

«Abtreten – das gilt nur für die anderen»



Die Stabübergabe in Unternehmen wird oft zu zögerlich angegangen – mit verheerenden Folgen.

NACHFOLGEREGELUNG

88 Prozent der mehr als 300 000 KMU werden von einem Patron oder einer Familie beherrscht. Nur zögerlich wird der anspruchsvollste Agenda-punkt, die Nachfolge, geregelt, aber die jüngste Studie der Credit Suisse und der HSG zeigt einen beginnenden Wandel auf.

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

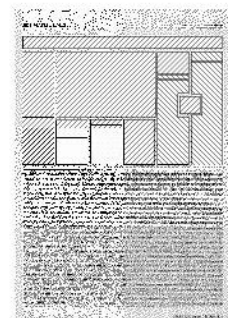
An einen Ausspruch des legendären Schauspielers Maurice Chevalier denkt unweigerlich, wer Studien der vergangenen Jahre über die zögerliche oder nicht vorhandene Nach-

folgeregelung in KMU durchforstet: «Je mourrai sur les planches! – Ich werde auf den Bühnenbrettern sterben, die meine Welt sind.» In den nächsten fünf Jahren steht bei einem Viertel der mittelgrossen und kleinen Unternehmen in der Schweiz ein Generationenwechsel an. Aber gemäss UBS-Studien hat nur gerade knapp ein Fünftel der Betroffenen diesen Schritt bereits im Detail geregelt, ein weiteres Fünftel davon hat sich wenigstens «dafür entschieden», aber noch nichts unternommen.

In der eben erschienenen Untersuchung der Credit Suisse und des Center for Family Business der HSG hat immerhin sogar ein Viertel der Befragten eine Lösung ausgearbeitet. Egal, welche Unterlagen zurate gezogen werden – eigene Umfragen inbegriffen: Das Problem steht interessanterweise nach wie vor nicht zuoberst auf der Traktandenliste der Patrons.

Komplex und anspruchsvoll

Das ist bedenklich: Immerhin wird jeder dritte Arbeitnehmer von der Nachfolgethematik betroffen. Das wiederum haben Forschungen des Center for Family Business im Auftrag der CS ergeben. Kurz: KMU bieten Arbeitsplätze für das Gros der Beschäftigten, aber die Inhaber ziehen ihren Abgang oft wie Maurice Chevalier hinaus. Die ZKB hat errechnet, dass gar rund



ein Viertel der an sich sogar mit einem guten Lösungsansatz aufgleisten Nachfolgeregelungen dennoch missglückt. Davon betroffen sind in den nächsten fünf Jahren an die 100 000 Arbeitsplätze – nicht zu reden vom Kapital- und Know-how-Verlust.

Dem möchte Hans Baumgartner, Leiter KMU-Geschäft Schweiz bei der Credit Suisse, entgegenwirken. «Unternehmensnachfolgen sind komplex und anspruchsvoll. Für Vorbereitung, Planung und Durchführung haben wir eigens dezidierte Teams in der ganzen Schweiz gebildet, welche vielfältiges und nötiges Expertenwissen zum guten Gelingen der Nachfolge beisteuern. Bei frühzeitigem Mitwirken sind innovative Finanzierungsformen möglich. Ich denke da, in Ergänzung zu klassischen Bankkrediten, etwa an Stehbeträge des Verkäufers, Earn-out-Modelle oder Mitarbeiterbeteiligungspläne.» Klar kennt auch er die Stolpersteine bei solchen Lösungsansätzen. An erster Stelle müsste das Loslassen und die Angst vor der Suche nach alternativen Tätigkeiten «danach» erwähnt werden. Andreas Menzl, der sich im Rahmen seiner HSG-Tätigkeit und als Gründer der BSG-Unternehmensberatung über die Grenzen hinaus einen Namen gemacht hat, nennt diesen Zustand «danach» schlicht das schwarze Loch. Womit eigentlich alles gesagt ist – oder doch nicht?

Es geht um viele Arbeitsplätze

Leonhard Fopp, Inhaber von Continuum AG, die sich, wie der

Name besagt, mit Problemen befasst, die das Überleben von KMU sichern wollen, kommt aufgrund seiner Erfahrung sogar auf 20 000 verlustig gehende Arbeitsplätze und damit recht nahe an die Zahlen von Frank Halter vom Center for Family Business, dessen Dissertation noch fast druckfrisch ist. Halter differenziert zwischen der Nachfolgequote: Wie viele Unternehmen stehen vor der Nachfolge? Der Scheitungsquote: Wie viele Unternehmen können auf einen Eigentümer übertragen werden? Und der Überlebensquote: Wie viele Firmen gibt es noch fünf Jahre nach der Stabübergabe?

Basierend auf dem aktuellen Datenmaterial der HSG-Studie, kann folgende Hochrechnung gemacht werden: Bei einer Scheitungsquote von 30% sind in fünf Jahren nachfolgebefragt 23 000 Unternehmen potenziell gefährdet. Damit einher geht das Risiko von 290 000 potenziell verlustigen Arbeitsplätzen. Dabei bleiben im Nachgang nur noch rund 2000 Arbeitsplätze auf der Strecke.

Stabwechsel: Diese Prozesse sind von grossen Emotionen begleitet.

Obwohl die Zahlen über die Quote der betroffenen KMU leicht voneinander abweichen, bleibt die ernüchternde Tatsache, dass der

Abgang des Überleiters in vielen Fällen hinausgeschoben wird. Darin sind sich die Verfasser der Untersuchungen zur «causa» Stabwechsel einig: Diese Prozesse sind von grossen Emotionen begleitet. «Wir wollen eine offene Diskussion über ein früheres Tabuthema fördern», sagt Baumgartner dazu.

Thomas Zellweger, der den Stellenwert der psychischen Faktoren beim Prozess des Loslassens im Rahmen der jüngsten Studie von

Ernst&Young untersucht hat, kommt zum Schluss, dass «die hohe emotionale Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen zu überhöhten Preisvorstellungen führt».

«Knapp 60% der Unternehmer veranschlagen einen zu hohen Wert.» Mit einer Einschränkung: «An Familienmitglieder wird günstiger verkauft.» Was ja nicht weiter erstaunt ... Die volkswirtschaftlichen Folgen verzögerter oder ungelöster Übergaben werden weiterhin nicht berechenbar sein. Patrons sind sich offenbar nicht immer des Dominoeffektes bewusst, den verpasste Nachfolgeregelungen auslösen können. Viele sind, das ergab unsere eigene Umfrage, auch deshalb nicht offen für guten Rat, weil das für sie «bereits einem Senilitätsattest gleichkommt», wie ein Unternehmer gestand.

www.credit-suisse/Nachfolge.