

Patrons regeln Nachfolge oft zu spät

In der Schweiz sind Tausende von Firmen mit Zehntausenden von Stellen in Gefahr

Viele Patrons kleben zu lange an ihrem Chefsessel und suchen zu spät nach einem Nachfolger. Über die Hälfte ihrer Nachkommen hat heute kein Interesse mehr am Chefposten im Familienunternehmen.

In den nächsten fünf Jahren müssen sich 57 000 aller 308 000 Unternehmen in der Schweiz mit einer Nachfolgeregelung auseinandersetzen. Die meisten Unternehmer sehen darin kein Problem, wie aus einer Studie der Universität St. Gallen im Auftrag des Beratungsunternehmens PriceWaterhouseCoopers (PWC) hervorgeht.

Dennoch haben 46% aller befragten Patrons noch überhaupt keine Massnahmen zur Nachfolgeregelung getroffen, und über 30% hätten sich noch nicht einmal Gedanken darüber gemacht. Dabei brauche eine erfolgreiche Regelung der Nachfolge viel Zeit. Die unterste Limite liege in der Praxis bei drei Jahren. Ideal seien fünf bis sieben Jahre, sagt Heinz Hartmann von PWC, der gestern die Studie vor den Medien präsentiert hat.

Eine zu späte Suche nach einem Nachfolger ist fatal: Von den 57 000 Unternehmen dürften in den nächsten fünf Jahren 9200 stillgelegt werden, schätzt die Studie. Dies werde 73 000 Arbeitsplätze kosten.

ALTERSGRÜNDE. Für 81% der Bosse ist das eigene Alter der Hauptgrund, einen Nachfolger zu suchen. «Nicht zu unterschätzen (28%) ist aber auch der Wunsch des Unternehmers nach mehr Freizeit nach 20 oder 30 Jahren Arbeit»,

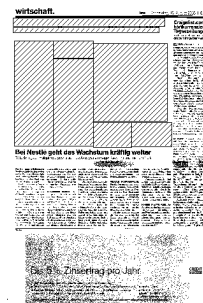
sagt Urs Frey von der Uni St. Gallen. Im Durchschnitt gaben die befragten Chefs an, bei der Übergabe ihrer Firma etwas über 60 Jahre alt zu sein. Dabei seien aber die geplatzten Firmenübergaben an Nachfolger nicht be-

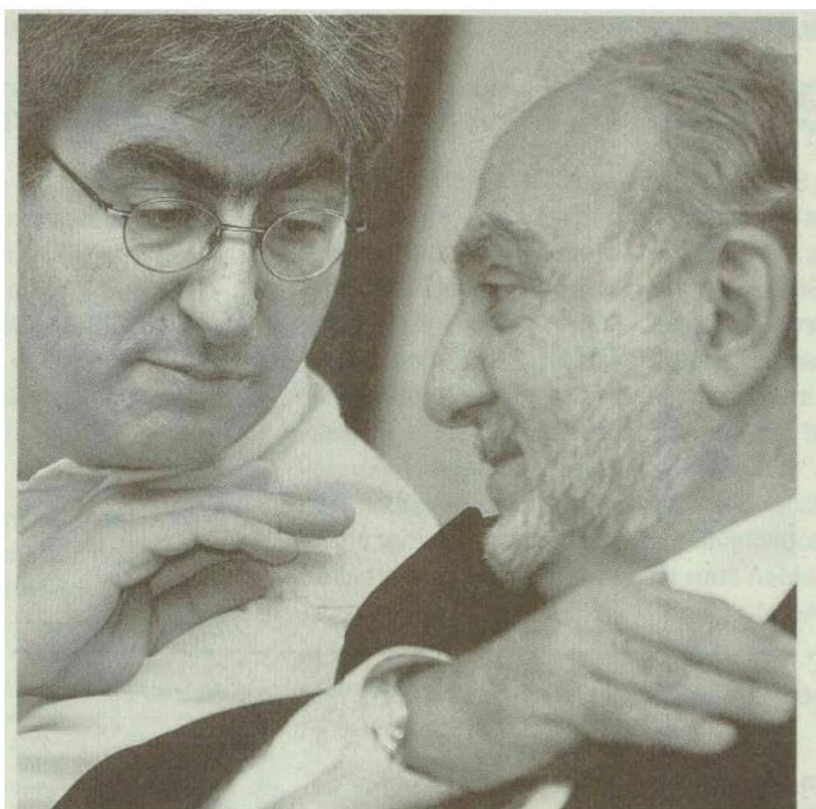
rücksichtigt, erklärt Thomas Zellweger von der Uni St. Gallen: «Die Scheiterrate wird häufig unterschätzt.»

Bei 20% aller ausgewählten Nachfolger war zuvor bereits ein anderer Kandidat im Rennen. Bei einem neuen Anlauf zögen nochmals fünf Jahre oder mehr ins Land, was Kunden und Mitarbeiter verunsichere. Das effektive Alter der Patrons bei der Stabsübergabe dürfte deshalb höher liegen.

Der wichtigste Grund für das Scheitern von Firmenübergaben seien Schwierigkeiten bei der Finanzierung (32%) und unterschiedliche Preisvorstellungen (26%) zwischen Eigentümer und Käufer. Denn im Unternehmen stecke oft die Altersvorsorge des Patrons. Bei der Festlegung des Preises für die Firma kämen häufig alle Emotionen auf einen Kulminationspunkt.

GEFÜHLE SCHLAGEN DURCH. Als dritt-wichtigsten Punkt für das Scheitern von Unternehmensweitergaben nannten die in der Studie Befragten «andere Gründe» (26%). Dahinter dürften sich die Emotionen verbergen, sagt Frank Halter von der Uni St. Gallen. «Der Unternehmer trennt sich nicht von seiner Frau, sondern von seinem Kind», sagt Hartmann. Es habe auch schon den Fall gegeben, dass alles abgemacht und der Kaufpreis schon überwiesen gewe-





Nachfolge geplant – und gelungen. Nick Hayek hat 2003 von seinem Vater Nicolas die Leitung des Swatch-Konzerns übernommen. Foto Keystone

sen sei. Auf der Fahrt zum Rechtsanwalt zur Unterzeichnung des Vertrags habe der Patron dann den Deal abgeblasen. Denn er wisse nicht, was er mit seiner Freizeit anfangen solle.

KINDER NICHT INTERESSIERT. Der Betreffende habe immer noch keinen

Nachfolger, so Hartmann. 58% der Firmen sollen an Familienmitglieder übergeben werden. Dies sei weniger als früher, als der älteste Sohn automatisch in die Firma eingeführt worden sei. Heute hätten über die Hälfte der Kinder kein Interesse am Unternehmen ihrer Eltern. SDA