



## Bern | Bei 80 000 Unternehmen

# Drängendes Problem

**In den nächsten fünf Jahren müssen 80 000 Unternehmer in der Schweiz ihre Nachfolge regeln.**

Jeder vierte wird stolpern, sprich sein Unternehmen wird Umsatz und Marktanteile hergeben sowie Arbeitsplätze abbauen müssen. Auch darum ist das Thema für viele ein Tabu.

Soll eine Nachfolgeregelung erfolgreich über die Bühne gehen, ist eine rechtzeitige Planung notwendig. «Einer der zentralen Punkte ist die Zeit», sagt Frank Halter von der Universität St. Gallen.

Der frühzeitige Blick nach vorn ist denn auch eines der zentralen Anliegen, welches die Vereinigung kmuNext im extra verfassten Leitfaden für die Nachfolgeregelung herausstreicht. Die Vereinigung ist eine privatfinanzierte Initiative, die mit Institutionen des Bundes und den kantonalen Wirtschaftsförderungen zusammenarbeitet.

### Kein Fahrplan

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) unterstützt die

Wegleitung. Die Motivation liegt auf der Hand: Die meisten Unternehmen in der Schweiz lassen sich bei den kleineren oder mittleren Unternehmen einreihen. Diese rund 300 000 Firmen bieten gemeinsam zwei Drittel aller Arbeitsplätze an. Die Hälfte der Unternehmer ist aber älter als 55 Jahre.

Mehr als die Hälfte dieser Unternehmer nehme ihr letztes grosses Projekt ohne klaren Fahrplan in Angriff, heisst es bei kmuNext. Dabei wäre das Setzen von Meilensteinen bei Nachfolgeregelungen für Unternehmen zentral. Der KMU-Experte Frank Halter sieht Nachfolgeregelungen als klassisches Projektmanagement, bei dem sogar ein Projektmanager, nicht etwa ein Fachexperte aus der Branche, eingesetzt werden könnte.

Doch eines kann auch der Projektmanager nicht: die mentale Bereitschaft schaffen, um das eigene Unternehmen loszulassen. Wenn Frank Halter von Zeit spricht, dann meint er vor allem auch die persönliche Neuausrichtung. «Ist jemand mental bereit und sind die Struktu-

ren bereinigt, ist eine Übergabe innerhalb von sechs Monaten möglich.»

Empfohlen wird das Denken in Szenarien. Nicht immer sei die Tochter oder der Sohn die beste Wahl. Tatsächlich gibt es einen Trend hin zu familienexternen Lösungen, sprich zum Verkauf des eigenen Unternehmens.

Wohl auch darum ist das Thema nicht ganz frei von Emotionen. «Das Thema Nachfolge ist noch immer ein Tabu», stellt Frank Halter fest. Auch Existenzfragen, die Altersvorsorge und das Erbe spielten dabei eine nicht unbedeutende Rolle.

«Es gibt aber tatsächlich auch gute Gründe, nicht darüber zu reden», sagt der Experte. Zum Beispiel können Lieferanten oder Kunden unsicher werden und dem Unternehmen den Rücken kehren. Doch gerade ein Kundenstamm und ein Netzwerk sind für Firmenkäufer mehr als Lockvögel. Für Kapitalwerte alleine bezahlen sie den Preis nämlich nicht. | sda