der Branche.
- Qualität, Innovationen, Kooperationen und Ausrichtung auf neue Segmente (z.B. China) sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren.
- Die Nachfolgeproblematik ist auch in Hotellerie und Gastronomie ausgeprägt. Viele Kinder von Hoteliers und Gastwirten wollen den elterlichen Betrieb nicht übernehmen. Hauptgründe sind die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Arbeitszeiten.

### Überblick / Charakterisierung

#### Beherbergung

- Anteil an der Bruttowertschöpfung  
0.62%
- Anzahl KMU absolut  
5'613
- Anteil KMU an der Population aller KMU  
1.0%
- Anzahl Beschäftigte absolut, inkl. Teilzeitbeschäftigte  
54'624
- Anteil an allen Beschäftigten  
1.28%
- Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2007–2012)  
-0.2%

Tab. 10: Kenngrössen Beherbergung und Gastronomie. Quelle: BFS (2014).

#### Gastronomie

- Anteil an der Bruttowertschöpfung  
1.14%
- Anzahl KMU absolut  
23'237
- Anteil KMU an der Population aller KMU  
4.17%
- Anzahl Beschäftigte absolut, inkl. Teilzeitbeschäftigte  
76'045
- Anteil an allen Beschäftigten  
1.79%
- Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2007–2012)  
0.7%

Tab. 11: Kenngrössen Beherbergung und Gastronomie. Quelle: BFS (2014).

aus obigen Gründen gestaltet sich auch die Nachfolgeregelung schwierig.

#### Freigabe der Wechselkurse eine Katastrophe

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind sowohl für Hotellerie als auch für das Gastgewerbe nach wie vor sehr schwierig. Insbesondere die Freigabe der Wechselkurse durch die Zentralbank am 15. Januar 2015 wirkt sich auf diese Branche aus. Besonders in der Wintersaison weichen mehr und mehr Touristen vor allem auf die Nachbarländer Frankreich und Österreich aus. Preissenkungen müssen in Betracht gezogen werden, sind aber in einem Hochpreisland nur begrenzt möglich. Es ist anzunehmen, dass eine Strukturbereinigung stattfinden wird. Politisch werden keine grossen Veränderungen erwartet. Der Schweizer Tourismusverband fordert eine stärkere Landeswerbung innerhalb der Standortförderung.

Fast 30'000 Menschen in der Schweiz arbeiten entweder in Hotels oder in der Gastronomie, knapp 2% der Schweizer Wert-

schöpfung entsteht in diesen Betrieben. Aber die Branche leidet, eine Strukturbereinigung zeichnet sich ab. Unter anderem

Der Bedarf an Investitionen ist nach wie vor hoch, die Rahmenbedingungen sind schlecht. Die Infrastruktur ist vielfach ver-



altet. Insbesondere die Kleinbetriebe sind in einer besonders schwierigen Lage. Banken geben keine Kredite, wenn entsprechende Sicherheiten fehlen. Hoffnung liegt auf der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredite (SGH). Der derzeitige Mindestkredit von CHF 100'000 ist für viele Kleinbetriebe, die deutlich tiefere Beträge benötigen, nicht realistisch. Aber auch die finanziell gut aufgestellten Betriebe haben Probleme. Sie haben bereits vor einigen Jahren investiert und müssen nun die Schulden zurückzahlen. Bei der derzeitigen rückläufigen Entwicklung und der sinkenden Liquidität gestaltet sich dies schwierig.

Steuern und Regulierungen betreffen sowohl Hotellerie als auch das Gastgewerbe. Vorschriften zu Hygiene, Sanität, Feuer sowie Bauvorschriften sind aufwendig zu erfüllen. Im Jahre 2014 kamen runde 20'000 Mitarbeitende oder 51% aus dem Ausland. Sollten hier von politischer Seite her Beschränkungen eingeführt werden, hat die Branche ein Problem. Das Bestreben seitens der Branchenverbände ist, dass zumindest die Kurzaufenthalter nicht kontingentiert werden.

Die zunehmende Mobilität der Menschen ist ein zweischneidiges Schwert. Während Schweizer früher für mehrere Tage oder sogar eine Woche verreisten, machen sie heute mehr Tagesausflüge, was insbesondere für die Hotels von Nachteil ist. Für

europäische Touristen heisst zunehmende Mobilität vor allem Fernreisen. Derzeit lassen sich die Touristen in der Schweiz grob aufteilen in 30% Europäer, 45% Schweizer und 25% sonstige, das heisst, den Fernmärkten (v.a. China und Indien) wird in Zukunft eine entscheidende Bedeutung zukommen.

### Konzentration und Konsolidierung

Die Ertragslage sowie die Margen sind sowohl in Hotellerie als auch im Gastbereich nach wie vor niedrig (vgl. Abb. 23).

Herr und Frau Schweizer gehen zwar mittags mit Kollegen essen, aber abends bleibt man meist zu Hause (und gerade dann kann der Gastwirt gute Margen erwirtschaften). Die Schweiz verzeichnet mehr Ankünfte von Gästen, die Zahl der Logiernächte ist aber rückläufig, d. h. die Touristen verbringen weniger Zeit hier.

Die Zufriedenheit der Gäste ist auf gutem Niveau gleichgeblieben, allerdings lässt die Loyalität nach (viele machen lieber preiswertere Winterferien in Frankreich oder

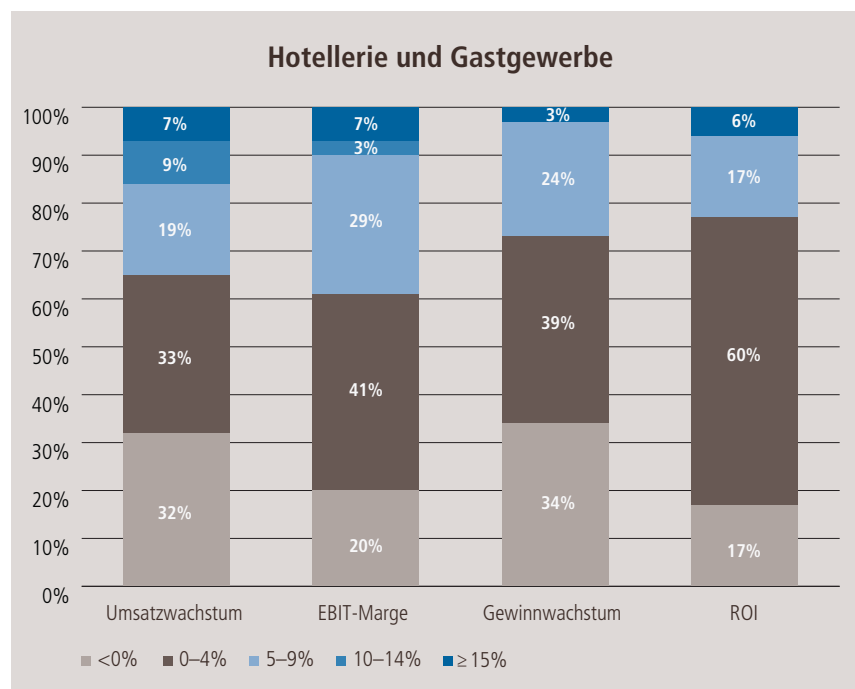


Abbildung 23: Finanzzahlen der Hotellerie und Gastronomie im Vergleich zu allen KMU (2014).

Quelle: KMU-Spiegel (2014)

# Beherbergung und Gastronomie

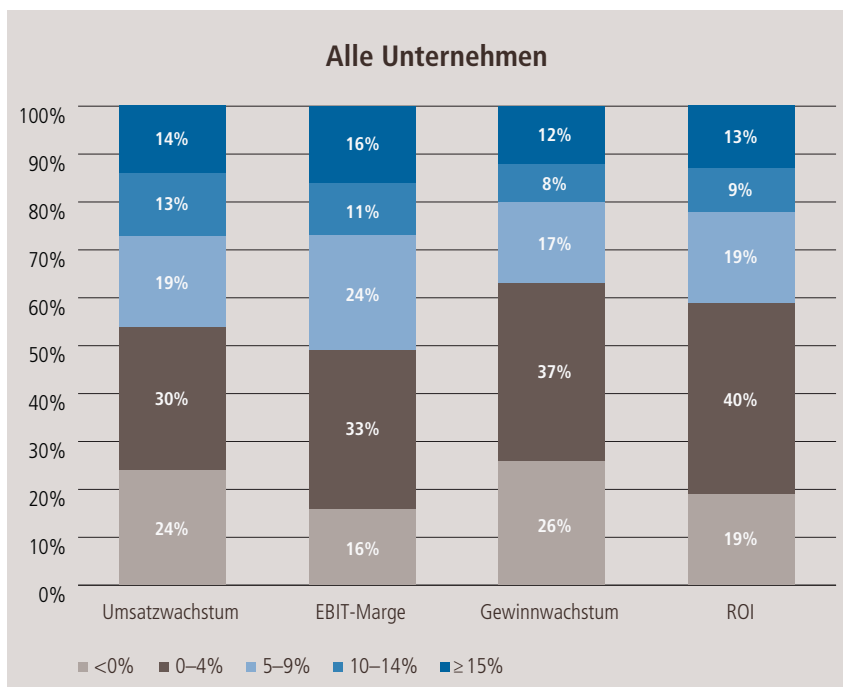


Abbildung 24: Finanzzahlen der Hotellerie und Gastronomie im Vergleich zu allen KMU (2014)

Österreich). Hier liegt die Chance vor allem darin, sich als Sommerdestination zu positionieren. Die Schweiz ist ein Hochpreisland und liegt auf dem letzten Platz hinsichtlich Preis, weltweit allerdings auf Platz 6 (im Jahre 2013 sogar auf dem ersten Platz) bzgl. Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Im Rahmen der Strukturvereinbarung wird voraussichtlich ein Konzentrationsprozess stattfinden. Dadurch kann es sein, dass der Marktanteil der verbleibenden Betriebe ansteigen wird. Eine Chance, aber auch eine Gefahr, stellen die Online-Buchungsplattformen für die Hotel-

lerie dar. Einerseits bieten sie einen (potenziell) globalen Vertriebskanal an, andererseits verlangen sie Gebühren, die je nach Plattform und Destination bis zu 40% des Zimmerpreises betragen können.

Die Mitarbeiter sind grundsätzlich nicht unzufrieden, es sind eher die Rahmenbedingungen, v.a. die Arbeitszeiten, die als störend empfunden werden. Die Fluktuation ist demnach sehr hoch. Im Gastgewerbe bleiben nur zwei Fünftel der Angestellten mehr als zwei Jahre beim gleichen Arbeitgeber. Gemäss den Zahlen von GastroSocial arbei-

ten sogar nur ein Viertel der Arbeitnehmenden länger als zwei Jahre im selben Betrieb. Die durchschnittliche Verweildauer beträgt 9 Monate. Insgesamt ist es schwierig, gute Arbeitskräfte zu finden aufgrund des schlechten Images der Branche.

Welche Möglichkeiten hat nun der einzelne Betrieb? Wichtig ist vor allem, sich auf ein Konzept zu konzentrieren und die hohe Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu halten. Die Betreuung der Gäste im Hotel muss optimal sein; das geht vom Lächeln des Personals bis hin zu einer Flasche Wein im Kühlschrank. Innovationen bei Dienstleistungen sowie Kooperationen, z.B. in Form von Einkaufsgenossenschaften, sind weitere Möglichkeiten, sich im harten Wettbewerb durchzusetzen. Schliesslich können sich sowohl Hotels als auch Gastrobetriebe auf neue Märkte einstellen. Obgleich die Wertschöpfung bei chinesischen Gästen nur etwa ein Fünftel so hoch ist wie bei Schweizer Gästen (sie verhandeln härter), stellen sie eine grosse Chance für Unternehmen dar, die sich beispielsweise auf Massenbetrieb für chinesische Gäste konzentrieren.

## Besonderheiten in Hotellerie und Gastgewerbe zur Nachfolge

### Verstärkte Nachfolgeproblematik aufgrund niedriger Margen und hartem Wettbewerb

Gemäss einer Studie haben 41% der Hotelbetriebe im Berner Oberland ihre Nachfolge nicht geregelt. Bei einem Drittel der

Hotels ab 26 Zimmern ist die Nachfolge nicht gesichert, bei kleineren Hotels ist diese Zahl noch höher. Ein Fünftel aller Hoteliers sind über 60 Jahre alt. Es ist also anzunehmen, dass diese Thematik in den nächsten Jahren zunehmen wird. Auch im Gastgewerbe sind es (schweizweit) geschätzte 20% der Betriebe, die in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge regeln müssen. Die Schwierigkeit ist hier häufig, dass man den Betrieb als Altersvorsorge betrachtet hat, die nun in Gefahr ist, weil keine lukrativen Verkaufspreise mehr erzielt werden können.

Es ist wichtig, die Thematik früh anzugehen und sich einige Jahre Vorlauf zu geben, damit der Hotelier bzw. Gastwirt sich einen Nachfolger «heranziehen» kann und Kontinuität gewährleistet ist. Viele Unternehmer versuchen, diesen Prozess aus verschiedenen Gründen hinauszuzögern. Oftmals verschuldet, wollen sie ihren Kindern einen schuldenfreien Betrieb hinterlassen. Ein weiterer Grund ist eher emotionaler Natur. Man ist mit Leib und Seele Gastgeber, und es fällt schwer, dies aufzugeben.

#### Innovativer Nachfolger mit Führungs- und Branchenerfahrung

Ein weiteres Problem ist es, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Im Idealfall verfügt dieser über Berufserfahrung allgemein, Führungs- und Branchenerfahrung. Nachdem das Wirtepatent in der Schweiz abgeschafft wurde, kann praktisch jeder

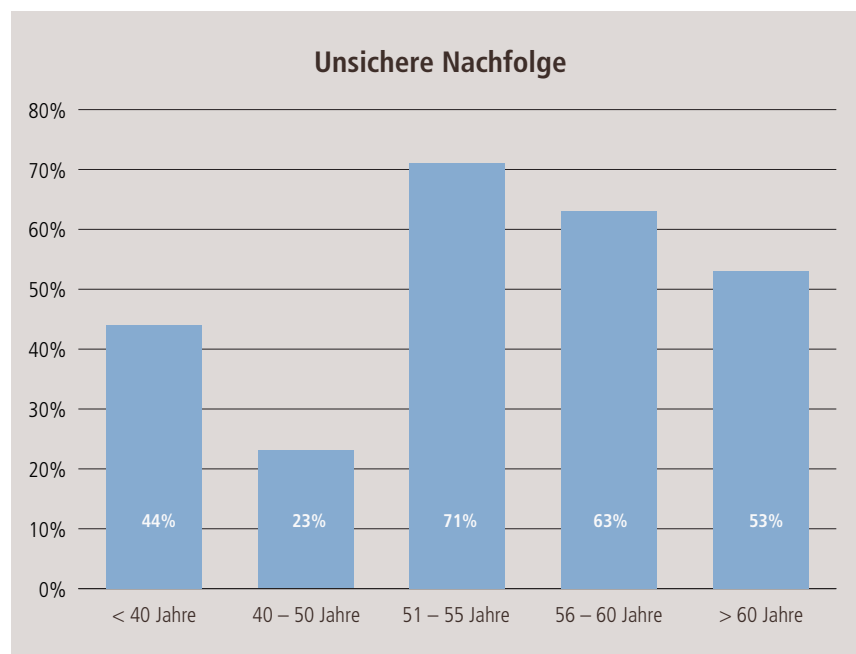


Abbildung 22: Nachfolge nicht gesichert (nach Alter des Unternehmers). (Quelle: Kohl & Partner 2012/2013).

Gastwirt werden. Oftmals ist es die letzte Möglichkeit, in die Gastronomie zu gehen, sodass die Anzahl von Konkursen in dieser Branche überdurchschnittlich ist. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind unerlässlich. Ganz generell ist es auch so, dass sich eine gute Ausbildung auch positiv auf die Innovationen im Geschäft auswirkt.

Oftmals wird bei einer Firmenübergabe externe Unterstützung in Betracht gezogen. Besonders häufig bei steuerlichen und rechtlichen Fragen sowie bei der Unternehmensbewertung. Auch in Fragen der

persönlichen Altersvorsorge ist externer Rat zu empfehlen.

Ist eine Übergabe an einen Nachfolger erfolgt, spielt der bisherige Inhaber oder Geschäftsführer «am besten keine Rolle mehr», meint zumindest ein Mitarbeiter von Hotellerieuisse. Die bisherigen Inhaber/Geschäftsführer bremsen gute, neue Ideen. Wenn sie allerdings als Ratgeber im Hintergrund zur Verfügung stehen, ohne eine Führungsrolle zu beanspruchen, wäre dies sicherlich sehr hilfreich.

# Beherbergung und Gastronomie

## «Reibungsloser Übergang in Walliser Hotel»

### Hôtel du Rhône



Das Hôtel du Rhône ist ein mittelgrosses Stadthotel mit 45 Zimmern und 22 Mitarbeitern im Herzen der Walliser Stadt Sitten (Sion). Es beherbergt vor allem Geschäftsreisende; im Sommer kommen auch Touristen hinzu. Das Haus wurde 1971 gebaut und zunächst von Coop betrieben. Im Jahre 1978 übernahm der damalige Direktor Alain Minder das Hotel und führte es mehr als 30 Jahre lang erfolgreich gemeinsam mit seiner Frau Anne-Marie. Als sich 2012 die Frage nach der Nachfolgeregelung stellte, dachte man zunächst daran, den Betrieb zu verkaufen. Der Sohn Thomas Minder hatte zwar eine 4 ½-jährige Ausbildung an der Hotelfachhochschule Lausanne absolviert und zuvor ein Jahr lang ein Praktikum in Zermatt gemacht. Beruflich war er jedoch in die Wirtschaftsprüfung gegangen und hatte sich dort gut etabliert. Ein Telefonat im April 2012 mit seinem Vater löste jedoch einen Umdenkprozess bei ihm aus, und er entschied sich, den elterlichen Betrieb zu übernehmen. «Ich hatte genug vom Treuhandwesen», so der Juniorchef. Im September des gleichen Jahres wurde aus dem Einzelunternehmen eine GmbH gemacht, Thomas als Geschäftsführer eingesetzt und er sowie seine Eltern gleichberechtigte Ge-

sellschafter. Die theoretischen Grundlagen, um ein Hotel zu führen, brachte Thomas Minder mit. Im Rahmen seiner Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer hatte er auch Hotels auditiert. Obgleich als Kind im Hotelbetrieb aufgewachsen, musste er das Bauchgefühl und die Intuition als Hotelier noch lernen. Der Übergang erfolgte reibungslos, weil beide Eltern noch aktiv im Betrieb tätig blieben, der Vater eher als Ratgeber, die Mutter vor allem im Restaurant. «Meine Mutter liebt das. Sie ist mit Leib und Seele dabei». Gelegentlich prallen dabei Tradition und Moderne aufeinander. Während der Vater die Rezeption papierbasiert führte, haben nun Computer Einzug gehalten. Der Vater hat diesen Schritt nicht mehr mitgemacht, ihn aber akzeptiert.

#### Folgerungen für die Praxis

- Know-how und Bauchgefühl sichern den Erfolg.
- Mehrere Generationen können reibungslos zusammenarbeiten, wenn der gegenseitige Respekt vorhanden ist.





Informations- und  
Kommunikationsbranche (IKT)

# Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)

## Junge Branche mit hoher Dynamik

Rigo Tietz

- Der technologische Fortschritt ist Haupttreiber und Motor für das Marktwachstum. Positive Aussichten bestehen vor allem für die Teilbereiche Softwareentwicklung und Beratung.
- KMU müssen Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten und sich klar positionieren. Besonderes Potenzial bieten spezielle Lösungen und IT-Dienstleistungen, während Standardprodukte weiter an Bedeutung verlieren werden.
- Viele Unternehmen sind noch relativ jung, sodass in der Branche nur wenige Vergleichswerte zum Thema Unternehmensnachfolge vorliegen. Zukünftig wird die Nachfolge vor allem für inhabergeführte IT-Dienstleister eine wichtige Rolle spielen.

### Überblick / Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
3.5%
- **Anzahl KMU absolut**  
16'102
- **Anteil KMU an der Population aller KMU**  
2.9%
- **Anzahl Beschäftigte absolut, inkl. Teilzeitbeschäftigte**  
114'318
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
2.7%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts pro Jahr (2007–2012)**  
3.6%

Tab. 12: Kenngrößen Informations- und Kommunikationsbranche (IKT).  
Quelle: BFS (2014).

Zur IKT-Branche zählen auf der einen Seite IT-Unternehmen aus den Bereichen Software und IT-Dienstleistungen sowie auf der anderen Seite Telekommunikationsan-

bieter, wie zum Beispiel grosse Netzbetreiber. Darüber hinaus gibt es Unternehmen, die sich nicht eindeutig einer dieser beiden Kategorien zuordnen lassen. Während der IT-Bereich eher kleinbetrieblich strukturiert ist und eine hohe Anzahl an KMU aufweist, zeichnet sich der Telekommunikationssektor durch eine hohe Konzentration mit tendenziell wenigen Marktteilnehmern aus, die zum Teil eine dominierende Marktposition einnehmen. Der Beschäftigungsanteil im IKT-Bereich ist in der Schweiz im europäischen Vergleich einer der höchsten und überdies von einer starken Dynamik geprägt, sodass die Beschäftigung seit Jahrzehnten rund vier Mal stärker wächst als im Gesamtdurchschnitt. Hierbei ist anzumerken, dass auch Unternehmen anderer Branchen wie etwa Banken oder Versicherungen zahlreiche IKT-Mitarbeitende beschäftigen, sodass die Gesamtzahl an Beschäftigten tatsächlich noch deutlich höher ausfällt. Die dynamische Branchenentwicklung spiegelt sich ebenfalls im überdurchschnittlich hohen Wachstum in den letzten Jahren wider, wobei sich im Bereich

Telekommunikation bereits eine gewisse Marktsättigung eingestellt hat. Abbildung 25 zeigt auf, dass die jährliche Zunahme der Bruttowertschöpfung rückläufig ist. Folglich wird das Wachstum hier im Vergleich zum IT-Sektor in der Zukunft voraussichtlich deutlich niedriger ausfallen.

### Technologischer Fortschritt ist Haupttreiber des Marktwachstums

Sowohl für IT-Unternehmen als auch KMU im Bereich Telekommunikation bleibt der technologische Fortschritt der wesentliche Treiber und Motor für Wachstum und Unternehmensentwicklung. Dieses Bild zeichnete bereits die Umfrage aus dem letzten Jahr, das von den aktuellen Ergebnissen sowie Aussagen von Branchenvertretern bestätigt werden konnte. Grundsätzlich sind die Geschäftserwartungen in der IKT-Branche deutlich höher als im Gesamtdurchschnitt der befragten Unternehmen. Die positiven Aussichten gelten insbesondere für die Teilbereiche Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen.

IKT-Unternehmen profitieren vom Investitionsbedarf in anderen Branchen. Dies bedeutet jedoch gleichzeitig, dass eine Eintrübung der wirtschaftlichen Entwicklung der Schweizer Wirtschaft auch in der IKT-Branche spürbar wird. Von der Aufgabe der Wechselkursuntergrenze und der starken Aufwertung des Schweizer Francs sind die meisten IKT-Unternehmen aufgrund der hohen Binnenmarktorientierung zwar nicht direkt betroffen, jedoch können Unternehmen anderer Branchen Investitionen in IKT-Projekte zurückfahren oder aufschieben und somit eine indirekte negative Wirkung entfalten. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass der Druck durch ausländische Anbieter in Zukunft zunehmen wird. Dies gilt insbesondere für das IT-Umfeld, in dem die Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer vergleichsweise niedrig sind, während der Bereich Telekommunikation stark reguliert und für neue Anbieter schwer zugänglich ist.

Das Thema Fachkräftemangel rückt gegenwärtig zwar etwas in den Hintergrund und wird von den befragten KMU tendenziell etwas weniger als Gefahr wahrgenommen, jedoch muss dieser Punkt gemäss Brancheninsidern weiterhin ganz oben auf der Tagesordnung bleiben, denn die Grundproblematik bleibt ungelöst. Das Schweizer Bildungssystem

**IKT-Unternehmen profitieren vom Investitionsbedarf in anderen Branchen.**

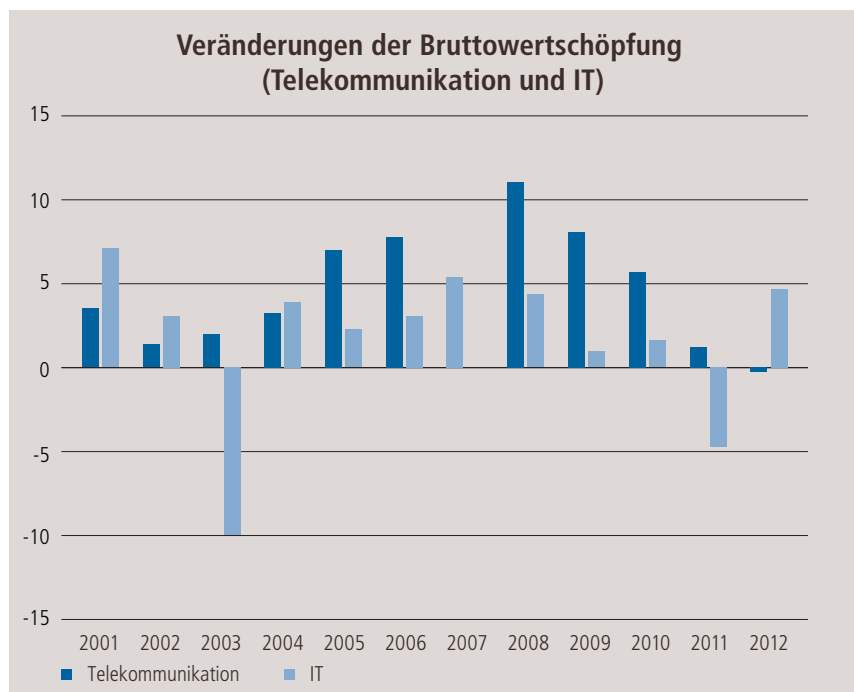


Abbildung 25: Entwicklung der Telekommunikation und IT im Vergleich. Quelle: BFS (2014)

kann den zukünftigen Bedarf an Fachkräften auf Grundlage der eigenen Absolventen nicht decken, sodass IKT-Unternehmen auch in Zukunft auf die Zuwanderung qualifizierter Mitarbeiter oder die Einstellung von Quereinsteigern angewiesen sein werden. Bei dieser Diskussion rückt ein weiterer Aspekt in den Vordergrund. Nur rund ein Viertel aller Beschäftigten in Unternehmen dieser Branche sind Frauen, sodass weibliche Beschäftigte weiterhin deutlich in der Min-

derheit sind. Noch deutlicher kommt dieser Unterschied beim Anteil weiblicher Führungskräfte in IKT-Unternehmen zum Vorschein, der weniger als 5% beträgt. Die Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsumfeldes – beispielsweise durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten – stellt einen zusätzlichen Ansatzpunkt dar, um zukünftig mehr Frauen für das Berufsfeld gewinnen und die Gefahr durch den Fachkräftemangel langfristig etwas abfedern zu können.



# Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)

## Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten

Die wirtschaftlichen Aussichten im IKT-Umfeld sind zwar grundsätzlich positiv, allerdings gehen Branchenvertreter davon aus, dass es für Unternehmen in Zukunft immer wichtiger werden wird, Alleinstellungsmerkmale gegenüber Mitbewerbern klar herauszuarbeiten und sich eindeutig zu positionieren. Bei Standardlösungen wird der internationale Wettbewerb weiter zunehmen, sodass KMU ihre klassischen Stärken wie zum Beispiel Kundennähe und Innovation ausspielen und sich auf die Entwicklung spezieller Lösungen sowie Dienstleistungen fokussieren sollten. In diesem Zusammenhang müssen es die Unternehmen ausserdem schaffen, zentrale Trends und Themen wie IT-Sicherheit, Big Data oder Cloud Computing zu nutzen. Schwieriger wird die Situation für Anbieter, die sich mehr auf Standardprodukte sowie die Installation und Implementierung fokussieren.

Eine der wichtigsten Entwicklungen stellt die zunehmende Nutzung digitaler Technologien dar, die in der letztjährigen Studie bereits in einem Spezialthema zum Stichwort «Digitale Transformation in KMU» unter die Lupe genommen wurde. Die Ergebnisse zeigten, dass die befragten Unternehmen die Bedeutung der Thematik zwar

erkannt haben, die Umsetzung in der Praxis aber noch nicht so richtig Fahrt aufgenommen hat. Branchenexperten verweisen auf die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien, die sich beispielsweise für produzierende Unternehmen eröffnen und unter den Schlagwörtern «Industrie 4.0» oder «Smart Factory» diskutiert werden. Neue Technologien ermöglichen es, Kunden, Lieferanten und Partner entlang

## Bei Standardlösungen wird der internationale Wettbewerb weiter zunehmen.

der Wertschöpfungskette stärker zu vernetzen, um beispielsweise Geschäftsprozesse weiter zu optimieren oder noch besser auf individuelle Kundenwünsche einzugehen. Grossunternehmen haben bereits erste Schritte unternommen und die Digitalisierung beispielsweise bei Beschaffungs- und Produktionsprozessen stark vorangetrieben oder mit innovativen Geschäftsmodellen neue Marktsegmente erschlossen. KMU aus der IKT-Branche müssen die Chancen dieser Entwicklung ebenfalls erkennen und die Potenziale für sich ausschöpfen.

Die Mitarbeiterperspektive wird für Unternehmen aus der IKT-Branche weiterhin ein zentraler Stellhebel für den Unternehmenserfolg bleiben. Eine hohe Mitarbeiterorientierung, die nicht nur monetäre Anreize in den Mittelpunkt rückt, sondern Freiräume schafft und individuelle Bedürfnisse berücksichtigt, ist vor allem für alle wissensintensi-

ven Branchen wie Softwareentwicklung oder Dienstleistungen von zentraler Bedeutung für Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation. In diesem Zusammenhang muss die zunehmende Verlagerung von IT-Tätigkeiten ins Ausland mit Vorsicht angegangen werden.



### **Besonderheiten der Nachfolgeplanung in der IKT-Branche**

Bei der IKT-Branche handelt es sich um einen vergleichsweise jungen Industriezweig, bei dem die Start-up-Szene aktuell einen grossen Stellenwert einnimmt und ein hohes Mass an Aufmerksamkeit für sich beansprucht. Folglich ist das Thema Unternehmensnachfolge im IKT-Umfeld noch nicht im gleichen Ausmass sichtbar wie etwa in anderen Branchen. Eine aktuelle Untersuchung (Bisnode D&B, 2014) kommt zu dem Ergebnis, dass es bei Unternehmen aus dem IT-Bereich derzeit kaum Nachfolgeprobleme gibt. Nur bei rund 8% der Unternehmen liegt demzufolge eine Situation mit offener Nachfolge vor, womit die Branche im

Vergleich mit anderen den geringsten Wert aufweist. Nichtsdestotrotz sind insbesondere im IT-Bereich viele Unternehmen inhabergeführt, sodass sich früher oder später die Frage nach einer sinnvollen Nachfolgeregelung stellen wird.

Eine branchenspezifische Besonderheit stellt die Form der Nachfolge bzw. Übergabe dar. Gegenwärtig hat sicher der Verkauf des Unternehmens an Externe – beispielsweise im Rahmen eines M&A an grössere Mitbewerber oder einer Fusion mit einem ähnlich aufgestellten Unter-

nehmen – eine grössere Relevanz als die klassische Übergabe an die nächste Familiengeneration. Viele Unternehmen sind noch relativ jung, sodass in der Branche nur wenige Vergleichsdaten vorliegen, die eine erste Orientierung bezüglich der Übergabe liefern könnten. Insbesondere junge Wachstumsunternehmen können nur auf eine relativ kurze Firmengeschichte zurückblicken.

Auch die Frage nach dem Unternehmenswert ist für KMU aus dem IKT-Bereich ein wichtiger Gesichtspunkt, der jedoch für die einzelnen Teilbereiche unterschiedliche Aspekte umfasst. Eine zentrale Frage hierbei ist, welche Vermögenswerte für die Bewertung herangezogen werden

können. Die Bewertung fällt leichter, wenn konkrete Positionen wie zum Beispiel eine entwickelte Softwarelösung oder ein am Markt etabliertes Produkt vorliegen, die oder das nicht unmittelbar von der Person des Übergebers abhängig ist. Schwieriger wird es hingegen, wenn Punkte wie etwa der Kundenstamm bewertet werden sollen, da gerade bei kleinen Unternehmen intensive Beziehungen zwischen Inhabern und Kunden die Regel sind und sich dessen Weitergabe bzw. Übertragung an einen möglichen Nachfolger als grosse Herausforderung erweisen kann.

Auch die bereits erwähnte hohe Dynamik im IKT-Umfeld sowie die tendenziell geringen Markteintrittsbarrieren im IT-Bereich für neue Anbieter haben einen Einfluss auf die Unternehmensbewertung: Je höher die Marktdynamik und je geringer die Eintrittsbarrieren, desto tiefer der Unternehmenswert.

Für den Teilbereich IT-Dienstleistungen gelten hinsichtlich einer Unternehmensnachfolge grundsätzlich sehr ähnliche Besonderheiten wie für Dienstleistungen im Allgemeinen. Dazu gehören beispielsweise Aspekte wie die grosse Abhängigkeit der Unternehmen von der Fachkompetenz und dem Know-how der Mitarbeitenden oder die oftmals geringe Grösse und das begrenzte Geschäftspotenzial. Diese Punkte stellen für die Übertragung eines Unternehmens gewisse Herausforderungen bzw. Einschränkungen dar.

**Das Thema Unternehmensnachfolge ist IKT-Umfeld noch nicht so stark sichtbar wie in anderen Branchen.**

# Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)

«Mir sind Kundenorientierung und Leidenschaft wichtig.»

## Rynag AG



Patric Raymann ist ein Unternehmer und im Jahr 2011 in den eigenen Familienbetrieb eingestiegen. Seit Kurzem hat er die operative Führung des Familienbetriebs von seinem Vater, Peter Raymann, übernommen.

Peter Raymann hat das Unternehmen im Jahr 1988 gegründet. Die Rynag AG ist spezialisiert auf die Herstellung von industriellen Folien und Industrieklebeband. Die Entwicklung des Unternehmens liest sich wie eine unternehmerische Erfolgsgeschichte, welche Patric weiterschreibt. Bei ihm sind Leidenschaft, Begeisterung und Dankbarkeit zu erkennen und zu spüren. In seinen jungen Jahren erkennt und spürt er den unternehmerischen Erfolg, den er durch die konsequente Kundenorientierung und Servicebereitschaft erklärt.

Die Nachfolge ist exemplarisch und widerlegt eine bekannte Regel der Nachfolge, wonach es eine klare Trennung geben muss. Schon in jungen Jahren hat Patric Raymann seinen Vater auf Kundenbesuche begleitet und die unternehmerische Faszination kennen gelernt. Von klein auf lernte und sah er Unternehmertum. Für ihn sei es auch immer klar gewesen, den Betrieb übernehmen zu wollen – ohne jegliche Zweifel. Nach einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung in den

Vereinigten Staaten stieg Patric Raymann in das Familienunternehmen ein, um erste unternehmerische Aufgaben zu managen.

Die Beziehung zwischen dem erfolgreichen, erfahrenen Vater und dem ehrgeizigen, erfolgreichen Sohn ist vielseitig und einzigartig zugleich. Man spürt ihre gegenseitige Wertschätzung und den Respekt, ohne dass sie dabei den kritischen Blick verlieren. Der Vater sieht sich als Coach und Vater, der seine langjährige Erfahrung dem Sohn weitergibt. Der Vater sieht seine Rolle auch darin, die Beziehungen zu den Kunden auf den Sohn zu übertragen. Die Reaktionen der Kunden und Mitarbeitenden zur familieninternen Nachfolge sind sehr positiv gewesen.

### Folgerungen für die Praxis

- Der Übergeber findet seine ideale neue Rolle als Coach.
- Übergabe und Sicherung der bisherigen Kundenbeziehungen erweist sich oft als kritischer Erfolgsfaktor.

## Dienstleistungen



# Dienstleistungen

## Eine heterogene Branche mit besonderen Problemen bezüglich Nachfolge

Marco Gehrig

- Das Wachstum in der heterogenen Branche der Dienstleistungen ist weiterhin ungebrochen.
- Die Mitarbeitenden und Kunden bilden die wesentlichen Anspruchsgruppen in vielen Subbranchen des Dienstleistungsbereichs.
- Die Nachfolge ist ein sehr grosses Thema in diesem Sektor. Bei vielen Dienstleistern werden die Mikrostruktur und die hohe Abhängigkeit von den Mitarbeitenden als grosse Herausforderungen betrachtet.

### Überblick / Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
5.3%
- **Anzahl KMU absolut**  
64'028
- **Anteil KMU an der Population aller KMU**  
11.5%
- **Anzahl Beschäftigte absolut, inkl. Teilzeitbeschäftigte**  
276'404
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
6.5%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2007–2012)**  
5.7%

Tab. 13: Kenngrössen Dienstleistungen.  
Quelle: BFS (2014).

Die Dienstleistungsbranche setzt sich aus einer Vielzahl von Subbranchen zusammen und weist daher eine sehr hohe Heterogenität auf. Zu den wesentlichen Subbranchen zählen Dienstleistungen aus den

Bereichen der Werbung, Marktforschung, Arbeitsvermittlung, Wirtschaftsprüfung, dem Treuhandwesen, der Technik, Grundstück- und Liegenschaftsverwaltung, Juristerei, Unternehmensberatung, Architektur, dem Ingenieurwesen und freiberuflicher Dienstleister.

Vielen Dienstleistern ist gemein, dass sie kleinbetrieblich organisiert und in der Regel binnenorientiert sind, d.h. sie weisen einen sehr geringen Anteil an Exporten auf. Daher ist die gegenwärtige Erstarkung des Schweizer Fränkens kurzfristig betrachtet nur geringfügig von Bedeutung für die gesamte Dienstleistungsbranche.

### Eine heterogene Branche mit positiven Perspektiven

Die gesamte Nachfrage nach Dienstleistungen ist weiterhin stabil. Je nach Subbranche finden sich verschiedene Einflussfaktoren. Wichtige Einflussfaktoren sind die zunehmende Komplexität im wirtschaftlichen Leben, die zunehmende Regulierung, die demografische Entwicklung, die Bautätigkeit, die Konjunktur und die steigenden

Anforderungen an die Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden sind ein zentraler Faktor für die künftige Ertragskraft: Je besser die Mitarbeitenden ausgebildet sind bzw. je besser ihre Fachkompetenz ist, desto grösser sind die künftigen Ertragsströme (in vielen Branchen in Form verrechenbarer Stunden). Insgesamt ist der Anteil an der Bruttowertschöpfung sehr hoch, was sich auch in der Anzahl der Beschäftigten bzw. ihrem hohen Anteil der KMU niederschlägt.

Die grössten Chancen sind im allgemeinen Marktwachstum zu sehen und in der Entwicklung der Informationstechnologie. Auch zeigt sich, dass in gewissen Branchen die Regulierung ein wichtiger Wachstumstreiber ist. Zugleich stellt die Regulierung in anderen Branchen eine der wesentlichen Gefahren dar.

### Fokus auf Mitarbeitende und Kunden als entscheidender Wertetreiber

Viele Dienstleistungsunternehmen verfügen über eine eher unausgewogene, betriebswirtschaftliche Fitness. Die Mitarbeitenden stehen oft im Zentrum des

Geschäftsmodells. Um ein vertieftes Verständnis für die Dienstleistungsbranche trotz ihrer hohen Heterogenität zu erhalten, wird ein Blick auf die Perspektiven des Marktes, der Mitarbeitenden, der Finanzen und der Prozesse geworfen.

Aus Markt- und Kundenperspektive ist der harte Konkurrenzkampf zu beachten. Die Kunden weisen in einigen Subbranchen wie im Treuhandwesen oder bei Baudienstleistern einen extremen Preisfokus auf. Dies führt dazu, dass die Dienstleister einem harten Verdrängungskampf ausgesetzt sind. Als Gegenmittel versuchen einige Dienstleister, sich intensiver für starke Kundenbeziehungen einzusetzen. Dies führt in einigen Subbranchen zu einer hohen Kundenloyalität. Konkret bedeutet dies für diese Dienstleister, dass sie eine konsequente Servicebereitschaft für den Kunden zu bieten haben, um eine hohe Stammkundenquote zu halten.

Aus Mitarbeiterperspektive sind leistungsfähige und gut ausgebildete Mitarbeitende eine wichtige Voraussetzung für den Betriebserfolg. Viele Dienstleister operieren in Branchen, in welchen die Halbwertszeit des Wissens besonders ausgeprägt ist und die eine hohe Komplexität im wirtschaftlichen Leben aufweisen. Exemplarische Beispiele für die zunehmende Komplexität bieten die Treuhänder: Sie müssen immer mehr regulatorische Rahmenbedingungen verstehen und einhalten, um ihre Kunden kompetent zu betreuen.

**Subbranchen im Dienstleistungsbereich nach Anzahl Unternehmen**

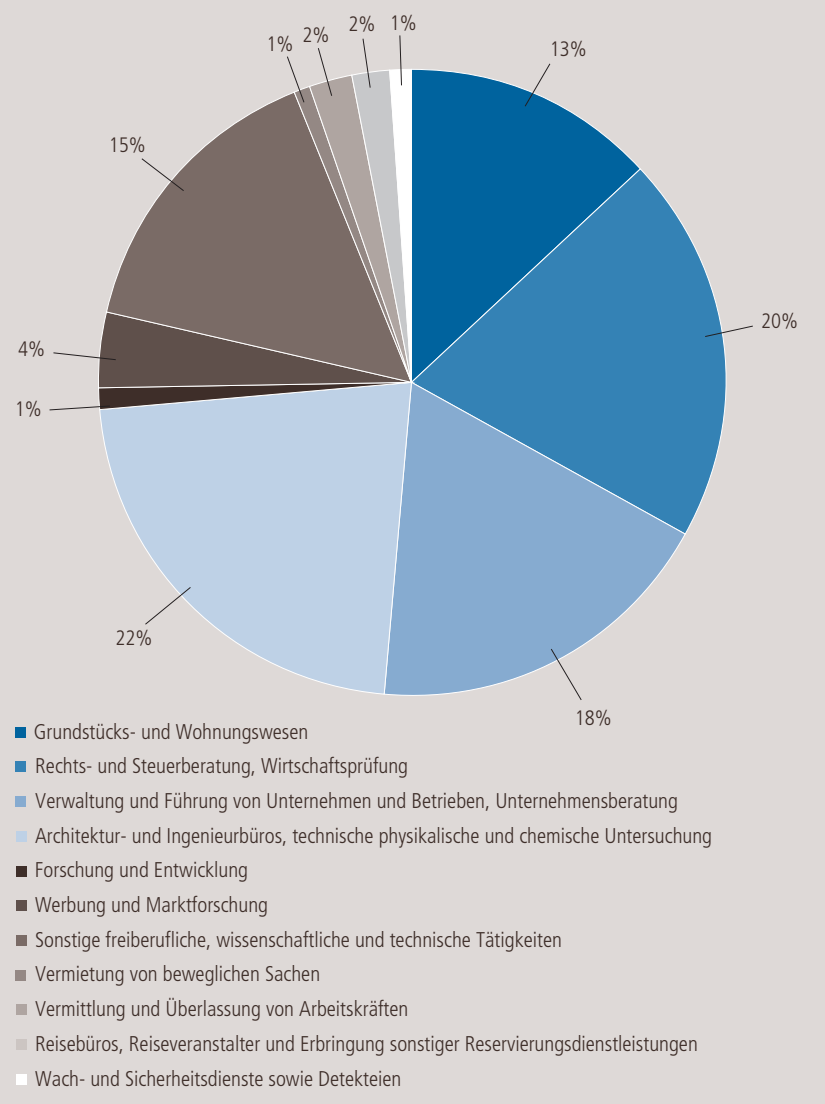


Abbildung 26: Entwicklung der Telekommunikation und IT im Vergleich. Quelle: BFS (2014)

# Dienstleistungen

tent beraten zu können. Weiter besteht in gewissen Subbranchen, wie dem Treuhandwesen oder bei den Coiffeurbetrieben, ein Mangel an qualifizierten Fachmitarbeitenden, weil andere Branchen diese abwerben.

Bei der Finanzperspektive zeigt sich, dass die Rentabilität und Liquidität sehr differenziert zu beurteilen ist. Einige Subbranchen weisen relativ stabile Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen auf, während andere eher sehr tiefe Werte verzeichnen. Zudem ist der Umfang an Sicherheiten für eine optionale Fremdfinanzierung eher begrenzt. Eine Ausnahme bilden Liegenschaften, welche als notwendige Sicherheit dienen

können. Eine zentrale Grösse bei vielen Dienstleistern ist die Anzahl verrechenbarer Stunden. Diese Grösse ist wiederum abhängig vom Fachwissen der Mitarbeitenden und den allgemeinen, konjunkturellen Rahmenbedingungen.

Aus Prozessperspektive weisen viele KMU-Dienstleister der Subbranchen im Dienstleistungsbereich gemäss Expertenmeinungen eine hohe Effizienz auf. Besondere Aufmerksamkeit muss der effizienten Administration gewährt werden, da sie nicht gerade viel zur Wertschöpfung beiträgt. Zudem muss berücksichtigt werden, dass die Investitionen in die Informationstechnologie

in einigen Subbranchen in Zukunft ein grosses Ausmass annehmen können. Dies steht auch im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung, die Chancen und Gefahren zugleich bietet. Immer mehr Arbeiten können digitalisiert werden.

## Schwierige Suche nach einem Nachfolger

### Das Problem der Mikrogrösse

Die Nachfolgeproblematik wird in den Subbranchen als grosse bis sehr grosse Thematik gesehen. Es wird in den nächsten fünf Jahren mit einer durchschnittlichen Quote an nachfolgebedürftigen Unternehmen zwischen 10% bis 20% gerechnet.

## Die Bedeutung der Mitarbeitenden für Dienstleister ist sehr zentral.

Eine gewisse Problematik ist der hohe Anteil an Mikrounternehmen in der Dienstleistungsbranche. Die Grösse ist ein wesentlicher Einflussfaktor für das künftige Potenzial eines KMU: Je kleiner das Unternehmen, desto geringer ist das künftige Geschäftspotenzial und desto schwieriger wird die Übergabe des Unternehmens an einen interessierten Nachfolger.

Diese Eigenart erschwert auch die Identifikation von potenziellen Nachfolgern in den eigenen Reihen des KMU, weil oft der Nachfolger ein Geschäftspartner oder Mitarbeiter ist. Auch lässt sich bei vielen Subbranchen erkennen, dass die Anzahl der

älteren KMU-Inhaber deutlich grösser ist als jene der jüngeren KMU-Inhaber. Dies hat zur Folge, dass sich mittelfristig die Nachfolgeproblematik noch verschärft. Der Nachfolger kommt bei den Dienstleistern selten aus der Familie. Daher legt sich der Fokus hier noch stärker auf die Mitarbeitenden. Allerdings zeichnet sich auch eine Tendenz ab, dass in einigen Fällen ein Schweizer KMU an einen grösseren Mitbewerber verkauft wird.

## Hohe Abhängigkeit von den Mitarbeitenden und intensive Kundenbeziehungen

Die Dienstleistungsbranche weist trotz ihrer Heterogenität einige spezifische Charakteristika auf, die bei einer Nachfolgeplanung beachtet werden müssen:

- **Hohe Abhängigkeit von der Fachkompetenz der Mitarbeitenden:** Die Bedeutung der Mitarbeitenden für Dienstleister ist sehr zentral. Im Nachfolgeprozess muss auf die Fachkompetenz der Mitarbeitenden und die künftigen Wissensinvestitionen geachtet werden. Weiter ist auch von Bedeutung, dass trotz Führungswechsels die Mitarbeitermotivation beibehalten werden kann.
- **Tiefe Eintrittsbarrieren für neue Mitbewerber:** Dienstleistungsbetriebe weisen tiefe Eintrittsbarrieren auf, weil der Investitionsbedarf tief ist und viele Dienstleis-



tungen einfach kopiert werden können. Daher sind gute Kundenbeziehungen und eine hohe Servicebereitschaft sehr bedeutend.

- **Intensive Kundenbeziehungen des Übergebers:**

Der Übergeber eines Schweizer KMU pflegt in der Regel sehr intensive Kundenbeziehungen und eine hohe Kundennähe. Die Reaktion der Kunden auf einen Übernehmer ist im Nachfolgeprozess zu berücksichtigen. Der Übergeber unterhält sehr intensive, langfristige Kundenbeziehungen, die auf Vertrauen beruhen. Der Nachfolger muss sich erst das Vertrauen der Schlüsselkunden erarbeiten.

**Der Übergeber unterhält sehr intensive, langfristige Kundenbeziehungen, die auf Vertrauen beruhen.**

#### Hohe Servicebereitschaft des Nachfolgers notwendig

Da der Kontakt zu Kunden und Mitarbeitenden sehr eng ist, sollten die Reaktionen dieser Anspruchsgruppen in der Nachfolge bedacht werden. Beide spielen eine entscheidende Rolle für den künftigen Erfolg des Unternehmens. Wesentlich für eine erfolgreiche Nachfolge ist, dass der Prozess sehr langfristig geplant wird. Dabei sind Kunden sowie Mitarbeitende früh in den Prozess zu integrieren. Der Übernehmer sollte sich bewusst sein, dass die Arbeitszeit relativ intensiv ist. Dies aufgrund der hohen notwendigen und teilweise unbezahlten Servicebereitschaft gegenüber dem Kunden.

- **Teilweise starke bis sehr starke Regulierung:**

Verschiedene Subbranchen weisen teilweise eine hohe bis sehr hohe Dichte an Regulierung auf. Daher ist im Nachfolgeprozess genau zu studieren, welche Regulierungen in welchem Umfang von Relevanz sind. Auch bilden gewisse Regulierungen die Quelle für künftige Dienstleistungen. Dies zeigt sich am Beispiel von Qualitätsstandards.

## Dienstleistungen

«Ich habe grossen Respekt gehabt, wie die Mitarbeitenden auf mich und meinen Führungsstil reagieren würden. Was mir die neue Aufgabe an Zufriedenheit gibt, ist nicht in Geld auszudrücken.»

### Sygma AG



Marc Flückiger ist seit dem 1. Januar Geschäftsführer eines Unternehmens, welches für seine Kunden Liegenschaften verwaltet und für den Unterhalt besorgt ist. Das Unternehmen beschäftigt 30 Personen in Vollzeitangstellung und in gleicher Anzahl Teilzeitangestellte. Es ist ein typisches Dienstleistungsunternehmen, welches auf gut qualifizierte, motivierte Mitarbeitende angewiesen ist, um nachhaltig und stetig zu wirtschaften.

Marc Flückiger hat schon früh erkannt, dass er einmal selbst ein Unternehmen führen möchte. Die vielseitigen Aufgaben, die hohe Verantwortung und die grosse Selbständigkeit haben ihn gereizt, diese Aufgabe zu übernehmen. Bei der Sygma AG fand er den Ort seiner Bestimmung, unternehmerisch tätig werden zu können. Er trat die Nachfolge des bisherigen Inhabers an. Dieser unterstützt Marc Flückiger als Coach, wenn er auf unternehmerischen Rat angewiesen ist.

Marc Flückiger ist «ein Macher» und scheut harte Arbeit nicht. Eine Arbeitswoche von 60 bis 70 Stunden ist keine Seltenheit, umso mehr freut er sich auf einige wenige freie Stunden. Man hört jedoch keine Klagen, sondern Freude, Begeisterung und Mo-

tivation, wenn er über seine neue Lebensaufgabe spricht. Respekt hat er vor der Reaktion seiner Mitarbeitenden gehabt, wie diese auf ihn reagieren würden.

Die finanzielle Nachfolge ermöglicht hat ein befreundeter Geschäftspartner. Er vertraut dem Geschäftsmodell der Sygma AG und noch mehr dem neuen Geschäftsführer Marc Flückiger.

#### Folgerungen für die Praxis

- Der Nachfolger muss seine eigene unternehmerische Identität entwickeln und so die Unternehmenskultur prägen.
- Unternehmer sind «Macher» und bleiben trotz langer Arbeitstage motiviert und begeistert.
- Eine Finanzierung durch die Familie oder Freunde lässt im Vergleich zu anderen Formen der Fremdfinanzierung oft mehr unternehmerischen Freiraum.

# Gesundheitswesen



## Starkes Wachstum mit ungebrochenem Potenzial

Marco Gehrig / Wilfried Lux

- Die Gesundheitsbranche zeigt sich robust und wächst weiter.
- Die Beziehungen zu den Patienten sind einer der wichtigsten Stellhebel im Gesundheitswesen. Sie basieren auf einem ausgeprägten Vertrauensverhältnis.
- Die Nachfolgeproblematik ist auch im Gesundheitswesen ausgeprägt. Der Fachkräftemangel ist der Haupteinflussfaktor, der die Nachfolge massgeblich einschränkt.

### Überblick / Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
5.2%
- **Anzahl KMU absolut**  
49'639
- **Anteil KMU an der Population aller KMU**  
8.9%
- **Anzahl Beschäftigte absolut, inkl. Teilzeitbeschäftigte**  
347'523
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
8.2%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2007–2012)**  
5.0%

Tab. 14: Kenngrössen Gesundheitswesen.  
Quelle: BFS (2014).

Das Gesundheitswesen umfasst eine Vielzahl von Akteuren, zu denen unter anderem Krankenhäuser, Mediziner, Pflegeheime und die Spitex zählen. Die Gesundheitsbranche

weist eine sehr hohe Anzahl von Mikrounternehmen auf, da 95% von ihnen ein bis maximal zehn Mitarbeitende beschäftigen. Diese KMU sind mehrheitlich binnenorientiert, und ihr Exportanteil ist hauptsächlich auf spezialisierte Bereiche konzentriert.

#### Stabiler, konstant wachsender Markt

Die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen ist ungebrochen. Mit dem zunehmenden Alter bzw. der demografischen Veränderung in der Schweiz verbleibt die Nachfrage auf hohem Niveau, welche mit einem wachsenden Angebot bedient wird. Insbesondere die über 65-Jährigen weisen einen wachsenden Bedarf an Gesundheitsdienstleistungen auf.

Die Gesundheitsbranche profitiert vom technologischen Fortschritt, der sich zugleich auf die Nachfrage und das Angebot auswirkt. Dieser zentrale Einflussfaktor führt auch zu höheren Ansprüchen bei den Patienten. Jedoch ist das auf soziale Ziele ausgerichtete Finanzierungssystem verstärkt auf Kostenbegrenzung und

gar -reduktion fokussiert, womit die langfristige Nachfrage und somit das Angebot gebremst werden könnten.

Die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen hängt wesentlich vom Gesundheitszustand der Schweizer Bevölkerung ab. Dieser wiederum wird durch die körperliche Aktivität, die Ernährung, den Tabak- und Alkoholkonsum beeinflusst.

Die zunehmende Regulierung im Gesundheitswesen wird nach wie vor als wesentliche Gefahr angesehen. Hingegen stellt das künftige Marktwachstum durch die demografische Entwicklung die wichtigste Chance im Gesundheitswesen dar.

#### Vertraute Patientenbeziehungen und stark regulierte Branche

Aus Perspektive des Marktes kann festgehalten werden, dass die Patientenzufriedenheit und -treue hoch einzuschätzen sind. Dies führt dazu, dass die Kundenbeziehungen stabil sind. Hingegen ist der Preisdruck sehr hoch – teilweise auch durch die

rückläufigen Tarife im Gesundheitswesen im Vergleich zur Vergangenheit –, und es herrscht ein stark regulierter Markt. Wichtig ist auch, dass die Kundenbeziehungen oft stark auf den Inhaber – beispielsweise den Hausarzt – eines KMU ausgerichtet sind, weil das Vertrauen im Gesundheitswesen einen sehr hohen Stellenwert genießt.

Aus Perspektive der Mitarbeitenden kann festgehalten werden, dass die Motivation und Zufriedenheit des Personals als hoch eingestuft wird. Gut qualifizierte Mitarbeitende sind ein zentraler Punkt für KMU im Gesundheitswesen. Aus der Finanzperspektive wird die Rentabilität und Liquidität als durchschnittlich eingestuft. Es ist jedoch anzumerken, dass aufgrund des wachsenden Markts von einer steigenden finanziellen Kraft auszugehen ist. Aus Sicht der Prozessperspektive ist ein besonderes Augenmerk auf die Effizienz und die Wertschöpfung zu legen. Durch die hohen regulatorischen Rahmenbedingungen werden Kosten verursacht, welche durch Effizienzgewinne kompensiert werden sollten.

### Besonderheiten im Gesundheitsbereich bezüglich Nachfolge

#### Verstärkte Nachfolgeproblematik aufgrund des Fachkräftemangels

In der Gesundheitsbranche wird die Nachfolgeproblematik als gross bis sehr gross eingestuft. Oft sind in den Subbranchen unterschiedliche Intensitäten der Nachfolge-

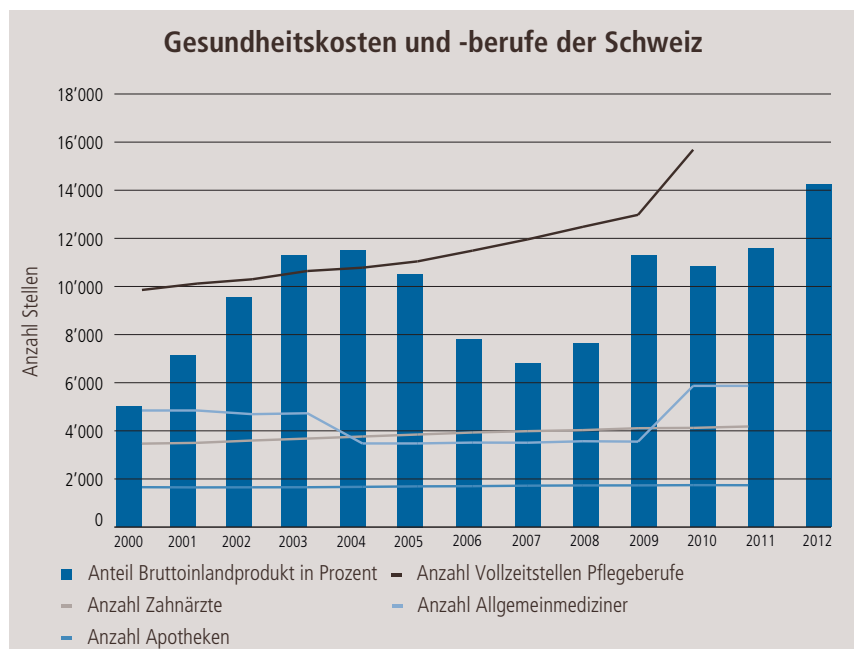


Abbildung 27: Gesundheitskosten und -berufe in der Schweiz. Quelle: BFS (2014).

problematik auszumachen, jedoch scheint insgesamt die Gesundheitsbranche wie die übrigen Branchencluster gleich intensiv mit dieser Fragestellung konfrontiert zu sein. Insbesondere verschärft sich die Situation für jene Subbranchen, die zusätzlich einen Fachkräftemangel zu bewältigen haben. Bei den Medizinern spielt insbesondere das Faktum eine grosse Rolle, dass der Berufsnachwuchs gering ist – unter anderem wegen den wenigen Studienabgängern in den verschiedenen Fachgebieten.

Die Dienstleistungsbranche weist trotz ihrer Heterogenität einige spezifische Charakteristika auf, die bei einer Nachfolgeplanung beachtet werden müssen:

ristika auf, die bei einer Nachfolgeplanung beachtet werden müssen:

- **Hohe Eintrittsbarrieren:** Die Gesundheitsbranche weist hohe Eintrittsbarrieren auf. Diese entstehen durch die starke Regulierung und die hohen Anforderungen an die Fachkompetenz sowie die Ausbildung der Mitarbeitenden.
- **Starke Regulierung:** Die Regulierungen im Gesundheitswesen sind sehr stark ausgeprägt. Einerseits ist die Zulassung hochgradig regu-



# Gesundheitswesen

liert, andererseits ist auch die Tätigkeit im Gesundheitswesen durch viele Reglemente bestimmt. Dies führt dazu, dass ein Nachfolger insbesondere auch diese Regulierungen beachten muss. Andererseits bilden diese Umstände auch Eintrittsbarrieren für neue Mitbewerber.

- **Neue Arbeitsformen:**

Die jüngeren Mitarbeitenden im Gesundheitswesen verlangen nach neuen Arbeitsformen. Durch den hohen Anteil an gut ausgebildeten Fachkräften, die oft zwischen Arbeitsstellen auswählen können und die Familie und Beruf vereinbaren möchten, sind neue Arbeitsformen gefragt. Das heisst beispielsweise, dass vermehrt Teilzeitanstellungen nachgefragt werden.

- **Begrenzte Kapazität an Fachkräften und hohe Fachkompetenz gefragt:**

Viele Arbeitnehmende im Gesundheitswesen weisen einen Studienabschluss vor, da immer mehr Fachkompetenz gefragt ist. Jedoch ist die Anzahl der Studienabgänger zu gering. Zudem stehen die Gesundheitsunternehmen auch oft in Konkurrenz zu anderen, grösseren Unternehmen, was den Mangel zusätzlich verschärft.

## Nachfolger nur mit Fachkompetenz gefragt

Der Nachfolger im Gesundheitswesen kommt selten aus der Familie. Vielmehr muss er einen Studienabschluss in der entsprechenden Fachrichtung aufweisen. Zudem muss er gewillt sein, das unternehmerische Risiko einzugehen.

Diese Faktoren führen dazu, dass die Nachfolgeregelung im Gesundheitsbereich extrem schwierig ist.

In gewissen Subbranchen des Gesundheitswesens gibt es auch eine Tendenz, das Geschäft an eine grössere Kette zu verkaufen (z.B. wird eine Hausarztpraxis geschlossen und geht in einer Praxisgemeinschaft auf).

Ein zentraler Punkt bezüglich Nachfolge ist eine genaue Analyse des künftigen Potenzials. Dabei spielt eine exakte Untersuchung der Patientenstruktur eine wichtige Rolle. Da die Beziehung zwischen dem Dienstleistungserbringer und dem Patienten sehr intensiv und vor allem durch das Patientenvertrauen geprägt ist, trifft oft der Fall ein, dass eine Übergabe auf einen fixierten Termin vereinbart wird. Jeder Gesundheitsunternehmer weist eine eigene Kultur im Umgang mit den Patienten auf, weshalb eine terminlich klar fixierte Übergabe einen klaren Schnitt mit sich bringt. Jedoch ist auch

eine schrittweise Übergabe der Patientenbetreuung durchaus denkbar.

In der Gesundheitsbranche gestaltet sich die Suche nach einem möglichen Nachfolger als schwierig. Oft ist auf externe Quellen

## Die jüngeren Mitarbeitenden im Gesundheitswesen verlangen nach neuen Arbeitsformen.

zurückzugreifen, zumal hohe Anforderungen an die Fachkompetenz des Übernehmers gestellt werden.

Auch die rückläufigen Tarife und der hohe, zunehmende Anteil an älteren Patienten reduziert die Attraktivität einer Nachfolge.



«Niemand hat mich während meines Medizinstudiums auf die unternehmerischen Aufgaben vorbereitet. Ich lerne jeden Tag dazu, und es ist enorm spannend.»

## Zahnarztpraxis Meyenberger



Vom Studium zum selbständigen Unternehmer: Patrick Meyenberger hat nach einigen Berufsjahren in unselbständiger Position in einer alten Dentisten-Gebäulichkeit eine Zahnarztpraxis übernommen. Es war ein entscheidender Wechsel, den er noch nie bereut hat.

Die Praxis erstrahlt in einem freundlichen Farbton. Alles wirkt sehr modern, nichts deutet auf eine ältere Zahnarztpraxis hin. Tatsächlich hat die Praxis des Vorinhabers eine lange Tradition. Die moderne Einrichtung lässt davon aber nichts erkennen, man spürt vielmehr den Neubeginn und die Moderne. Dem Wechsel stand Patrick Meyenberger mit Respekt gegenüber: Wie würden Mitarbeitende und vor allem Kunden auf den neuen Auftritt und auf den neuen Inhaber reagieren? Die sehr vielen positiven Erfahrungen und Rückmeldungen – wie

auch der bisherige unternehmerische Erfolg – zerstreuten die Zweifel und unternehmerischen Fragen schnell.

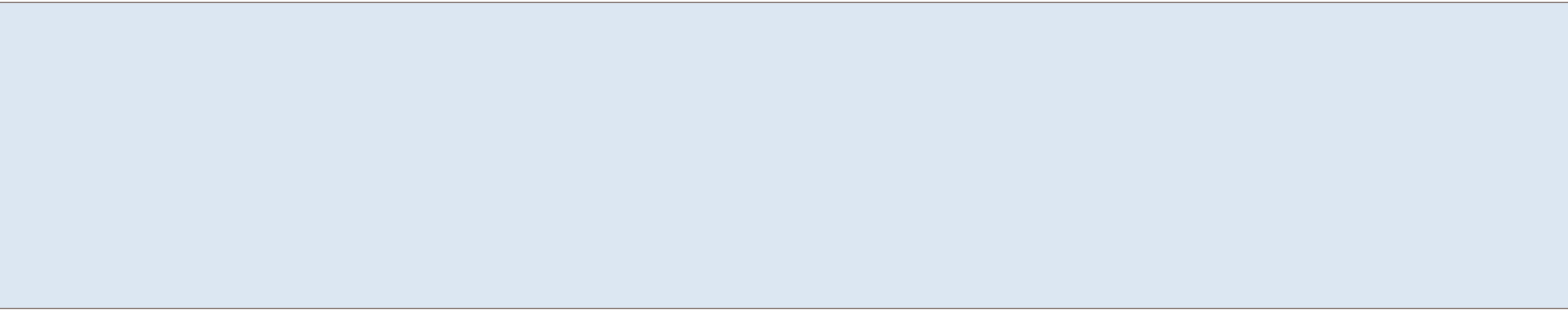
Die Übergabe erfolgte auf einen Stichtag. Der bisherige Inhaber hat an diesem Tag die volle Verantwortung an Patrick Meyenberger übergeben. Es war ein klarer, bewusster Schnitt und von beiden Seiten so gewünscht. Die Kultur und Denkweise jedes Zahnarztes sei individuell und dies solle ein Kunde vom ersten Moment an erfahren.

Den Umgang mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben – insbesondere jener der Unternehmensführung – und der dazugehörigen Verantwortung ist ein tägliches Lernen und Erfahren für Patrick Meyenberger. So kommt es auch, dass er sich über neue Themen, Trends und Dienstleistungen Gedanken gemacht hat. Er war kürzlich in den Schlagzeilen, da er einer der ersten lokalen Anbieter ist, welche Zahnarztangst mit Hypnose

behandeln. Auch hier mit entsprechendem Erfolg. Und jeden Tag beschäftigen ihn die typischen betriebswirtschaftlichen Steuer- und Messgrößen: Wie verändert sich die lokale Konkurrenz? Wie zufrieden sind meine Patienten? Welche finanziellen Risiken muss ich beachten? Durch all diese Fragen erfährt Patrick Meyenberger tiefe Befriedigung und lernt jeden Tag dazu.

### Folgerungen für die Praxis

- Unterscheiden sich die Ansichten bezüglich Führungsstil und Unternehmenskultur von Übernehmer und Übergeber stark, macht eine Übergabe per Stichtag Sinn.
- Neben dem fachtechnischen Wissen, benötigt der Übernehmer auch ein solides Vorwissen und Verständnis in betriebswirtschaftlichen Fragen.



## Verwendete Quellen

- [Anders, Parment \(2013\)](#). Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Springer Gabler
- [Bisnode B&G \(2014\)](#). Nachfolgestudie KMU-Schweiz. Urdorf: Autor
- [BFS \(2014\)](#). Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen. Geschäftsjahre 2011–2012. Neuchâtel: Autor
- [BFS \(2014\)](#). Gesundheitsstatistik. Bern: Autor.
- [BFS \(2014\)](#). Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse, 2012. Neuchâtel: Autor
- [BFS \(2014\)](#). Produktionskonto nach Branchen (T3a.3). Neuchâtel: Autor
- [BFS \(2015\)](#). Detailhandelsumsätze. Veränderung gegenüber Vorjahr. Bern: Autor
- [Bund, Kerstin \(2014\)](#): Glück schlägt Geld, Generation Y: Was wir wirklich wollen. Hamburg: Murmann
- [Credit Suisse \(2014\)](#). Branchenhandbuch. Strukturen und Perspektiven. Zürich: Economic Research Credit Suisse
- [Hôtellerie Suisse \(2014\)](#). Jahrbuch der Schweizer Hotellerie. 1. Auflage. Bern: Stämpfli
- [IFU-FHS \(2014\)](#). KMU-Spiegel 2014. Strategische Schlüsselfaktoren Schweizer KMU. St. Gallen: Autor
- [KMU Next](#) Umfrage zur Eidg. Volksinitiative Erbschaftssteuerreform, Detailauswertung der Umfrage und ergänzende Kommentare, Stiftung KMU Next, Bern, November 2013.
- [Porter, M. \(2008\)](#). Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt a.M.: Campus
- [Rudolph, Th. \(2009\)](#). Preismanagement im Handel – woran kleine Unternehmen denken sollten. In: PostFinance (Hrsg.), KU Führung von Kleinunternehmen – Preisgestaltung. S. 13 – 16, Nr. 2, Mai 2009.
- [Schweizer Baumeisterverband \(SBV\) \(2013\)](#). Wir bauen die Schweiz, Zahlen und Fakten, Zürich.

# Anhang

## Methoden und statistische Angaben zur Umfrage

Grundlage für die Studie bildet eine breit angelegte Online-Umfrage. Hierbei wurden landesweit KMU angeschrieben und zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Für die branchenspezifischen Erkenntnisse wurden die Umfrageergebnisse mit rund 50 Experteninterviews aus Berufs- und Branchenverbänden ergänzt.

Die Online-Umfrage erstreckte sich über den Zeitraum von Januar bis April 2015 und wurde vom Schweizerischen KMU-Verband (SKV) und zahlreichen Branchenverbänden unterstützt. Die 325 eingegangenen Datensätze kommen aus allen Regionen und Branchen. Die Mehrheit sind Mikrounternehmen (1–9 Mitarbeitende). Die Merkmale der teilnehmenden Unternehmen sind in Abbildung 28 zusammengestellt.

Der Fragebogen ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil umfasst generelle, betriebswirtschaftliche Fragen zu Mess- und Steuergrössen und greift damit die Cockpit-Analogie der letztjährigen Umfrage wieder auf. Im zweiten Teil wird unterschieden, ob die KMU in den letzten zehn Jahren eine Nachfolge angetreten haben oder nicht. Falls nicht, steht die Nachfolge noch bevor. Auf diese Weise wird zwischen Über-

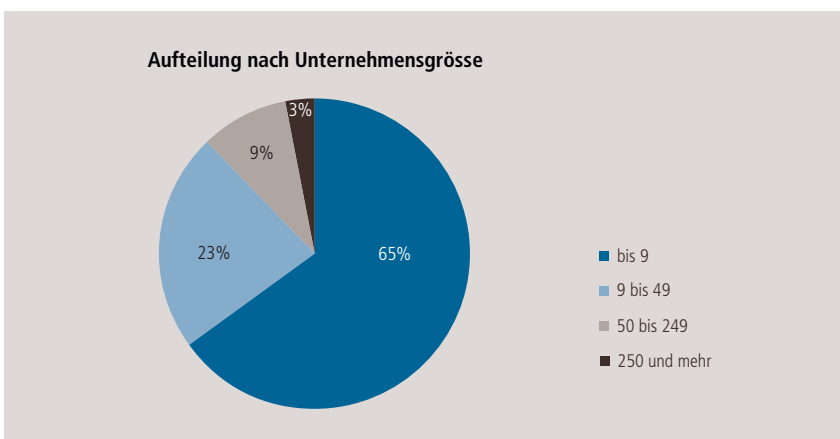


Abbildung 28: Merkmale an der Online-Umfrage teilnehmender Unternehmen. Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

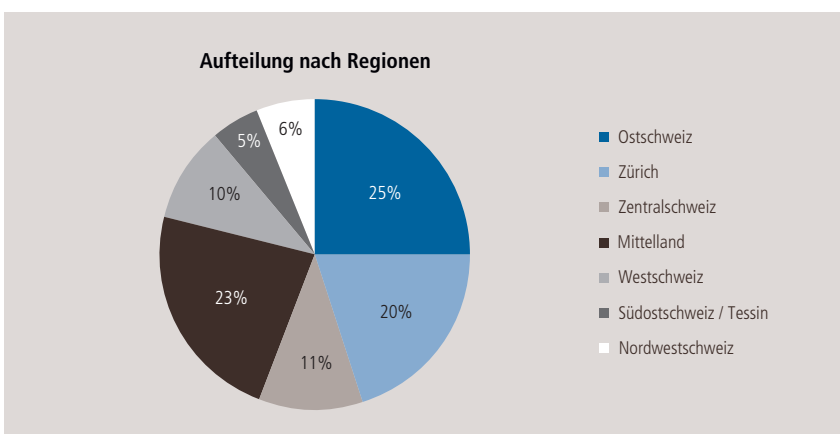


Abbildung 29. Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

gebern und Übernehmern unterschieden. Für beide Gruppen wurden zu ähnlichen Themen jeweils leicht adaptierte Fragen gestellt. Dies ermöglicht es, die Frageninhalte jeweils aus beiden Perspektiven zu beleuchten. Von den Umfrageteilnehmern zählen 35% zur Gruppe der Übernehmer und 65% zur Gruppe der Übergeber. Mehr als 80% der befragten Unternehmen sind Familienunternehmen bzw. sind inhabergeführt.

Bei den Experteninterviews sind die Ergebnisse der Online-Umfrage mit Vertretern von Branchen- und Berufsverbänden diskutiert worden. Ziel dabei war, Hintergrundwissen zu den Branchen zu erhalten, um ein vertieftes Verständnis zu betriebswirtschaftlichen Sachverhalten bzw. zur Nachfolgeproblematik aufzubauen.

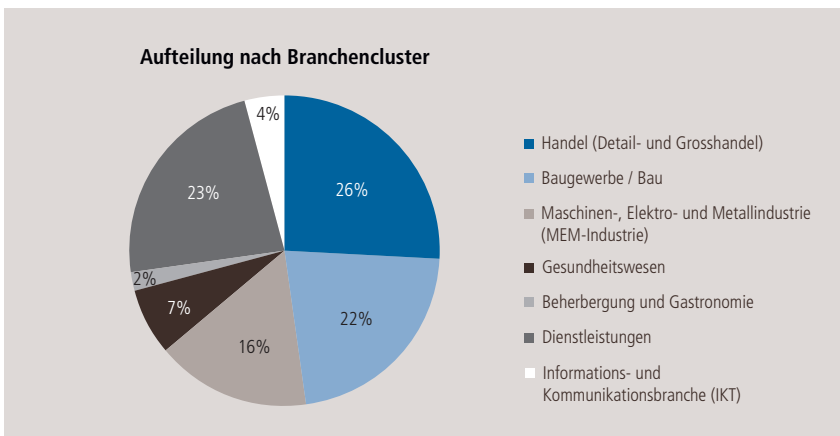


Abbildung: 30. Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)

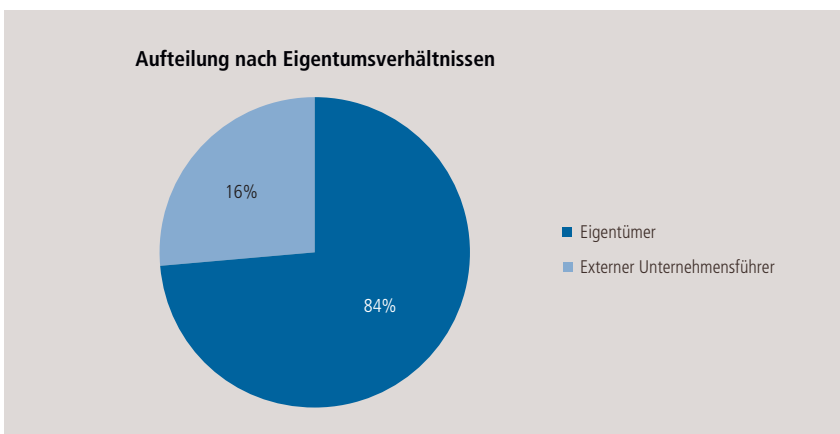
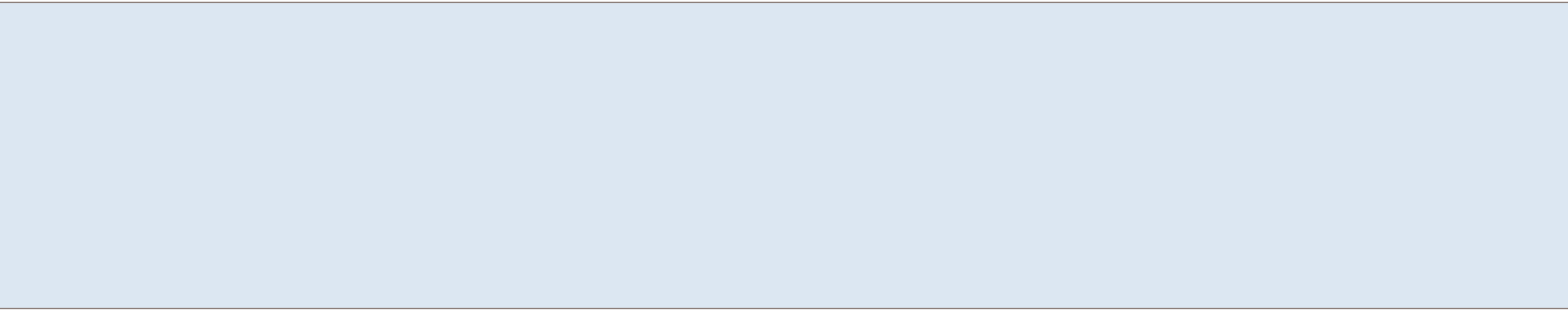


Abbildung: 31. Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2015)





## Herausgeberin

FHS St.Gallen  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St. Gallen, Switzerland

## Autoren

Prof. Anthony Castiglioni  
Dr. Marco Gehrig  
Prof. Dr. Wilfried Lux  
Dr. Rigo Tietz  
Prof. Dr. Roland Waibel, PD

## Kontakt

Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
ifu@fhsg.ch  
Tel. +41 71 226 13 80  
www.fhsg.ch/ifu

## Sponsoren

Diese Studie wurde realisiert mit freundlicher Unterstützung von:



Ihre Schweizer Versicherung.  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



Unser ABC der Wirtschaft beginnt mit KMU.  
[www.pwc.ch/kmu](http://www.pwc.ch/kmu)



Willkommen bei der Bank, die auch ein KMU ist.  
[www.raiffeisen.ch/kmu](http://www.raiffeisen.ch/kmu)



Der Schweizerische KMU Verband unterstützt Unternehmerinnen und Unternehmer und bietet als Verband zahlreiche Vorteile.  
[www.kmuverband.ch](http://www.kmuverband.ch)

## Lesbarkeit

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird bei gewissen Begriffen nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.



FHS St.Gallen  
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St.Gallen, Switzerland

Tel. +41 71 226 15 00  
Fax +41 71 226 15 01

ifu@fhsg.ch  
www.fhsg.ch/ifu