

Dienstag, 18. Juli 2023

Wirtschaft

Auf Firmen rollt ein Nachfolgeproblem zu

Laut einer Studie haben in der Ostschweiz 17,1 Prozent der Firmen ein Übergabeproblem.

Gregory Remez

Eine Nachfolge will gründlich geplant sein. Wie schief planlose Firmenübergaben gehen können, wird aktuell kaum irgendwo so eindringlich geschildert wie im US-Fernsehndrama «Succession» (deutsch: Nachfolge), das diese Woche für 27 Emmys nominiert wurde. Darin endet ein Geschwisterstreit um die Übernahme des vom Vater aufgebauten Medienimperiums im kolossalen Fiasko.

Natürlich müsse das nicht immer so herauskommen, sagt Matthias Büeler, der bei der Schweizer Firmenberaterin BDO den Corporate-Finance-Bereich leitet, mit einem Augenzwinkern. Auch seien hierzulande solche Extremfälle, in denen sich eine Familie wegen einer Firmenübernahme komplett zerstreitet, erfahrungsgemäss selten. Aber: «Wir stellen eine Zunahme von fehlenden Nachfolgelösungen fest», mahnt Büeler. Für die Schweizer Wirtschaft mit ihren vielen KMU und inhabergeführten Unternehmen berge das ein grosses Risiko, weil unternehmerisches Know-how, Arbeitsplätze und Steuereinnahmen verloren zu gehen drohen.

Viele offene Nachfolgen in der Ostschweiz

Büelers Erfahrungen decken sich mit einer aktuellen Studie der Wirtschaftsauskunftei Dun & Bradstreet. Diese hat im vergangenen Jahr alle in der Schweiz im Handelsregister eingetragenen Unternehmen analysiert und rund 93 000 Firmen mit unregelmässiger Nachfolge identifiziert. Damit steuern 15,1 Prozent der hiesigen Firmen auf ein «Nachfolgeproblem» zu, wie die Autoren schreiben. Als potenziell offene Nachfolgeregelung gilt per Definition der Studie, wenn der im Handelsregister eingetragene Inhaber (bei Einzelunternehmen), die Ge-

sellschafter (bei Gesellschaften) oder Verwaltungsräte (bei Aktiengesellschaften) 60 oder mehr Jahre alt sind.

Am meisten offene Nachfolgen finden sich demnach aktuell in der Nordwestschweiz, wo 17,8 Prozent der Unternehmen «eine überalterte Geschäftsleitung» aufweisen. In der Ostschweiz sind es 17,1 Prozent, im Espace Mittelland 16,7 Prozent und in Zürich 15,1 Prozent, was genau dem gesamtschweizerischen Durchschnitt entspricht. Eine geringere Quote an Unternehmen mit einem Nachfolgeproblem gibt es in der Zentralschweiz mit 13,8 Prozent und in der Genferseeregion mit 12,6 Prozent. Das geringste Nachfolgeproblem gibt es im Tessin. Hier sind nur 12,5 Prozent der Unternehmen betroffen.

Babyboomer-Rückzug hinterlässt Lücke

«Insbesondere jetzt, wo sich die Babyboomer-Generation Schritt für Schritt aus dem Arbeitsleben zurückzieht, dürfte der Schweiz ein grosser Umbruch bevorstehen», sagt Büeler. Denn in den kommenden Jahren könnten über 20 000 Firmen aufgelöst werden und mehr als 100 000 Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen, weil die Frage der Nachfolge ungeklärt bleibt. «Rund ein Drittel der hiesigen Unternehmen können nämlich nicht an die nächste Generation übertragen werden.» Viele Junge wollten nicht in die Fussstapfen der Eltern treten oder hätten schlicht andere Pläne.

Besonders betroffen davon sind Kleinst- und Kleinunternehmen mit 1 bis 49 Mitarbeitenden. Laut den Daten ist bei jedem sechsten dieser Unternehmen die Nachfolge noch unregelmässig. «Das ist nicht weiter überraschend», sagt Büeler. «Gerade bei inhabergeführten Unternehmen – hier sind die Männer noch immer deutlich in der Mehrzahl – ist die Nachfol-



Übergabe: In über 90 000 Schweizer Unternehmen steht in den nächsten Jahren eine Wachablösung an.

Bild: Getty

Ostschweizer Nachfolgen sind schlechter geregelt als im Landesdurchschnitt

Von insgesamt 614 247 in der Schweiz untersuchten Firmen wiesen 93 009 oder 15,1 Prozent eine offene Nachfolgeregelung auf, jedoch variiert der Anteil von Region zu Region deutlich.

| Region | Untersucht | Offen | Anteil |
|-------------------|------------|--------|--------|
| Nordwestschweiz | 69 291 | 12 359 | 17,8 % |
| Ostschweiz | 83 723 | 14 332 | 17,1 % |
| Espace Mittelland | 107 455 | 17 998 | 16,7 % |
| Zürich | 106 777 | 16 090 | 15,1 % |
| Zentralschweiz | 89 306 | 12 329 | 13,8 % |
| Genferseeregion | 123 003 | 15 548 | 12,6 % |
| Tessin | 34 692 | 4353 | 12,5 % |

Quelle: Dun & Bradstreet/Grafik: stb

regelung oft ein sehr emotionales Thema, das gerne hinausgezögert wird.»

Dabei wäre eine frühzeitige Planung wichtig: Wirtschaftsprüfer gehen als Faustregel von fünf Jahren für eine Firmen-

übergabe aus, beginnend vom Erstkontakt zwischen der alten und neuen Unternehmensführung. Das heisst, will sich jemand mit 65 Jahren aus dem operativen Geschäft zurückziehen, sollte die Nachfolgepla-

nung bereits mit 60 eingeleitet werden – daher auch der entsprechende Richtwert in der Studie.

«Gerade in kleineren Betrieben fehlt dafür oftmals die Zeit, weil die Inhaber noch stark ein-

gebunden sind», sagt Büeler. Aber auch bei grossen Familienunternehmen könne der Nachfolgeprozess holprig werden, sofern die Übergabe nicht sauber aufgegleist ist – und sich nicht alle fair behandelt fühlen. «Bei Familienunternehmen mit einer langen Familiengeschichte kann es irgendwann sehr komplex werden, wenn nach ein paar Generationen verschiedene Familienstämme involviert sind», sagt Büeler. Da könne es schon mal Streit um Anteile oder die richtige Ausrichtung geben. «Unsere Empfehlung lautet daher immer, ein stark gestreutes Aktionariat zu vermeiden.»

Komplexe Verfahren wirken abschreckend

Nebst der Grösse eines Unternehmens spielt auch die Branche eine Rolle. Hier offenbart ein Blick in die Daten, dass das Druck- und Verlagsgewerbe derzeit das grösste Nachfolgeproblem hat. Dort haben 23,2 Prozent der Betriebe die Übergabe noch nicht geregelt. Hoch ist der Anteil zudem bei Architekturbüros (18,9 Prozent), Unternehmens- und Steuerberatern (18,4 Prozent) und den Reparaturdiensten (18,4 Prozent).

Grund für die Nachfolgeprobleme ist nicht nur fehlende Planung, sondern oftmals auch fehlendes Wissen über die Feinheiten des Nachfolgeprozesses. Die vielen, teils komplexen Verfahren – vom Family-Buy-out über das Management-Buy-in bis hin zum externen Verkauf – können laut Büeler abschreckend wirken. Umso wichtiger sei es, dass sich Unternehmerinnen und Unternehmer möglichst früh mit der Thematik auseinandersetzen. «Die Nachfolgeplanung ist kein reines Fachthema für Unternehmer, sondern betrifft die gesamte Schweizer Wirtschaft und kann Auswirkungen auf deren Stabilität haben.»