

Viele Patrons müssen verkaufen

Nur bei einem Fünftel der Familienfirmen klappt die Stabübergabe an nächste Generation

DANIEL ZULAUF

Die Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen ist ein beliebtes Thema bei Banken und Consultants. Hier winken lukrative Geschäfte. Eine Umfrage von PricewaterhouseCoopers, die den Rückzug Tausender Patrons erwarten lässt, werten Experten als etwas gar dramatisch.

Wie weiter mit den Familienunternehmen? Die Frage ist in Anbetracht der ungünstigen demografischen Entwicklung in der Schweiz und in vielen anderen westlichen Industriestaaten durchaus von Belang. Denn fast 90% aller Unternehmen befinden sich in Familienhand und stellen die grosse Mehrheit der Arbeitsplätze.

Der grösste Teil der 272 000 Familienfirmen, wie sie die Studie von PricewaterhouseCoopers (PWC) für die Schweiz identifiziert, sind allerdings kleine Handwerks- oder Gewerbebetriebe, für die es ohne Nachfolger meistens nur die Option Geschäftsaufgabe gibt. Relevant für den M&A-Markt, auf dem Unternehmen gekauft und verkauft werden, sind gemäss einer spontanen Schätzung von PWC-Manager Marcel Widrig vielleicht etwa 10%.

5000 EIGENTÜMERWECHSEL? Immerhin: Das würde bedeuten, dass in den nächsten fünf Jahren bis zu 5000 Patrons ihre Familienbetriebe an Dritte verkaufen könnten. Die PWC-Studie operiert nach Ansicht von Thomas Zellweger, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen und Geschäftsleitungsmitglied des Instituts «Centre for Family Business», mit «etwas dramatischen» Zahlen.

«Das Thema Nachfolgeregelung wird halt gern benutzt, um die Industrie auf einen Beratungsbedarf hinzuweisen», erklärt der St. Galler Wissenschaftler die aggressive Vermarktung des ersten «Global Family Business

Survey» von PWC, der auf 1454 Interviews mit Führungskräften in 28 Ländern basiert. «Die Berater wollen den Familienunternehmen ständig Nachfolgeprobleme aufschwätzen», sagt der

Deutsche Rechtsanwalt und bekannte KMU-Experte Brun-Hagen Hennerkes.

MARKT WÄCHST. Nach seiner Ansicht haben die Berater von den rund 2,9 Mio. Familienfirmen in Deutschland fast nur die 15 000 grössten im Blick und von denen stünden lediglich etwa 4% zum Verkauf. Trotzdem glaubt auch Hennerkes, dass der Markt für Familienunternehmen weiter wachsen wird: «Vor allem dort, wo die Erbteilung schon erfolgt ist und die Gesellschafter den engen Bezug zum Unternehmen verloren haben.»

Die wachsende Verkaufsbereitschaft der Patrons muss nicht negativ sein, sagt Zellweger und meint, dass Leute, die unternehmerisch tätig sein möchten, künftig vermehrt Chancen erhalten, bei etablierten Firmen einzusteigen. Bundesrat Christoph Blocher gelangte auf diese Weise in den Besitz der Ems-Chemie, die er vom einst angeschlagenen Familienbetrieb zu neuen Ufern führte.

REPUTATION. Allerdings haben Familienbetriebe Stärken, die durch den Verkauf der Unternehmen an anonyme Anleger (Börsengang) oder an reine Finanzinvestoren (Private Equity) verloren gehen könnten. «Familienfirmen sind besser aufgestellt als reine Publikumsgesellschaften, um im Markt eine gute Reputation aufzubauen», erklärt Zellweger. Dies werde durch die PWC-Studie bestätigt: Bei den 50 befragten Schweizer Unternehmen schwingt das Kriterium «starke Marke» und «Akzeptanz im Markt» als grösste Stärke gegenüber der Konkurrenz oben aus.

«Familienunternehmen sind eben



weniger anfällig für kurzfristige Optimierungsversuche von Managern», sagt Zellweger und verweist auf das Beispiel Cailler, in dem Nelly Wenger das altbewährte Markenimage quasi über Nacht auf den Kopf stellte und damit einen Schlag ins Wasser landete. «Camille Bloch machte seit 40 Jahren den gleichen Ragusa-Riegel», erklärt Zellweger. «So werden starke Marken aufgebaut.»



«Übernimm!» In den wenigsten Familienunternehmen steht ein Nachfolger bereit, der das Geschäft weiterführt. Foto Reuters