

# Patrons regeln Nachfolge oft zu spät

**Viele Patrons kleben zu lange an ihrem Chefsessel und suchen zu spät nach einem Nachfolger. Tausende Firmen mit Zehntausenden von Arbeitsplätzen sind deshalb in Gefahr.**

sda.- 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 (HSG) im Auftrag des Beratungsunternehmens PriceWaterhouseCoopers (PWC) hervorgeht, die gestern veröffentlicht wurde.

Dennoch haben 46 Prozent aller befragten Patrons noch gar keine Massnahmen zur Nachfolgeregelung getroffen. Über 30 Prozent 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, sagte Heinz Hartmann von PWC vor den Medien in Zürich. Eine zu späte Suche nach Nachfolgern 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.

Für 81 Prozent der Bosse ist das eigene Alter der Hauptgrund, einen Nachfolger zu suchen. «Nicht zu unterschätzen (28 Prozent) ist aber auch der Wunsch des Unternehmers nach mehr Freizeit nach 20 oder 30 Jahren Arbeit», sagte Urs Frey von der Universität 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 berücksichtigt, sagte Thomas Zellweger von der Universität St. Gallen: «Die Scheiterungsrate wird

häufig unterschätzt.» Bei 20 Prozent 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 höher liegen.

## Die Finanzen ...

Der wichtigste Grund für das Scheitern von Firmenübergaben seien Schwierigkeiten bei der Finanzierung (32 Prozent) und unterschiedliche Preisvorstellungen (26 Prozent) 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.

## ... und Gefühle

Als drittichtigsten Punkt für das Scheitern von Unternehmensweitergaben nannten die Befragten «andere Gründe» (26 Prozent). Dahinter dürften sich die Emotionen verbergen, sagte Frank Halter von der Universität St. Gallen. «Der Unternehmer trennt sich nicht von seiner Frau, sondern von seinem Kind», sagte Hartmann. Es habe auch schon den Fall gegeben, dass alles abgemacht und der Kaufpreis schon überwiesen gewesen sei. Auf der Fahrt zum Rechtsanwalt zur Unterzeichnung des Kaufvertrags habe der Patron dann den Deal abgeblasen: Denn er wisse nicht, was er mit seiner Freizeit anfangen solle. Der Betreffende habe immer noch keinen Nachfolger, sagte Hartmann. 58 Prozent der Unternehmen sollen an Familienmitglieder übergeben werden. Dies sei weniger als früher, als der älteste Sohn automatisch in die Firma eingeführt worden sei. Heute hätte über die Hälfte der Kinder kein Interesse am Unternehmen ihrer Eltern.



