

CHEFSACHE

Nachfolge als strategische Herausforderung



HANS BAUMGARTNER

Managing Director und Leiter KMU-Geschäft
 Schwei, Credit Suisse, Zürich

Die Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge» der Universität St. Gallen HSG und der Credit Suisse (siehe auch «Handelszeitung» vom 22. April 2009) zeigt eindrückliche Zahlen zur Unternehmensnachfolge: 25,9% der Schweizer KMU-Unternehmer planen, ihre Nachfolge in den nächsten fünf Jahren zu regeln. Deutlich mehr als noch 2005, als erst 18,5% diesen Plan äusserten.

Dieses Ergebnis zeigt, dass sich die Diskussion zum Thema verändert hat. Früher wurden Finanzierung, Steuern oder rechtliche Rahmenbedingungen als die grössten Hindernisse bei der Nachfolgeregelung genannt. Heute darf und soll auch über die Stolpersteine im emotionalen Bereich gesprochen werden: Wie gehe ich damit um, dass ich meine gesellschaftliche Stellung als Unternehmer verliere? Mit welchen Tätigkeiten fülle ich die freie Zeit? Wie finde ich eine

für alle Beteiligten einvernehmliche Lösung, mit der ich eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sicherstellen kann? Wenn Unternehmerinnen und Unternehmer darauf Antworten haben,

«Es ist positiv zu werten, dass Nachfolgelösungen mehr auf die Bedürfnisse der involvierten Personen abgestimmt sind.»

werden Finanzierung, Steuern oder rechtliche Problemstellungen zu lösbaren Fachfragen. Diese können mit Spezialisten angegangen werden. Eine Finanzplanung kann zum Beispiel die Leitplanken für einen allfälligen Verkauf aufzeigen. Käufe kommen wiederum durch eine massgeschneiderte Finanzierungsstruktur zustande, und rechtzeitig eingeführte Mitarbeiterbeteiligungspläne machen Management Buy-outs plötzlich finanzierbar.

Bemerkenswert ist ein weiteres Ergebnis der Studie: Für die Hälfte der Unternehmer, welche die Nachfolge in den nächsten fünf Jahren regeln wollen, kommt nur eine familienexterne Nachfolgelösung in Frage. Dieses Untersu-

chungsergebnis widerspiegelt demografische Entwicklungen. Einerseits wollen viele Patrons nicht mehr bis weit über das Pensionierungsalter arbeiten, da sie neben der Unternehmung noch andere Pläne verfolgen. Dem gegenüber stehen Nachkommen, welche sich nicht mehr verpflichtet fühlen, das Lebenswerk des Vaters weiterzuführen. Es ist positiv zu werten, dass Nachfolgelösungen heute mehr auf die Bedürfnisse der involvierten Personen abgestimmt sind.

Angesichts der grossen volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Bedeutung dieser Thematik engagiert sich die Credit Suisse für einen offenen Dialog über Unternehmensnachfolgen in der Schweiz. Heute ist es zentral, Nachfolgeprozesse sozial und wirtschaftlich erfolgreich durchzuführen, um Arbeitsplätze und Marktanteile für KMU zu sichern.

