

KMU-NACHFOLGE Mélanie Knüsel-Rietmann, 14.07.2009

## Wenn der Sohn lieber Chirurg wird

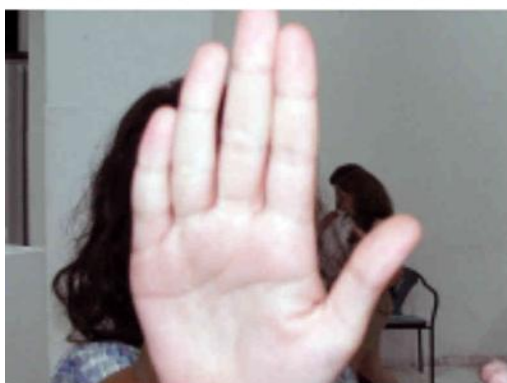


Bild: Flickr.com, Benutzer: karpidis

Die Krise hat den Druck auf die Patrons verstärkt. Ein Viertel der KMU-Unternehmen, welche 1 Million Arbeitsplätze anbieten, steht vor einem Generationenwechsel. Verschlampte Nachfolgeregelungen sind riskant.

Der Generationenwechsel ist eine unternehmerische Aufgabe. Aber er steht oft nicht zuoberst auf der Traktandenliste im heute so viel gepriesenen, hochgejubelten und dann doch nicht eingehaltenen Corporate-Governance-Konzept. «Man kann die Erfahrung nicht früh genug machen, wie entbehrlich man dem Unternehmen ist», dieser Ausspruch von Otto Ineichen kratzt an Handlungsentwürfen von Patrons, die das Zepter abgeben sollten, dieses aber nicht aus der Hand geben können.

Nur: In welchen Ohren soll diese Botschaft ankommen? 88% der schweizerischen Unternehmen sind in Familienbesitz. Ein Viertel davon muss in den nächsten fünf Jahren handeln.

Strebte 2005 eine Mehrheit der Übergebenden eine familieninterne Regelung an - das waren damals rund 60% -, sagten jetzt nur noch 50% der Befragten, dass sie einer familieninternen Lösung den Vorzug geben. Die Gründe für diesen Trend haben sich seit der ersten Studie des Family Business Center an der Universität St.Gallen verstärkt: Entweder ist familienintern kein Interesse vorhanden oder ein «Sippenmitglied» wird schlicht als ungeeignet eingestuft. Es kann dem möglichen Nachfolger auch an Sozialkompetenz fehlen. Oder er hat nichts mit dem Geschäft seines Vaters am Hut. Tönt brutal, ist aber auch ein Grund für die steigende Beliebtheit von «Fremdeinkäufen». Handwerk mit goldenem Boden?

In der Studie wird ein KMU-Unternehmer genannt, der eine bittere - oder je nach Standpunkt zukunftssträchtige - Wahrheit ausspricht: «Mein Sohn ist Chirurg und hat zwei goldene Hände. Den darf man nicht zum Chef eines KMU machen.» Mit dieser Erfahrung ist er nicht allein.

Wenn sich die Angebotsstrukturen für KMU-Nachfolger, die früher - eigentlich - in einem gemachten Nest sasssen, ändern, werden auch die Anforderungen an mögliche Nachfolgekandidaten härter. Aber für all jene, welche mitten in diesem Prozess stecken, sind solche Aussprüche Gift, wenn es darum geht, eigene Kinder für das Verbleiben im elterlichen Geschäft zu motivieren.

Woran hapert es am meisten, wenn KMU-Nachfolgeregelungen zu einem riskanten Unterfangen werden? Viele dieser Unternehmen haben eine charakteristische Eignerstruktur: «In KMU liegt die Verantwortung oft bei einer einzelnen Person. Das hat Vorteile: Machertypen können innovativ und flexibel die Geschicke des Unternehmens gestalten. Nicht selten sind es aber genau diese positiven Eigenschaften, welche sich am Ende einer unternehmerischen Laufbahn als Hypothek erweisen», sagt Raoul Egeli, CEO der grössten Gläubiger-Schutzorganisation Creditreform und Verfasser zahlreicher Standardwerke, in denen auch die finanziellen und erbrechtlichen Folgen eine Rolle spielen. Welche Lösung auch immer gewählt wird: Es ist eine Frage des richtigen Timings.

«Meistens werden die notwendigen Schritte zu spät oder gar nicht veranlasst», stellt der erfahrene

Argus Ref 35851974

Egeli fest.

Die erste Herausforderung besteht darin, dass die bestehenden Strukturen auf eine neue Eigentümerschaft übertragen werden müssen - mit allen Konsequenzen. Dazu die Optionen: Familieninterne Lösung, Übergabe an das Management oder an Dritte. Und schlimmstenfalls: Den Laden dicht machen.

Hier gibt wiederum die Studie des Family Business Center eindrückliche Zahlen bekannt: Angenommen, der potenzielle Nachfolger hat keine goldenen Hände oder ist eine Niete, werden immerhin von mehr als der Hälfte der Befragten Mitarbeitende in Betracht gezogen. Allerdings: Besser als Michael Kühne (Kühne + Nagel) könnte man es nicht formulieren. «Wohl dem, der seine Nachfolge aus eigenen Reihen besetzen kann.»

Image von Heuschrecken

Was aber, wenn das nicht möglich ist? Auch hier geben die breit angelegten Untersuchungen von Frank Halter vom erwähnten HSG-Institut Aufschluss: Ein gutes Drittel sieht den Ausweg im Verkauf an Externe - allen voran ein anderes Unternehmen. Nicht überraschend hingegen ist, dass Finanzinvestoren kaum in Betracht gezogen werden. In jüngster Zeit haben sich vor allem die negativen Einflüsse solcher «Retter» gezeigt. Diese Kategorie wird das Image der Heuschrecken nicht los.

Dazu Egeli: «Je stärker die Vorstellungen über eine Unternehmenskultur zwischen den alten und neuen Akteuren divergieren, desto schwieriger wird die Nachfolge-Regelung. Daher gilt es, sich genug Zeit zu nehmen, um solche Unterschiede herauszuspüren, falls die Übergabe glücken soll.»

#### NACHGEFRAGT

Urs Füglistaller, Geschäftsführender Direktor des KMU-Institutes der Universität St.Gallen.

«Kinder früh ins Geschäft einbeziehen»

In KMU wird häufig zu spät agiert. Was raten Sie?

Urs Füglistaller: Immer öfter wird festgestellt, dass es in der eigenen Familie oder im Unternehmen keine geeigneten Nachfolger hat. Ich rate in diesen Fällen dazu, über den Schatten zu springen und auch Mitbewerber zu kontaktieren. Oft ergeben sich hier optimale Lösungen.

Immer öfter bleibt aber nur die Liquidation.

Füglistaller: Das ist angesichts der Wertvernichtung die schlechteste Lösung.

Was lässt sich tun, wenn sich die eigenen Kinder nicht interessieren?

Füglistaller: Ein KMU-Unternehmer kann nicht früh genug damit anfangen, seine Kinder in sein Geschäft miteinzubeziehen. Nicht, indem er sich über seine Probleme beklagt, das schreckt ab, sondern indem er sie fragt: Wie würdet Ihr in dieser Situation entscheiden?