

Die vergeigten Stabsübergaben

NACHFOLGEREGELUNG 88 Prozent der rund 300 000 Unternehmen sind mehrheitlich in Familienbesitz, bei etwa 25 Prozent steht innert fünf Jahren die Nachfolge an. Bei den allermeisten ist die Frage ungelöst, und das kostet tausende Arbeitsplätze.

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Wenn etwas weit oben auf der Traktandenliste von Familienunternehmen stehen sollte und im Lauf der «Regierungszeit» eines Patriarchen immer weiter nach unten rückt, ist es die Nachfolgeregelung. Und wenn Silvio Berlusconi kurz nach der Bekanntgabe der Wahlergebnisse lachend verkündete, «die Welt vergöttert die Jugend, aber regieren lässt sie sich von den Alten», hat er in gewisser Hinsicht recht.

Je nach Schätzung von Fachleuten für Nachfolgeregelungen in Banken, Treuhandunternehmen und Hochschulen steht bei 50 000 bis 70 000 Firmen in den nächsten fünf Jahren eine Wachtablösung an. Gemäss zahlreichen Umfragen – etwa von PwC, ZKB, UBS, HSG oder von Unternehmensberatern – scheitert mindestens ein Viertel der Versuche, selbst wenn sie nicht zu spät aufgegleist worden sind.

Die Gründe für einen Flop sind in der Hälfte der Fälle mangelndes Interesse der Familienmitglieder. Nimmt man noch die offensichtliche Unfähigkeit potenzieller Nachfolger hinzu, das Unternehmen zu leiten, kommt man fast auf zwei Drittel. Bleibt noch das Nichtvorhandensein von Kindern oder geeigneten Kaderleuten. Dann erstaunt auch nicht, dass mehr als 60% der Befragten das Thema am liebsten vor sich herschieben.

20 000 verlorene Arbeitsplätze

So weit die verschiedenen Untersuchungen, die – unabhängig voneinander – grosso modo zum gleichen Resultat geführt haben. Bislang kaum untersucht worden sind die finanziellen Folgen einer

gescheiterten oder auf die lange Bank geschobenen Lösung auf das unmittelbare familiäre und geschäftliche Umfeld oder auf die gesamte Volkswirtschaft.

Doch es gibt Versuche, die Mosaiksteine für ein Bild zusammenzutragen. Überzeugend sind die Berechnungen von Leonhard Fopp, Inhaber der Continuum AG in Zürich, die sich, wie der Firmenname besagt, mit Unternehmensnachfolgeproblemen auseinandersetzt, aber auch die Untersuchungen von Frank Halter, GL-Mitglied des Centers for Family Business an der Uni St. Gallen, so-

Pro Jahr kostet das Problem die Schweiz rund 4 Milliarden Franken.

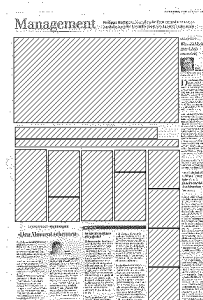
wie die Extrapolationen von Creditreform-Chef Raoul Egeli.

Fopp legt seinen Aussagen 57 000 «hängige» Fälle von Nachfolgeregelungen zugrunde. Diese Firmen haben rund eine halbe Million Beschäftigte. In seinem Modell – erarbeitet aufgrund der langjährigen Tätigkeit auf diesem Gebiet – geht er bei einer vergeigten Nachfolgeregelung von rund 20 000 verlorenen Arbeitsplätzen aus und kommt damit recht nahe an die noch nicht veröffentlichten Berechnungen von Frank Halter heran, der gerade im Endspurt für seine Dissertation ist. Sie handelt unter anderem von diesem oft vernachlässigten Kapitel eines Unternehmers.

Halter geht in etwa von gleichen Grundannahmen wie die eingangszitierten Umfrageergebnisse aus:

«In rund 20 bis 25% der KMU steht eine Stabsübergabe binnen fünf Jahren bevor.» Halter nennt dies die Nachfolgequote. Von diesen rund 57 000 greifen in rund 30% die anvisierten Lösungen nicht. Halter bezeichnet dies als Scheitersquote. Und schliesslich hat er auch noch errechnet, wie viel Prozent innert fünf Jahren nach der Übertragung in die nächste Generation überleben. «Die, ich nenne sie Überlebensquote, liegt bei rund 96%», kommt er aufgrund seiner Untersuchungen zum Schluss. «Die Nachfolgequote betrifft rund 450 300 Arbeitsplätze. Demnach fallen der Scheitersquote etwa 135 000 Arbeitsplätze in diesem Zeitraum zum Opfer.» Halter relativiert allerdings in einem Punkt: In diesen Berechnungen ist die natürliche Sterblichkeit nicht enthalten.

Immer noch unter der Annahme, dass durch proaktive Unterstützung von weitsichtigen Familienmitgliedern und Fachleuten innerhalb des eigenen Clans «nur» gegen 20 000 Arbeitsplätze wegen schlecht oder überhaupt nicht vorbereiteter Nachfolge verloren gehen, kann Raoul Egeli, CEO von Creditreform und Buchautor zu diesem Thema, eine Aussage zu den geschätzten volkswirtschaftlichen Kosten machen: «Pro Jahr



geht die schweizerische Wirtschaft durch Konkurse und eingestellte Verfahren rund 11 Mrd Fr. verlustig. Darin eingerechnet sind unmittelbare Ausfälle bei direkt Betroffenen, bei den Lieferanten und bei den Arbeitnehmern, aber auch Steuerausfälle und soziale Folgekosten.» Davon geht rund ein Drittel aufs Konto ungelöster Nachfolgeprobleme.

Nimmt man die in der PwC-Zusammenstellung ermittelte Zahl von mehr als 30% der im Vorfeld einer Ablösung stehenden Unternehmen dazu, deren Patron sich noch

nicht einmal mit einer entsprechenden Regelung befasst haben, obwohl die Nachfolgeregelung mittelbar - darunter wird ein Zeitraum bis zu fünf Jahren verstanden - bevorsteht, ist die von Fopp ermittelte Quote der Arbeitsplatzverluste kaum zu hoch gegriffen.

Viel Fantasie walten lassen

«Am Anfang einer Beschäftigung mit der Nachfolge sollte eine Art persönliches Szenario stehen, in welchem die eigenen Vorstellungen für die Zukunft und die Familie aufgelistet werden», empfiehlt

Peter Neuhaus, Geschäftsführer der Stiftung KMU Schweiz. Sind diese persönlichen Weichenstellungen vorgenommen, kann der nächste Schritt, die Erstellung eines Konzeptes für mögliche Stabsübergabelösungen, erfolgen. Rechtsanwalt Udo Simmat ermuntert im Buch «Der Chef wird älter» dazu, bei der Erstellung des Letzteren «möglichst viel Fantasie walten zu lassen». Die genannten Vorarbeiten sollten gemäss allen Befragten zwischen dem 50. und 60. Alterjahr des Unternehmers erfolgen.



Wer seinen Chefessel für Nachfolger zu spät freimacht, riskiert, dass der Stuhl später zur Konkursmasse gehören wird.

NACHGEFRAGT | FRANK HALTER

«Den Moment erkennen»

Frank Halter, **Geschäftsleitungsmitglied** des Centers for Family Business an der Uni St. Gallen, hat sich im Rahmen seiner Dissertation vor allem auch mit noch nicht beleuchteten Aspekten der Nachfolgeregelung befasst.

Was halten Sie vom Vorschlag, dass übergabewillige KMU-Patrons ohne geeignete Nachfolger auch die Möglichkeit prüfen sollten, Start-ups die Chance zu geben?

Frank Halter: Das ist eine sehr gute Idee, die ich von Herzen unterstütze. Es braucht junge Menschen mit neuen Ideen, Energie, Tatendrang und Leistungsbereitschaft, die als Nachfolger zum Einsatz kommen. Vor dem Hintergrund, dass die Scheitersquote von Neugründungen viel höher ist, stellt die Nachfolge eine attraktive Option dar.



FRANK HALTER

Haben Sie Verständnis dafür, dass es schwer fällt, ein mühsam aufgebautes Lebenswerk in fremde Hände zu geben?

Halter: Auf jeden Fall – das ist sogar richtig so und nicht schlecht, denn es zeugt von einer grossen Identifikation mit dem Lebenswerk – eine zentrale Quelle für den täglichen Antrieb, was das Unternehmertum in der Schweiz ausmacht. Wichtig ist einfach, dass der Moment erkannt wird, wenn es Zeit, ist im Sinne des Unternehmens die Fäden einer neuen Generation zu übergeben.

INTERVIEW:
MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

BEISPIELE

Welche Unternehmen wie weit sind

Die Musterknaben Drei Generationen des Sportgeräteunternehmens Stöckli haben die Stabsübergabe problemlos geschafft und vertragen sich immer noch bestens. Auch Fredy Lienhard hat diesen Schritt für Lista ohne Blessuren geschafft - er verkaufte alles ausser Lista Office an Capvis. Und Reto Meier von der Walter Meier Holding. Er inthronisierte seinen Sohn Silvan und mischt operativ nicht mehr mit. Otto Ineichen und François Loeb setzten ebenfalls erfolgreich auf das Motto «Die Jungen machen lassen». Hilti wählte eine externe Nachfolgeversion: Anstelle eines Familienmitglieds wurden lange intern im Radar stehende Kadermitglieder an die Spitze gehievt.

Die Vorsorglichen Edgar Oehler gehört zu denen, die sich mit dem Gedanken tragen, eine opti-

male Lösung zu finden. Er hat genügend Anschauungsmaterial bei AFG-Gründer Köbi Züllig, wie man es nicht machen soll. Oehler hat alles bis ins Detail geregelt, aber lässt sich nicht in die Karten schauen. Klaus-Michael Kühne bestellte sein Haus ebenfalls mustergültig mit einer operativen Holding-GL und einer Vorstandschaft, die parallel seine Ideen weiterentwickeln.

Die Problemfälle Mövenpick-Gründer Ueli Prager wird in die Unternehmerlandschaft als einer eingehen, der einen Konzern mangels Nachfolgelösungen auf ein Rumpffgebilde reduziert hat. Schon fast legendär ist die missglückte Stabsübergabe von Hugo Erb. Der Zusammenbruch seines Mischkonzerns (Garagen, Piatti, Ego Kiefer, Hemau Holzwerk) gilt als einer der spektakulärsten. Intransparenz und Lernresistenz für zukunfts tragende Lösungen haben eine Wertvernichtung sondergleichen bewirkt.