



## Schweizer Familienunternehmen fehlen die Nachfolger

22/05/2012 07:56:00

Editor

Schriftgrösse:

Die meisten Studierenden aus Unternehmerfamilien lässt eine Nachfolge im eigenen Unternehmen kalt. Direkt nach dem Studium ist die Nachfolgeneigung bei Schweizer Studierenden besonders gering. Die meisten streben in Konzerne und arbeiten lieber als Angestellte. Das sind Ergebnisse einer Studie des Center for Family Business der HSG und dem Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen Ernst & Young. Befragt wurden 28.000 Studierende in 26 Ländern, deren Eltern ein Familienunternehmen führen.

Familienunternehmen in der Schweiz haben Nachfolgeprobleme. Von 100 Studierenden, deren Eltern ein Familienunternehmen besitzen, wollen 79 nicht in die Fussstapfen der Eltern treten. Nur drei Prozent der befragten Schweizer Studierenden haben konkrete Pläne, direkt nach dem Studium den elterlichen Betrieb zu übernehmen. Wichtige Gründe hierfür sind die guten beruflichen Alternativen in der Schweiz und die relativ geringe Verbindlichkeit von unternehmerischen Familientraditionen. Einen Einstieg in den elterlichen Betrieb innerhalb der ersten fünf Jahre nach Studienabschluss planen in der Schweiz 10 Prozent der Befragten – und liegen damit unter dem internationalen Schnitt von 13 Prozent.

### Vergebene Chancen

«Die insgesamt sehr geringe Bereitschaft, in den elterlichen Betrieb einzusteigen, ist ein alarmierendes Zeichen für die Schweizer Familienunternehmen – zumal in den nächsten Jahren sehr häufig ein Generationswechsel ansteht», erklärt Heinrich Christen, Partner bei Ernst & Young. «Langfristig erfolgreich sind vor allem diejenigen Unternehmen, in denen sich mehrere Generationen für die Entwicklung verantwortlich fühlen.»

Fast die Hälfte der studierenden Unternehmerkinder (49%) hat im Betrieb der Eltern Berufserfahrung und spezifische Branchenkenntnis gesammelt. Als Unternehmensnachfolger würden sie im Idealfall die Fähigkeit zu professionellem Management mit familiärem Verantwortungsgefühl vereinen. Diese Chance wird verspielt, wenn die potentiellen Nachfolger ausserhalb des familieneigenen Betriebs ihr berufliches Glück suchen.

### Lieber Angestellter als Unternehmer

Anstatt den elterlichen Betrieb zu übernehmen, streben die meisten Unternehmerkinder direkt nach dem Studium eine Karriere als Angestellte an, wie 73 Prozent der Schweizer Befragten angaben. Weltweit liegt der Anteil nur bei 65 Prozent. «Die Unterschiede im internationalen Vergleich sind gross, da die Chancen in den verschiedenen Ländern stark variieren», erklärt Prof. Dr. Thomas Zellweger von der Universität St.Gallen.

So wollen in Argentinien und China direkt nach dem Studium 13 bzw. 11 Prozent das heimische Unternehmen führen, fünf Jahre später sehen sich nur noch 12 bzw. 9 Prozent in dieser Position, wenn sich bessere berufliche Chancen bieten. «In der Schweiz ist es genau umgekehrt: Hier haben



Universitätsabsolventen sehr viele berufliche Möglichkeiten. Nachdem sie mehr Berufserfahrung gesammelt haben, kann das Unternehmen der Eltern zu einem späteren Zeitpunkt attraktiv werden. Insgesamt bleibt das Interesse am Familienbetrieb jedoch sehr gering», ergänzt Thomas Zellweger.

Sehr hohes Interesse an einer Nachfolge im elterlichen Unternehmen findet sich nicht nur in Ländern mit einer vergleichsweise ärmeren Bevölkerung, sondern auch in sehr wohlhabenden Ländern wie beispielsweise Singapur oder Luxemburg. Dort haben 17 bzw. 14 Prozent der Absolventen vor, das Unternehmen ihrer Eltern zu übernehmen. «Junge Unternehmer können sich dort ohne ökonomischen Druck frei entfalten, was offenbar die Bereitschaft fördert, das elterliche Unternehmen weiterzuführen», erläutert Dr. Philipp Sieger, Mitautor der Studie. Auch ein starker Familien- und Traditionssinn wie in Japan scheint das Nachfolgeinteresse zu stärken: 22 Prozent der japanischen Befragten wollen innerhalb der ersten fünf Jahre nach Studienabschluss das elterliche Unternehmen übernehmen.

#### Einflussfaktor Eltern

Um die Lage zumindest etwas zu entspannen, sollten laut Heinrich Christen insbesondere die noch unentschlossenen Unternehmerkinder Beachtung finden. Mit den potentiellen Nachfolgern in der Schweiz wird man es zwar nicht leicht haben: Eine wirklich intensive Beschäftigung mit einer möglichen Unternehmensnachfolge findet sich hier nur selten – wie auch in anderen westlichen Industrienationen. Auf einer Skala von 0 («ich habe mich nie mit einer Nachfolge beschäftigt») bis 7 («ich habe bereits die Unternehmensführung übernommen») liegt die Schweiz lediglich bei einem Wert von 0,85 (globaler Durchschnitt: 1,02).

Genau 84 Prozent der Schweizer Studierenden geben an, dass ihnen die Meinung ihrer Eltern wichtig ist bei beruflichen Entscheidungen – im internationalen Vergleich sind es 85 Prozent. Dennoch sollten Eltern ihre Kinder nicht zu stark zur Unternehmensnachfolge drängen «Druck ist eher kontraproduktiv», sagt Philipp Sieger: «Gerade die sehr selbstbewussten und fähigen Kinder wollen sich zunächst oft in einem externen Umfeld ausprobieren, indem sie beispielsweise ein eigenes Unternehmen gründen.» Eltern können dem Nachwuchs in dieser Entwicklungsphase mit Ideen, Kontakten und Erfahrung zur Seite stehen. «Unabhängig davon, wie sich Eltern zum Zeitpunkt des Studienabschlusses ihres Nachwuchses verhalten: Sie dienen langfristig immer als Rollenvorbilder. Das gilt im Positiven wie im Negativen. Erscheint das Leben der Eltern als Unternehmer unattraktiv und von grossen Zwängen bestimmt, so werden sich Kinder seltener für eine Nachfolge entscheiden.»

Karrierechancen steigern Interesse Bei aller Bindung an die Eltern spielen auch Karrieregründe eine Rolle für die Entscheidung der Studierenden. «Grosse und florierende Familienunternehmen haben wesentlich höhere Chancen auf eine familieninterne Nachfolge», erklärt Thomas Zellweger. «Um das Finanzielle geht es den Unternehmerkindern dabei aber weniger – viel mehr sehen sie hier bessere Chancen, sich selbst zu verwirklichen und ein inspirierendes Umfeld für ihr Unternehmertum zu finden.»