

Vielschichtiger Generationenwechsel

Ob in Gesellschaft oder Familie: Die Beziehungen der Generationen zueinander sind ein wechselndes Geben und Nehmen. Erbverteilung und Unternehmensnachfolge sind zunehmend wichtigere Aspekte davon.

Karin Schefer



Bildungsexpansion, neue Technologien und daraus resultierende Produktivitätsfortschritte haben in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts massgeblich zur Mehrung des Wohlstands in den westlichen Industrieländern geführt. Die Vermögensbildung hat sich dabei nicht nur markant beschleunigt, sondern es haben auch immer breitere Schichten der Gesellschaft daran teil. Davon profitieren auch die Nachkommen: Schätzungen zufolge werden in der Schweiz jährlich gegen 100 Mrd. Franken vererbt. Gleichzeitig steht bei vielen Unternehmen ein Generationenwechsel bevor. Der Übergang an einen Nachfolger gilt als eine der kritischsten Phasen im Bestehen eines (Familien-)Unternehmens und ist mit einem tiefgreifenden Wandel für einen breiten Kreis von Betroffenen verbunden.

Der bisher beispiellosen Kapitalakkumulation von Privatpersonen und Unternehmen stehen auf der gesellschaftlichen Ebene allerdings die Verschuldung des Staates und ererbte Verpflichtungen gegenüber, welche die Entfaltungsmöglichkeiten der zukünftigen Generationen beeinträchtigen werden.

Sie sind das Resultat des komplexen Beziehungsgefüges zwischen den Generationen, das im Zuge des demografischen Wandels nicht mehr überall im finanziellen Lot ist.

Drei-Generationenfamilie

Eine Generation bezeichnet nach geläufigem Verständnis den Altersabstand von Eltern zu ihren Nachkommen. Dieser beträgt zwischen Müttern und Kindern durchschnittlich 30 Jahre und hat sich seit 1950 kaum verändert. Hingegen ist die Lebenserwartung in der Schweiz im 20. Jahrhundert um rund 36 Jahre gestiegen. Für Frauen liegt sie heute bei 83, für Männer bei 77 Jahren. Damit überschneiden sich die Lebenszeiten der verschiedenen Generationen einer Familie immer länger, weshalb Drei-Generationenfamilien immer wahrscheinlicher werden. Gewandelt haben sich allerdings gleichzeitig die Formen der Beziehungen innerhalb einer solchen Familie, indem etwa das Wohnen aller drei Generationen unter einem Dach zur raren Ausnahme geworden ist. Dies hat namentlich im Bereich der Altersvorsorge den Trend vom innerfamiliären zum sozialen Ausgleich massgeblich beschleunigt.

Ebenso markant wie die Zunahme der älteren Bevölkerung aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung, aber mit umgekehrtem Vorzeichen, ist die Abnahme der jüngeren aufgrund des Geburtenrückgangs. Hatte während den geburtenstarken Jahren der Nachkriegszeit («Baby-Boomers») eine in der Schweiz lebende Frau im Durchschnitt bis zu

2,69 Kinder zur Welt gebracht, sank diese Ziffer seither auf 1,48. Die Geburten reichen damit nicht mehr aus, um den gegebenen Bevölkerungsstand zu halten. Denn bei fixer Lebenserwartung und konstanter Sterberate bräuchte es durchschnittlich 2,1 Geburten, damit jede Frau statistisch gesehen eine Tochter ins gebärfähige Alter grossziehen kann.

Geben und Nehmen

Zwischen den Generationen bestehen seit jeher wechselnde Rollenverhältnisse, Rechte und Pflichten (vgl. Schema). Über den Lebenszyklus hinweg tritt die zunächst empfangende Generation der Kinder ins Erwachsenenalter und wird dadurch zu überwiegend leistenden Erwerbstätigen, um zuletzt als Rentner wieder zu einer vermehrt empfangenden Gruppe zu werden. Diese wird aber gleichzeitig, ihren finanziellen Möglichkeiten entsprechend, auf privater Ebene Geschenke und Erbschaften weitergeben und häufig

Hohe Transfers zwischen den Generationen

auch einen Teil der Kleinkinderbetreuung übernehmen. Die realen Leistungsströme zwischen den Generationen entsprechen einem weitgehend festen Muster: Aus dem Sozialprodukt, das jeweils die Erwerbstätigen erwirtschaften, müssen sowohl der Nachwuchs als auch – zumindest teilweise – die Rentner unterhalten werden. Bestes Beispiel für den gesellschaftlichen «Generationenvertrag» ist die Umlagefinanzierung der AHV: Deren Rentenzahlungen werden aus laufenden Beiträgen der Erwerbstätigen sowie öffentlichen (Steuer-)Mitteln bestritten. Hierin liegt die bekannte Gefahr der Finanzierungs-

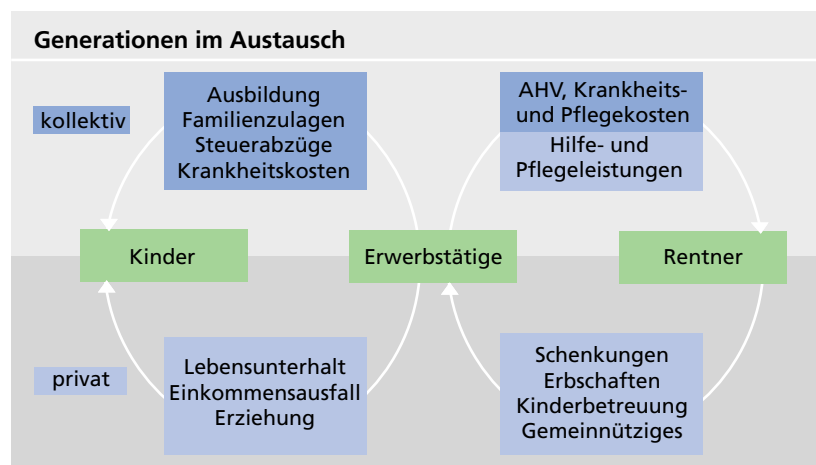


lücke, wenn sich das Verhältnis von Berufstätigen zu Rentnern nachhaltig verschiebt. Dass gemäss offiziellen Szenarien im Jahre 2040 auf einen Pensionär nur noch 1,6 Erwerbstätige kommen (heute liegt die Relation bei 1:3), wird diesen Generationenvertrag auf eine ernsthafte Probe stellen.

Auch die Finanzierung des Gesundheitswesens beruht teils auf einer Solidarität der Gesellschaft gegenüber dem Einzelnen. Der Pakt zwischen den Generationen liegt dabei darin, dass Kinder naturgemäss selber keine Beiträge zahlen, während ältere Personen medizinische Dienste im Schnitt überproportional zu ihren Prämienzahlungen beanspruchen. Die umlagefinanzierten Elemente dürften im Zuge der demografischen Alterung auch hier die Belastung der Erwerbstätigen zugunsten der älteren Generation tendenziell noch steigern. Darüber hinaus übernimmt die Erwerbstätigengeneration persönlich einen Teil der Pflegeleistungen und des Betreuungsaufwandes für betagte Angehörige.

70 Milliarden Erziehungsaufwand

Überwiegend privat und nur zu einem kleineren Teil über Steuergelder werden die Kosten für das Grossziehen der Kinder getragen. Kinder gehen stark ins Geld, wie Berechnungen des Bundesamtes für Sozialversicherung per 1995 nachweisen. Hochgerechnet auf das Jahr 2001 belaufen sich für einen Haushalt mit durchschnittlichem Einkommen die direkten Auslagen für ein Kind von seiner Geburt bis zum 20. Lebensjahr auf rund 360 000 Fr., und pro weiteres Kind kommen etwa 160 000 Fr. hinzu. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht summieren sich diese Kosten auf jährlich rund 23 Mrd. Fr. Nicht berücksichtigt sind dabei entgangene Einkommen der Eltern aufgrund reduzierter Erwerbstätigkeit. Sie machen gemäss gleicher Quelle mindes-



tens weitere 25 Mrd. Fr. pro Jahr aus. Von den insgesamt 48 Mrd. Fr. privat getragener Kinderkosten wird durch staatliche Leistungen etwa ein Sechstel ausgeglichen, der grösste Teil davon in Form von Familienzulagen und Steuerabzügen. Die Staatsausgaben für Bildung als gesellschaftlich erbrachter zusätzlicher Transfer an die junge Generation belaufen sich auf jährlich 22 Mrd. Fr. Damit summiert sich der jährliche Aufwand für das Grossziehen der Kinder auf insgesamt 70 Mrd. Fr. oder rund einen Sechstel des Bruttoinlandprodukts.

Defizit der Generationenbilanz

Die Bildungsexpansion im letzten Jahrhundert hat nicht nur das Ideal der Chancengleichheit weit voran gebracht, sondern auch den Produktivitätsfortschritt und damit die Wohlstandssteigerung überhaupt ermöglicht. Daraus hinterlässt die heutige Rentnergeneration nebst privatem Vermögen ein überaus reiches kollektives Vermächtnis an Wissen, Technologien, öffentlicher Infrastruktur etc. Quantifizieren lassen sich solche gesellschaftlichen Aktiven nur schwer; ihre «Rendite» fällt den nachfolgenden Generationen jedoch in Form einer starken Ausgangsbasis für weitere Steigerungen des Lebensstandards zu.

Den gesellschaftlichen Aktiven stehen indessen auch Lasten gegenüber, die von kommenden Generationen zu tra-

gen sind. Dazu gehört etwa die hohe Staatsverschuldung von gegenwärtig 51% des BIP. Diese Momentaufnahme zeichnet dabei allerdings ein unpräzises Bild. Die Generationenbilanzierung – ein relativ neues, vom Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) für die Schweiz entwickeltes Instrument – geht daher noch einen Schritt weiter, indem sie auch die langfristigen Auswirkungen einer sich ändernden Bevölkerungsstruktur auf die Staatsfinanzen einbezieht. Dazu werden sämtliche Ansprüche und Verpflichtungen der heute lebenden bzw. zukünftiger Generationen einander gegenübergestellt. Die klare Verschiebung hin zu älteren Jahrgängen wird sich in höheren Rentenausgaben, Gesundheits-, Pflege- und Invaliditätskosten niederschlagen und die Staatskassen zusätzlich belasten. Die Hauptlast davon werden zukünftige Generationen entweder in Form höherer Steuern und Sozialabgaben oder – bei unveränderter Fiskalpolitik – verringerten Sozialansprüchen zu tragen haben. Die erstmaligen Ergebnisse der Generationenbilanzierung weisen daher für das Referenzjahr 1997 neben der explizit ausgewiesenen Nettoverschuldung von 36% des BIP (Staatsschuld abzüglich Vermögen der Sozialwerke) zusätzlich eine implizite Belastung von 39% des BIP aus, welche die eigentliche «Nachhaltigkeitslücke» auf 75% des BIP ansteigen lässt.

Erben im Alter

Auf der individuellen Ebene stehen rekordhohe Vermögensübergänge auf die nächste Generation an. Gegen 100 Mrd. Fr. wechseln jährlich die Generation. Von den in den letzten Jahrzehnten massiv gewachsenen privaten Vermögen besitzen Rentnerinnen und Rentner heute rund die Hälfte, obwohl ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung nur gut einen Fünftel ausmacht. Dies hat im wesentlichen zwei Gründe: Einerseits ist am Ende des Erwerbslebens das Maximum an persönlich gespartem Vermögen erreicht. Der für diesen Lebensabschnitt vorgesehene Verzehr des akkumulierten Kapitals verzögert sich sowohl durch die eingehenden Rentenzahlungen wie auch durch fortbestehende Spargewohnheiten. Andererseits kommen an dieser Schnittstelle des Lebens auch Erbschaften der Vorfahren hinzu. Denn angesichts der hohen Lebenserwartung wird häufig erst kurz vor der eigenen Pensionierung geerbt.

In dieser Situation kommt der Nachlassplanung heute gerade bei nicht klassischen Familienverhältnissen ein hoher Stellenwert zu. Wer nicht rechtzeitig Vorkehrungen trifft, dessen Nachlass wird gemäss Gesetz verteilt. Die gesetzliche Erbfolge richtet sich dabei strikt nach dem Verwandtschaftsgrad. Konkubinatspartner bei-

spielsweise können so keine Ansprüche geltend machen. Damit der hinterbliebene Partner überhaupt am Erbe teilhat, ist eine entsprechende Regelung durch eine letztwillige Verfügung erforderlich. Nur durch Testament oder Erbvertrag können letztlich Erbquoten, allerdings unter Berücksichtigung der gesetzlich vorgeschriebenen Mindestanteile zugunsten der nahen Verwandten, selber verfügt werden. Andere Möglichkeiten der Begünstigung bestimmter Personen sind beispielsweise Schenkungen zu Lebzeiten oder die Gründung einfacher Gesellschaften. Eine individuelle Nachlassregelung hilft überdies steuer-, vorsorge- und immobilienrechtliche Aspekte zu optimieren. Gerade bei Liegenschaften, die bei Rentnern wertmässig rund die Hälfte der Vermögen ausmachen (s. Grafik), sind Planung und Durchführung des Nachlasses oft schwierig, besonders wenn gemeinsame Erben unterschiedliche Präferenzen haben.

Unternehmensnachfolger gesucht

Noch komplexer gestaltet sich – nicht nur aus erbrechtlicher Sicht – der Generationenwechsel bei Firmen. Wo sich ein Unternehmen im

Besitz einer Familie befindet, ist dies häufig der grösste Aktivposten des Familienvermögens, auf das u. U. mehrere Erben einen Teilanspruch anmelden können. Viele Firmeninhaber verstehen die Regelung der eigenen Nachfolge als wichtige Aufgabe. Sie machen sich rechtzeitig darüber Gedanken und versuchen mit einer auf das Unternehmen zugeschnittenen Nachfolgeregelung Konflikte zu vermeiden. Wenn dabei rechtliche, finanzielle, steuerliche und nicht zuletzt menschliche Aspekte gebührend berücksichtigt werden, gelingt es oft, ein

wettbewerbsfähiges Unternehmen, dessen betriebspezifisches Know-how und auch Arbeitsplätze zu erhalten. Dass die Übergabe jedoch keine Selbstverständlichkeit ist, belegt am Beispiel Deutschlands das Institut für Mittelstandsforschung, wonach jährlich rund 8% der übergabereifen Unternehmen mangels Nachfolger stillgelegt werden müssen.

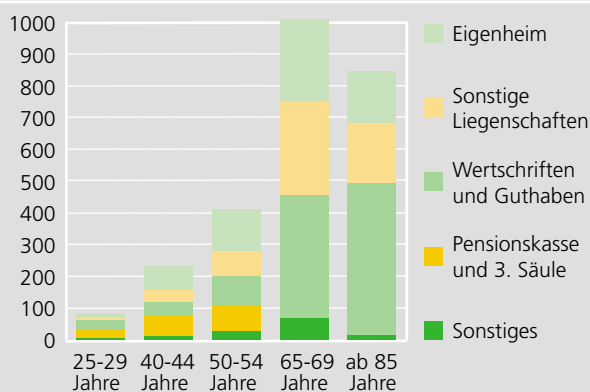
Für viele Familienunternehmen steht in den nächsten Jahren der Generationenwechsel bevor. So werden, ebenfalls in Deutschland, 18% aller Familienunternehmen zwischen 1999 und 2004 an einen Nachfolger übergeben bzw. im ungünstigen Fall aufgelöst. Eine ähnliche Grössenordnung dürfte auch für die Schweiz gelten. Schätzungsweise rund 80% der über 400 000 schweizerischen Firmen sind Familienunternehmen. Eine repräsentative Umfrage bei Deutschschweizer KMU ermittelte 1996 ein Durchschnittsalter der Unternehmer von 54 Jahren. Den knapp 10% Jungunternehmern zwischen 25 und 40 standen dabei 27% Patrons im Alter von über 60 Jahren gegenüber.

Der Übergang gilt als eine der schwierigsten Phasen im Fortbestand der Firma. Viele Unternehmer

**Nachfolge
will gut
geplant sein**

Vermögen im Lebenszyklus

Reinvermögen je Altersklasse in 1000 CHF (Kanton Zürich)



Quelle: Statistisches Amt des Kantons Zürich, VZ, Berechnungen UBS

Umfang und Struktur der durchschnittlichen Vermögen in ausgewählten Altersgruppen wurden aus diversen Quellen integriert (Basis: Komponentenstatistik des Kantons Zürich 1997; Liegenschaften aufgewertet; Pensionskassen-, Freizügigkeits- und Säule-3a-Guthaben von Gesamttotal 1996 mit speziellem Berechnungsmodell auf Jahrgänge verteilt).

tun sich mit der Planung der eigenen Nachfolge schwer, und manche verschieben eine seriöse Regelung auf später. Vom eigenen Lebenswerk loszulassen ist nicht nur ein einschneidendes Ereignis für den Betriebsinhaber und dessen Familie, sondern stellt auch für das Unternehmen, dessen Mitarbeiter, Management sowie für Kunden und Lieferanten eine Zäsur dar. Eine rechtzeitige und erfolgreiche Nachfolgeregelung verhindert unnötige Reibungen bei der Übergabe und sichert letztlich die Kontinuität.

Buddenbrooks-Syndrom als Realität

Bei den vielen in den nächsten Jahren anstehenden Unternehmensnachfolgen wird ein wesentlicher Anteil innerhalb der Familie gelöst, in Deutschland gar über 40% (s. Tabelle). Diese Nachfolgevariante ist meist die angestrebte Wunschlösung des Firmeninhabers. Eine Selbstverständlichkeit ist sie aber nicht, und schon gar nicht über mehrere Generationen hinweg, zumal mit der trendmässig verkleinerten Familiengrösse immer weniger Nachfolger zur Auswahl stehen. Der Art und Weise, wie ein Familienvermögen – die vom Urgrossvater gegründete Firma – vom Grossvater durch Fleiss und erfolgreiches Unternehmertum vermehrt wird, in der dritten Generation nur noch konsolidiert und vom Enkel schliesslich nicht mehr erhalten werden kann, hat Thomas Mann mit seinem

Häufigste Nachfolgemodelle bei Familienunternehmen

Übertragungsvariante	Anteil
– an Familienmitglieder	42%
– an interne Führungskräfte	13%
– an externe Führungskräfte	15%
– Verkauf	22%
– Stilllegung mangels Nachfolger	8%
Total Übertragungen	100%

Quelle: IfM Bonn, 1999; Unternehmensbestand > 100 000 DEM Jahresumsatz

Schweizer Familienunternehmen vor dem Generationenwechsel

Gemäss unserer eigenen Umfrage vom Juni bei 200 Familienunternehmen aus Industrie und Bau steht bei jeder dritten Firma die Stabsübergabe innerhalb der nächsten 5 Jahre an (s. Grafik). Für viele davon handelt es sich um eine wiederholte Erfahrung, denn knapp 60% der Familienbetriebe unseres Samples befinden sich bereits mindestens in der dritten und 26% gar in der vierten Generation. Entsprechend hoch ist ihr Durchschnittsalter. Das mittlere Gründungsjahr war 1920, wobei 3 von 10 Unternehmen sogar vor 1900 entstanden sind. Untervertreten sind in unserem Sample dagegen die jüngeren Jahrgänge.

Umso erhellender sind die Antworten zum Stand der Nachfolgeplanung. Von jenen Firmen, die eine Ablösung innerhalb der nächsten 5 Jahre treffen werden, haben bereits 18% die Nachfolge bis ins Detail geregelt. 29% haben sie im Grundsatz vereinbart, müssen aber noch eingehendere Vorbereitungen dazu treffen. Bei knapp der Hälfte dieser Unternehmen steht die Nachfolge dagegen erst in der Planungsphase. ■

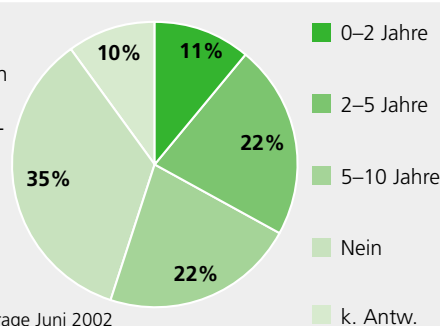
Aktualität des Generationenwechsels

Anteil Unternehmen in %

Frage: Steht bei Ihnen in den nächsten Jahren eine Unternehmensnachfolge an?

Wenn ja, in wie vielen Jahren?

Quelle: UBS-Umfrage Juni 2002



Roman «Die Buddenbrooks – Verfall einer Familie» ein literarisches Denkmal gesetzt.

Das «Buddenbrooks-Syndrom» – Aufbau, Akkumulation, Konsolidierung und Zerfall des Vermögens – ist zwar eine literarische Fiktion. Sie hat jedoch einen durchaus realen Hintergrund. Weniger als 10% aller Familienunternehmen schaffen gemäss verschiedenen Quellen den Schritt in die vierte Generation. Eine weitere Studie präzisiert dazu, dass nach einer familieninternen Stabsübergabe an Tochter oder Sohn nur 17% der Unternehmen über einen mehrjährigen Zeitraum ein deutlich positives Umsatz- und Ertragswachstum verzeichneten. 31% stagnierten in der Folge und 52% wiesen negative Ergebnisse aus. Es empfiehlt sich daher, frühzeitig auch andere Optionen ins Auge zu fassen. Die Palette der Möglichkeiten ist äusserst breit und reicht je nach Grösse und Marktstärke des Unternehmens von externem Management mit Familienkontrolle über (Teil-) Verkauf, Manage-

ment Buy-out oder Fusion bis hin zum Börsengang. Patentrezepte hierzu gibt es nicht; Erfolg verspricht allein eine auf die individuelle Situation zugeschnittene Lösung.

Faszination einer Selbstverständlichkeit

So natürlich der Vorgang des Generationenwechsels ist, so komplex sind seine Zusammenhänge in Zeiten demografischen Wandels und wachsenden Wohlstands. Wie kaum ein anderer Aspekt menschlichen Zusammenwirkens greift er in gesellschaftliche wie familiäre, gesamtwirtschaftliche wie unternehmensspezifische und höchst private Bereiche ein und wirft mindestens so viele Fragen auf wie er Lösungen bereithält. Davon ist jedes Individuum auf mehreren Ebenen zeit seines Lebens betroffen und zu Stellungnahmen gefordert. Gerade darin liegt aber auch die Faszination. ■

karin.schefer@ubs.com

☎ 01-234 43 94