

Datum: 14.12.2012

PUNKT WIRTSCHAFT
IST MEHR.



 Universität St. Gallen

Magazin

PUNKTmagazin
8005 Zürich
044/ 277 75 30
www.punktmagazin.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 12'500
Erscheinungsweise: 6x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 32
Fläche: 133'054 mm²

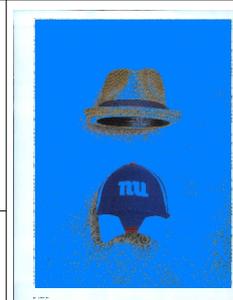


ARGUS 
MEDIENBEOBACHTUNG

Medienbeobachtung
Medienanalyse
Informationsmanagement
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01
www.argus.ch

Argus Ref.: 48284813
Ausschnitt Seite: 1/5



Magazin

 PUNKTmagazin
 8005 Zürich
 044/ 277 75 30

www.punktmagazin.ch

 Medienart: Print
 Medientyp: Publikumszeitschriften
 Auflage: 12'500
 Erscheinungsweise: 6x jährlich

 Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 32
 Fläche: 133'054 mm²

Wirtschaft

NACHFOLGE GESUCHT

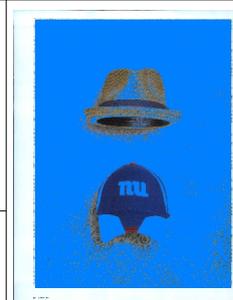
Text FLORIAN SCHAFFNER Bild BORIS GASSMANN

Die Patrons der Babyboomer-Generation kommen langsam aber sicher ins Pensionsalter. Nach einem arbeitsamen Leben sind sie bereit, ihr Unternehmen an die nächste Generation zu übergeben. Doch die Jungen haben meist andere Pläne.

Der Tod von Swatch-Gründer und Uhrenpapst Nicolas Hayek im Juni 2010 kam überraschend. Die Aktionäre reagierten schockiert, am nach folgenden Börsentag brach der Börsenwert des Uhrenherstellers mit Sitz in Biel um mehr als 5,5 Prozent ein. Auch für Swatch selber kam der Tod des Patrons «völlig unerwartet». Sein Vater sei sich zwar bewusst gewesen, dass er nicht ewig weiterleben werde, so Sohn Nick Hayek. Doch es hätte auch gut noch zehn oder zwanzig Jahre mit ihm weitergehen können.

Nicolas Hayek war nicht nur die prägende Figur der Schweizer Uhrenindustrie, sondern während Jahrzehnten vor allem das Gesicht des Familienkonzerns Swatch. Aus der operativen Führung hatte er sich zwar bereits vor Jahren zurückgezogen, doch er blieb bis zu seinem Tod Verwaltungsratspräsident. Hayek war ein Unternehmer, den Akademiker als eine Mischung aus Monarchen und Botschafter bezeichnen würden. Zu den Botschaftern zählen Leute wie der Microsoft-Gründer Bill Gates: Sie verlassen operativ ihre Firma zu einem bestimmten Zeitpunkt freiwillig, bleiben aber als Berater im Hintergrund aktiv - ein gestaffelter Rückzug. Apple-Gründer Steve Jobs dagegen war ein Monarch: Sie führen ihr Reich absolutistisch und stehen bis zu ihrem letzten Lebenstag jeden Morgen auf der Matte. Kommt es zum plötzlichen Tod des Monarchen, enden die Parallelen zu den Royals: Während der König von seinem legitimen Nachfolger, dem Prinzen, ersetzt wird, folgt auf den Unternehmer-Monarchen nicht zwingend sein Sprössling.

Babyboomer mit Nachwuchsproblem Wobei «nicht zwingend» eine Untertreibung ist: Unternehmen wie Swatch, das unter der Kontrolle der Hayeks blieb, sind Ausnahmen. Zu diesen gehören auch



Magazin

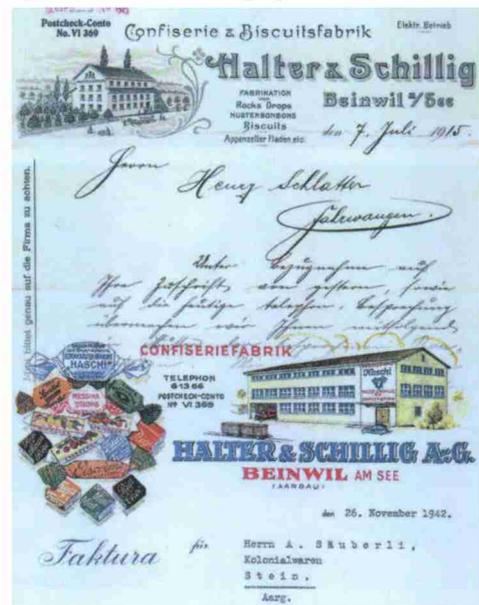
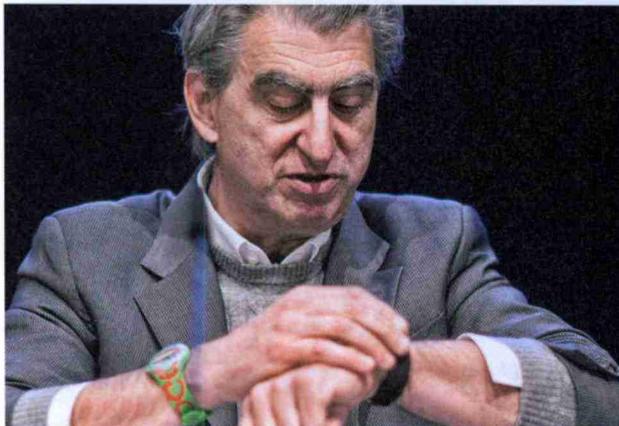
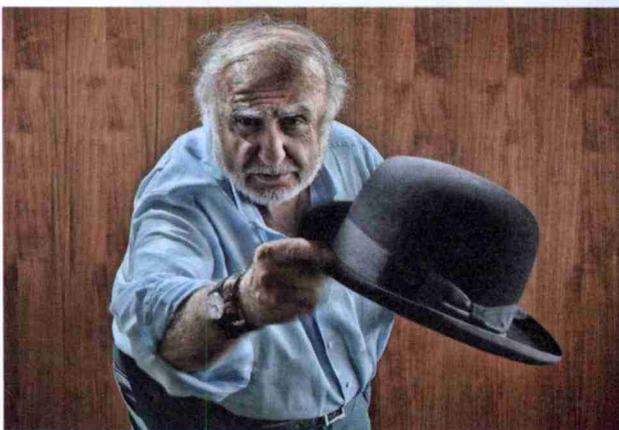
PUNKTmagazin
8005 Zürich
044/ 277 75 30
www.punktmagazin.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 12'500
Erscheinungsweise: 6x jährlich

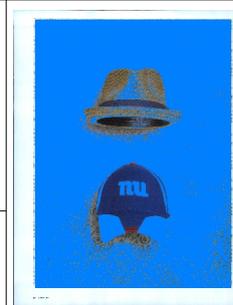
Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 32
Fläche: 133'054 mm²

die Privatbank Lombard Odier (7. Generation) oder Fonjallaz Vins, das sich bereits seit 13 Generationen in Familienhand befindet. Bei «normalen» Familienunternehmen – die weder von Nicolas Hayek geführt wurden noch Milliardenumsätze durch die Erfolgsrechnung schleusen – bleibt nur eine Minderheit über mehrere Generationen in der Gründerfamilie. In den USA schafft nicht einmal ein Drittel der Family Businesses den Sprung in die zweite Generation; bis zur dritten Generation bleiben nur gerade zehn Prozent unter familieninterner Führung. Die Zahlen in der Schweiz sind ähnlich: Nicht »

» einmal vier von zehn Schweizer KMU kalkulieren derzeit noch mit familieninternen Nachfolgern – noch vor sieben Jahren lag die Quote bei 58 Prozent. Rechnet man diese Zahlen hoch, wird nach fünf Generationen gerade mal ein Prozent der Schweizer Familienunternehmen noch immer einen eigenen Spross an der Führungsspitze haben.



Einer, der das Problem der Nachfolge aus erster Hand kennt, ist Frank Halter. 2004 sollte die Halter Bonbons AG (das sind die mit den Wassermelonenbonbons) an die nächste Generation weitergegeben werden. Da sich aus den eigenen Reihen niemand für die Nachfolge aufdrängte, wurde die weltweit bekannte Bonbonfabrik an ein anderes Süßwarenunternehmen verkauft. Frank Halter indes zog es zu den Akademikern. Heute ist er Lehrbeauftragter am Center for Family Business der Universität St. Gallen und beschäftigt sich wissenschaftlich mit den Nachfolgeregelungen von Schweizer Familienunternehmen. Halter sammelt Daten, analysiert Trends und hält Vorträge und Workshops bei Unternehmern, die den Entscheid der Nachfolge noch vor sich haben.



Magazin

 PUNKTmagazin
 8005 Zürich
 044/ 277 75 30
 www.punktmagazin.ch

 Medienart: Print
 Medientyp: Publikumszeitschriften
 Auflage: 12'500
 Erscheinungsweise: 6x jährlich

 Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 32
 Fläche: 133'054 mm²

150 000 Stellen zur Disposition Über mangelnde Arbeit wird sich der Doktor der Wirtschaftswissenschaften in den kommenden Jahren kaum beklagen können: Die Zahl der Unternehmen auf Nachfolgersuche wächst stetig weiter. «Bei einem Fünftel aller KMU muss in den kommenden fünf Jahren ein neuer Boss ans Ruder», so Halter. Das entspricht rund 60 000 Firmen, und von denen sind längst nicht alles Einmannbetriebe. Würden diese Unternehmen ersatzlos verschwinden, stünden rund 150 000 Arbeitsstellen auf dem Spiel - deutlich mehr als die aktuelle Zahl der Arbeitslosen im Land. Umgeben von einer Währungskrise und von Banken, die das Geld lieber horten statt es in Form von Geschäftskrediten zu vergeben, wird die Käufersuche nicht einfacher.

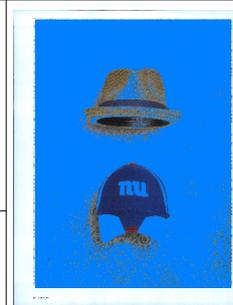
Es gibt aber auch Hoffnung: Die Quote war in den letzten Jahren ähnlich hoch, und doch scheinen sich genügend Nachfolger gemeldet zu haben. Die Situation ist prekär, aber nicht so misslich, dass sie es auf die Traktandenliste einer Bundesratssitzung oder in die nationalen Schlagzeilen geschafft hätte.

Das unerwünschte Vermächtnis Warum ist Nachfolgeregelung ein derart schwieriges Thema? An Ignoranz oder Fahrlässigkeit seitens der Unternehmer liege es nicht, betont Halter. «Viele Unternehmer nehmen die Suche nach einem Nachfolger rechtzeitig in Angriff», sagt er, «doch es wird immer schwieriger, einen Nachfolger zu finden.» Die jüngeren Generationen sind heute weniger bereit, das Vermächtnis ihrer Eltern anzunehmen. Der Wirtschaftsberater Ernst&Young hat die Karriereabsichten der nächsten Generation von Familienunternehmen in einzelnen Ländern untersucht und festgestellt, dass sich der familieninterne Nachfolgewunsch u-förmig zur Wirtschaftsentwicklung des Landes verhält. Das bedeutet: In ärmeren Ländern sind junge Generationen eher bereit, das Fami-

lienunternehmen weiterzuführen. Mit steigendem Bruttoinlandprodukt verschwindet diese Bereitschaft zunehmend. Steigender Wohlstand führt zu besserer Bildung und somit zu mehr Möglichkeiten in der Berufswahl. Weshalb Vaters Schreinerei übernehmen, wenn doch Softwareentwicklung viel spannender ist? Nach einem Bauingenieurstudium in Mamas Lebensmittelladen einsteigen? Weshalb überhaupt selbstständig tätig sein, wo doch das Leben eines Angestellten viel stressfreier und dazu in der Regel auch noch besser bezahlt ist? Erst bei Ländern mit sehr hoher wirtschaftlicher Leistung steigt die Kurve wieder etwas an, darum u-förmig.

Nicht besser wird die Situation durch demografische Trends: Wir leben länger und bekommen weniger Kinder. Die Gruppe der unter 20-Jährigen ist seit 150 Jahren ungefähr konstant. Der Anteil der 20- bis 64-Jährigen aber hat sich verdreifacht, derjenige der Über-65-Jährigen sogar versiebenfacht. Nun erwacht bei der Generation der Babyboomer langsam die Vorfremde auf die bevorstehende Pensionierung. Das betrifft auch Unternehmer, die nach einem Arbeitsleben voller Überstunden und Stress ohne Kinder dastehen. Die Zeit dazu hat schlicht gefehlt. Wenn in der näheren Verwandtschaft ebenfalls niemand interessiert ist und auch Freunde nicht Schlange stehen, wird es eng. Junge, qualifizierte Kandidaten mit dickem Portemonnaie sind eine Seltenheit.

Wie weiter? Hier tut sich eine Lücke auf, die über die kommenden Jahre grösser werden wird. «Die bisher ungeklärte Frage ist, wer sie füllen wird», sagt Halter. Kandidaten gibt es mehrere: Zum Beispiel interne Manager, die den Besitzer auszahlen. Doch sie stehen häufig selber ebenfalls kurz vor der Pensionierung. Oder externe Manager, die genug haben von den grossen Firmen und lieber ein kleines Unternehmen über-



Magazin

PUNKTmagazin
8005 Zürich
044/ 277 75 30
www.punktmagazin.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 12'500
Erscheinungsweise: 6x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 32
Fläche: 133'054 mm²

nehmen würden. Doch von diesen gibt es nicht allzu viele. Private-Equity-Funds wären ebenfalls eine Möglichkeit, doch die wollen keine Mikrounternehmen, sondern grössere Fische wie Phonak oder Stadler. Eine weitere Option sind Unternehmervereinigungen wie Investnet AG oder ABTell, die ein kleines Portefeuille an regionalen Firmen führen und verwalten. Aber auch sie stossen bald einmal an Grenzen. In der Praxis passiert es darum öfters, dass der Patron seine Pensionierung einfach ein paar Jahre hinausschiebt. Oder einen Schlusstrich zieht und das Geschäft liquidiert. Nicht jeder Coiffeursalon und jedes Treuhandbüro müssen überleben. Vielleicht nähert sich die Schweiz aber auch bald dem steigenden Teil der u-Kurve, und die junge Generation entdeckt die Familienunternehmen neu. Immerhin sind die Überlebenschancen eines bestehenden Betriebs rund zehnmal so hoch wie jene eines neu gegründeten.

Bei Swatch ging die Übergabe von



Hayeks Funktionen rasch über die Bühne. Der Patron hatte die Weichen schon vor seinem Tod gestellt. Als Tochter Nayla Hayek fünf Tage später vor der Trauergemeinde stand und Abschied von Ihrem Vater nahm, hatte sie das Verwaltungsratspräsidium der Swatch Group bereits übernommen. Trotz des überraschenden Ablebens wurde 2010 ein Rekordjahr für Swatch. 2011 wurde noch besser. Auch ohne seinen Gründer gedeiht das Familienunternehmen prächtig. Es scheint, der Geist, den der Visionär und Rebell Hayek verkörperte, lebt weiter. ■