

# Abschied von der Familie

Bei vielen Schweizer Familienunternehmen endet die Tradition mit der Regelung der Nachfolge

**ZÜRICH.** In der Schweiz stehen in den kommenden fünf Jahren 30 Prozent der Familienunternehmen vor einem Handwechsel. Davon werden nur 22 Prozent innerhalb der Familie übertragen.  
 THOMAS GRIESSER KYM

Die Schweiz zählt 307'700 Unternehmen. Davon stehen 272'000 oder 88% mehrheitlich oder ganz in Familienbesitz. Wie die Beratungsfirma PricewaterhouseCoopers (PwC) in einer Umfrage ermittelt hat, rechnen 30% aller Familienfirmen damit, dass es in den nächsten fünf Jahren zu einem Eigentümerwechsel kommt. Die Hälfte davon geht gar von einem Handwechsel innert der nächsten ein bis zwei Jahre aus. Das heisst, dass die Zeit drängt: Denn laut Thomas Zellweger, Geschäftsleitungsmitglied vom Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) sollte sich ein Patron fünf Jahre, bevor seine Nachfolge aktuell wird, mit dessen Regelung befassen.

## Keine interne Nachfolge

Dass viele Patrons diese Erfordernis auf die lange Bank schieben, ist bekannt. Hinzu kommt, dass es in vielen Familienfirmen keine interne Nachfolge gibt. Laut PwC-Studie gehen in der Schweiz bloss 22% von einer Familien-generation auf die nächste über. Das ist wenig verglichen mit 38% in Schwellenländern, 48% in Europa und gar 84% in Nordamerika.

Umgekehrt verzeichnet die Schweiz den höchsten Wert bei Verkäufen des Unternehmens an eine Beteiligungsgesellschaft (Private-Equity-Investoren). 28% der befragten Firmen nannten dies als

## Familienfirmen in Schwung

Von den befragten Schweizer Familienfirmen haben in den letzten zwölf Monaten 74% eine höhere Nachfrage verzeichnet nach ihren Gütern und Diensten. 38% meldeten gar ein signifikantes Wachstum. Positiv ist auch die Einschätzung der künftigen Marktentwicklung. Eine Wachstumsstrategie pflegen 58% der Firmen. Als Defizit ortet die PwC-Studie, dass 24% der Unternehmen keinen Business-Plan haben. Als ihre Stärken nennen die Firmen vor allem Markennamen und Produktqualität. Interne Konflikte und Spannungen sind selten. (T.G)

wahrscheinlichste Variante. 17% erwarten die Regelung der Nachfolge mittels des Verkaufs an ein anderes Unternehmen, 11% sehen ein Management Buyout und 6% einen Börsengang.

## Defizite in zentralen Fragen

Insgesamt ziehen also 62% der befragten Schweizer Familienfirmen einen Verkauf an Dritte in Er-

wägung. Vor diesem Hintergrund überrascht es laut den PwC-Partnern Marcel Widrig und Peter Schmid, dass lediglich 40% der Inhaber ihr Unternehmen in den letzten zwölf Monaten einer Bewertung unterzogen haben. Mit anderen Worten: «Firmenverkäufe stehen zwar hoch oben auf der Agenda, aber viele Eigentümer kennen den effektiven Wert ihres Unternehmens nicht.» Auch sind sich viele Unternehmer nicht über mögliche Steuerrisiken und -belastungen im Klaren. Dabei zählen gerade Bewertung und Steuern laut HSG-Ökonom Zellweger zu jenen zentralen Fragen, um die sich ein Patron zur Regelung seiner Nachfolge zwingend kümmern muss. Als interessant stuft es PwC ein, dass Schweizer Familienfirmen Venture Capital (Wagniskapital) «offensichtlich keine grosse Bedeutung beimessen», obwohl Beteiligungsgesellschaften zur Regelung der Nachfolge am höchsten im Kurs stehen.

Als weiteres Versäumnis ortet die Studie, dass 56% der Schweizer Familienfirmen keinen Nachfolgeplan für Führungskräfte er-



stellt haben. Ein Interimsmanagement bei eventuellen Ausfällen hoher Führungskräfte sehen nur 46% der Unternehmen vor. Besser gerüstet sind die Firmen für Ausfälle des obersten Managements und/oder von Familienaktionären: Dafür haben laut der Umfrage 64% Vorkehrungen getroffen.