

# Wenige, die wirklich wollen

Ein grosser Teil der Nachkommen von Unternehmerfamilien sehen ihre Zukunft ausserhalb des elterlichen Betriebs, sagt **Thomas Zellweger**, der an der HSG über Familienunternehmen forscht.

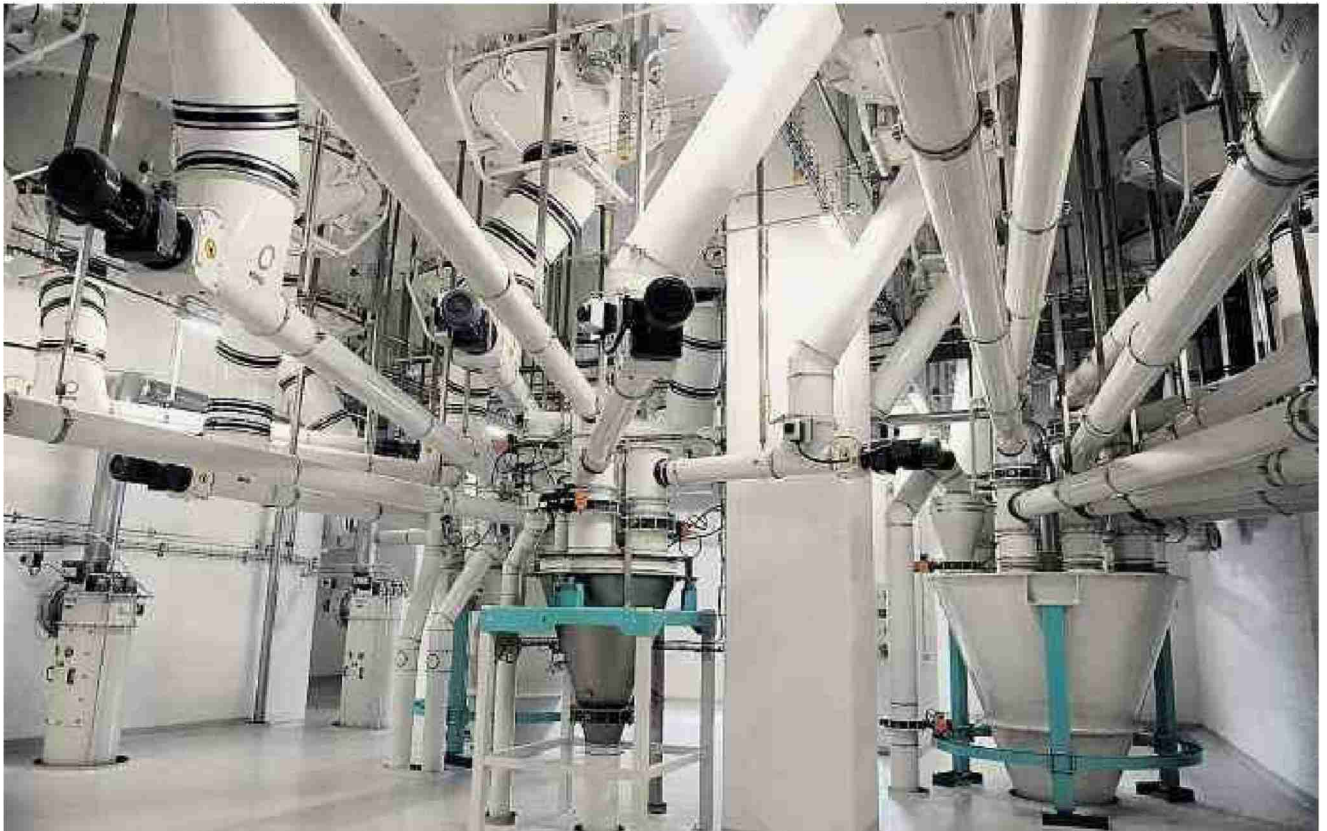


Bild: Nana do Carmo

**Neueste Technik** in der Grossmühle Meyerhans in Weinfelden. Die Nachfolge ist hier von langer Hand familienintern vorbereitet worden.

*Interview:*

*Mélanie Knüsel-Rietmann*

*Herr Zellweger, wie viele KMU müssen sich in nächster Zeit mit ihrer Nachfolgeregelung auseinandersetzen?*

**Thomas Zellweger:** Rund 57 000 Unternehmen müssen sich in den nächsten fünf Jahren damit befassen. Das sind pro Jahr etwa 14 000 Firmen, welche etwa 90 000 Mitarbeitende beschäftigen.

*Die Regelung der Nachfolge wird*

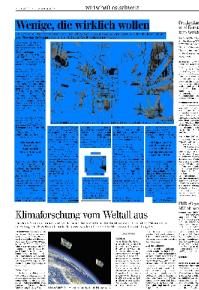
*aber oft verdrängt – viele Patrons wollen das Ruder nicht abgeben.*

**Zellweger:** Unsere Untersuchungen zeigen, dass das Verweilen auf dem Kutschbock tatsächlich meist möglichst lange hinausgezögert wird. Aber noch eine andere Entwicklung spielt bei der Nachfolgeregelung eine Rolle, jene der potenziellen Nachfolger. Wir haben Studierende in 27 Ländern befragt, ob sie bereit sind, später ins elterliche Unterneh-

men einzusteigen. Diese Quote machte nur gerade 25 Prozent aus. Das hängt auch damit zusammen, dass den Studienabgängern attraktive Alternativen offenstehen.

*Vergällen viele Unternehmer nicht ihren Kindern die Lust an der Übernahme, wenn sie zu Hause über die Schwierigkeiten klagen?*

**Zellweger:** Das trifft tatsächlich zu. Wir fanden heraus, dass das Rollenbild der Eltern mitentschei-



dend für die Wahl ihrer Töchter und Söhne ist, wenn es darum

**«Die Bereitschaft ist grösser, wenn es dem Unternehmen gut geht.»**

geht, die beruflichen Weichen nach dem Studium zu stellen. Andererseits steht auch fest, dass die Bereitschaft, in die Fussstapfen der Eltern zu treten, grösser ist, wenn es dem Unternehmen gut geht und wenn es eine gewisse Grösse und eine Produktpalette hat, welche das Überleben garantieren. Übrigens gilt das auch für potenzielle Nachfolger ausserhalb der Familie oder für Mitarbeitende, die an einem Management-Buy-Out interessiert sind.

*Wird die Nachfolgeregelung zu lange hinausgeschoben, droht ein Dominoeffekt: Kunden wie Lieferanten oder Mitarbeiter sind verunsichert.*

**Zellweger:** Dem ist tatsächlich so. Allerdings muss auch der richtige Zeitpunkt der Bekanntgabe beachtet werden. Wird diese Botschaft zu früh und ohne Lösung bekannt, sind allenfalls Diadochenkämpfe im Kader oder Absprungbewegungen bei den Kunden zu befürchten. Wartet man zu lange mit solchen Mitteilungen, treten negative Effekte ein, welche beispielsweise dazu führen können, dass Kunden sich nach anderen Lieferanten und Mitarbeitende, wie eben erwähnt, sich nach einer neuen Position umsehen. In jedem Fall gilt es, die Phase der Unsicherheit möglichst kurz zu gestalten.

*Es gibt drei Phasen für einen Ablösungsprozess: die Auseinandersetzung mit der Gestaltung des Übergangs, das Einarbeiten*

*des Auserkorenen und der Verzicht auf Einflussnahme, wenn das Prozedere abgeschlossen ist.*

**Zellweger:** Wobei gerade der zweite Schritt, die Einarbeitung

des Neuen, besonders wichtig ist. Bei einem Management-Buy-Out und insbesondere wenn jemand von aussen in die Kränze kommt, möchten die Übergeber die Kandidaten oft auf Herz und Nieren prüfen. Wenn diese Phase aber zu lange dauert oder zu wenig klar ist, wann und wie der Neue schliesslich übernehmen kann, springen die besten möglichen Nachfolger oft ab. Zwar braucht es diese Überprüfung, aber man sollte sich an klare Kriterien und einen fixen Zeithorizont halten.

*Eine Studie besagt, dass rund ein Drittel der Nachkommen gar nicht fähig ist, den Betrieb zu übernehmen. Was sagen Sie dazu?*

**Zellweger:** Es gibt für alle Beteiligten nichts Schlimmeres, als wenn jemand übernimmt, der nicht kann, nicht will oder nicht wirklich darf. Wir nehmen die Situation so wahr, dass es immer weniger Nachkommen gibt, die effektiv wollen. Und das ist nicht immer schlecht so. Denn gleichzeitig sehen wir einen Gegentrend, indem erfolgreiche Mitarbeiter in mittleren Managementstufen den Weg in die Selbständigkeit über den Kauf eines KMU suchen. Allerdings ist dieser Trend noch nicht sehr stark.

*Stellen Sie aus Ihrer Erfahrung Unterschiede bei der Nachfolgeregelung zwischen der Ostschweiz und anderen Landesteilen fest?*

**Zellweger:** Das ist schwierig zu beantworten, denn das ist auch branchenabhängig. Aber so viel

**«Erfolgreiche Mitarbeiter suchen den**

**Weg in die Selbständigkeit über den Kauf eines KMU.»**

lässt sich sagen: Ich nehme als Beispiel etwa ein Treuhandbüro, dessen Übernahme nicht sehr teuer ist. Hier ist es sicher leichter, eine Lösung zu finden, als im Fall eines maschinen- und metallverarbeitenden Betriebs, dessen Übernahme relativ kapitalintensiv ist. Und diese Branche ist in der Ostschweiz stark vertreten. Aber auch hier: Bei einem Zepterwechsel müssen in jedem Fall auch erbrechtliche, steuertechnische und psychologische Aspekte berücksichtigt werden.

**PERSON**



**Thomas Zellweger**

Thomas Zellweger ist 1974 geboren und Inhaber des Lehrstuhls für Familienunternehmen an der Universität St. Gallen. Er hat zahlreiche Publikationen zu diesem Thema verfasst und verfügt über eine grosse Erfahrung im Umgang mit Nachfolgelösungen. (MéR)