

Branchenorientierte Ausbildungen gelten als ideale Vorbereitung für die Übernahme von Führungsfunktionen im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen.

Fabian Diener* / Martin Kuhn

Nachfolgeregelungen stellen zahlreiche grafische Unternehmen vor Probleme

Gemäss den Resultaten einer im Herbst 2006 durchgeführten Viscom-Umfrage bewerten zwei Drittel der Betriebe das Thema Unternehmensnachfolge in der grafischen Branche als «unterschätzt». Über vierzig Prozent der Umfrageteilnehmer wollen in den nächsten zehn Jahren eine Nachfolgeregelung für die Unternehmensleitung treffen.

An der mit einem Internetfragebogen durchgeführten Umfrage bei Viscom-Mitgliedern haben sich 55 Betriebe beteiligt. Von den teilnehmenden Betrieben waren diejenigen mit Mitarbeiterzahlen zwischen zehn und hundert im Vergleich zur Branchenstruktur übervertreten. Insbesondere in diesem Grössensegment lässt sich eine sehr hohe Sensibilität zu Nachfolgefragen feststellen.

Zahl der Nachfolgeregelungen seit dem Jahr 2000 deutlich angestiegen

Bei der Auswertung der Daten hat sich gezeigt, dass unter den teilnehmenden Betrieben vor fünf Jahren eine Phase mit einer erhöhten Zahl von Nachfolgeregelungen eingesetzt hat. Diese dürfte mindestens die nächsten zehn Jahre anhalten, wenn nicht noch leicht ansteigen. So planen nicht weniger als 41 Prozent der Betriebe eine Nachfolge in den nächsten zehn Jahren zu regeln. Auffallend ist, dass der Anteil an Betrieben, welche eine Nachfolge von der zweiten zur dritten Generation vor sich hat, ab dem Jahr 2012 markant zunehmen wird. So macht dieser Anteil der Unternehmen fünfzig Prozent aller Betriebe aus, die frühestens in fünf Jahren eine Nachfolge regeln wollen und dabei

eine familieninterne Nachfolge anstreben. Es ist bekannt, dass eine Nachfolgeregelung solcher Betriebe überdurchschnittlich gefährdet ist.

Schlechte Finanzzahlen sind oft der Begleiter von Nachfolgeproblemen

Die Umfrage-Ergebnisse zeigen ebenfalls, dass jene Betriebe, welche in den nächsten fünf Jahren eine Nachfolge zu regeln gedenken, in den letzten Jahren eine unterdurchschnittliche Umsatzentwicklung aufweisen. Dass sich dieser Umstand erschwerend auf die Nachfolgeregelung auswirkt, ist unschwer vorherzusagen.

Ein Viertel der teilnehmenden Betriebe hat mit «Weiss nicht» oder «Keine Antwort» auf die Frage geantwortet, wann die nächste Nachfolgeregelung stattfinden soll. Das Alter dieser antwortenden Geschäftsleiterinnen und -leiter betrachtend, müssten die meisten dieser in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren ebenfalls eine Nachfolge regeln. Dies würde bedeuten, dass die Thematik über das Jahr 2016 an Bedeutung haben wird.

**Student der Privaten Hochschule Wirtschaft, Verfasser der mit Unterstützung des Viscom erarbeiteten Studienarbeit «Welche Bedeutung wird der Problematik der Nachfolgeregelung in der grafischen Industrie beigemessen?»*

Unternehmensnachfolge steht auf dem Sorgenbarometer ganz oben

Auch wenn die teilnehmenden Betriebe nicht in allen Punkten ein repräsentatives Bild der Branche abgeben können, so darf gesagt werden, dass das Thema Nachfolgeregelung für die grafische Industrie relevant ist. Die Höhe des Anteils der teilnehmenden Betriebe von 41 Prozent, welche sich in absehbarer Zeit mit einer Regelung einer Nachfolge auseinandersetzen müssen, ist beachtlich. Wenn man bedenkt, dass in der Umfrage jene Betriebe überproportional vertreten sind, welche zusammen knapp die Hälfte aller in der Branche tätigen Personen beschäftigen, dürfte ebenfalls als Indiz für die Relevanz der Thematik sprechen. Dies dürfte auch dann der Fall sein, sollte während den nächsten Jahren die Entwicklung hin zu grösseren Unternehmen weitergehen. Auch wenn die teilnehmenden Betriebe zurzeit in der Regel von einer Nachfolgeregelung beziehungsweise Übertragung wegen Ruhestand ausgehen, so würde die Thematik im Falle eines Anstiegs von durch Strukturwandel bedingten Nachfolgeregelungen erneut an Bedeutung zunehmen. Das Ausmass der Nachfolgeregelungen dürfte somit auch von der wirtschaftlichen Entwicklung der Branche abhängen.

Vorbereitung der Nachfolgeregelung

Die Betriebe rechnen mit einer Planungsphase von sechs bis sieben Jahren. Sie erhoffen sich, die Nachfolgeregelung mit Erreichen des Pensionsalters abgeschlossen zu haben. Dabei bevorzugen die Firmen Informationsquellen, welche ihrem Betrieb beziehungsweise der Branche nahe stehen. Ähnlich verhält es sich auch mit den Anforderungen hinsichtlich

Bildungsabschlüssen an die Nachfolger. Je näher der Zeitpunkt der Nachfolge steht, desto aktueller werden die emotionalen Aspekte einer Nachfolgeregelung wie beispielsweise die Stichworte «Verantwortung abgeben» oder

Ergebnisse der Umfrage zeigen auf, dass Probleme wie «fehlende Unterstützung» oder «Verantwortung abgeben», den Unternehmensleiterinnen und -leitern erst kurz vor einer Nachfolge bewusst werden. Auch weiss

Unternehmer sollten sich rechtzeitig nicht nur mit den finanziellen, sondern auch mit den emotionalen Aspekten einer Nachfolge befassen.

«fehlende Unterstützung». Zumindest fehlt es den Betrieben gemäss der Umfrage, insbesondere jenen, welche eine familieninterne Lösung realisieren wollen, überraschenderweise nicht an den Nachfolgeinteressenten aus der Familie.

Kenntnisse über mögliche Probleme und Informationsquellen

Über zwei Drittel der Betriebe haben ausgesagt, dass die Komplexität einer Nachfolgeregelung häufig unterschätzt werde. Der Respekt vor einem so wichtigen und nicht alltäglichen Vorgang im Lebenszyklus eines Unternehmens und natürlich erst recht eines Unternehmers scheint vorhanden zu sein. Je näher die Betriebe vor der Regelung einer Nachfolge sind, desto stärker wird dieser Punkt betont. Die Hälfte der Betriebe hat im Weiteren angegeben, dass sie mehrere Stellen kennen würden, welche sie für die Klärung von Fragen im Zusammenhang mit der Planung einer Nachfolge angehen könnten. Dabei ziehen die Betriebe vor allem Stellen vor, welche dem Betrieb oder der Branche nahe stehen. Die

die Mehrheit der Betriebe über Stellen, welche angegangen werden können um eine Nachfolge vorzubereiten, Bescheid.

Konsequenzen der Ergebnisse für den Verband

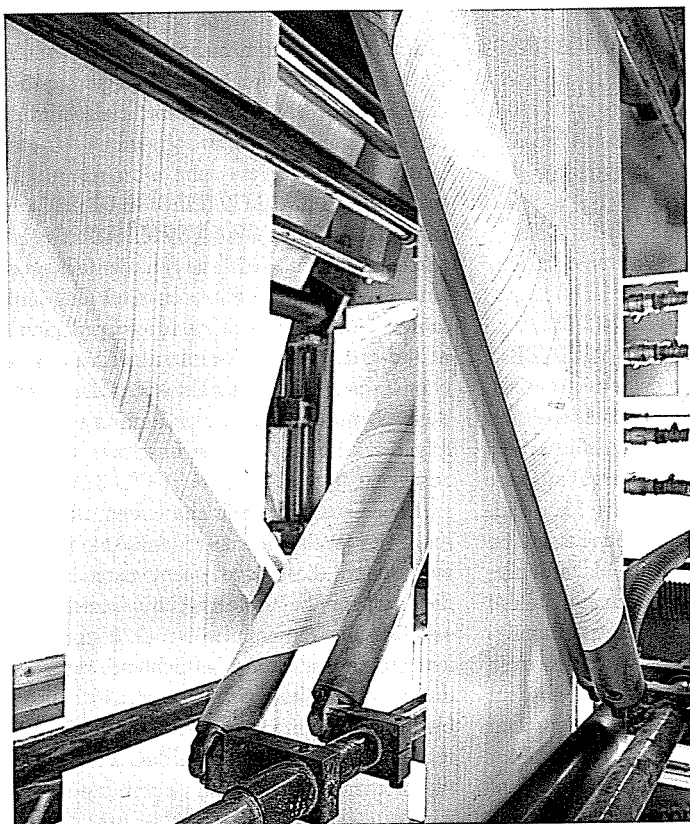
Aus den Ergebnissen der Umfrage geht zweifelsohne hervor, dass aus Sicht der Branche ein hoher Informationsbedarf zum Thema Nachfolge vorhanden ist. Die Auswertung der den Verband betreffenden Fragen in der Umfrage zeigt deutlich, dass Viscom-Mitglieder vom Verband ein Produkte- und Dienstleistungsangebot in diesem Bereich erwarten. Vergleicht man dieses Ergebnis mit dem etwas bescheideneren Wert, der die mögliche Nachfrage nach individuellen Beratungsdienstleistungen zum Thema Nachfolge misst, so deutet dies klar auf die Notwendigkeit zum Ausbau des Informationsangebotes hin. Dieses sollte über verschiedene Kanäle ausgebaut werden, um damit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Branche möglichst gerecht zu werden.

Fazit

Die teilnehmenden Betriebe entsprechen hinsichtlich ihrer demografischen Eigenschaften nicht in allen Punkten dem Branchenbild. So waren vor allem Betriebe, in denen zwischen zehn und hundert Beschäftigte tätig sind, übervertreten. Dies sind jene Betriebsgrössen, welche fast die Hälfte aller in der Branche tätigen Personen beschäftigen. Da auch diese grösseren Betriebe mehrheitlich in Familienbesitz sind darf trotzdem gesagt werden, dass die Thematik der Nachfolgeregelung für die Betriebe in der grafischen Industrie von Bedeutung ist. Denn 41 Prozent der teilnehmenden Betriebe haben angegeben, in den nächsten zehn Jahren eine Nachfolge regeln zu wollen. Wenn man diese Zahl von betroffenen Betrieben in Relation zur Einschätzung der Inhaber bezüglich Komplexität von Nachfolgeregelungen stellt, dürfte dies die Bedeutung der Thematik noch unterstreichen.

Detaillierte Informationen zur Umfrage
martin.kuhn@viscom.ch

Informationen zu individuellen Beratungsdienstleistungen
heinrich.reutimann@viscom.ch



Der Anteil an Unternehmen, in denen eine Nachfolgeregelung von der zweiten zur dritten Generation beabsichtigt wird, wird ab dem Jahr 2012 voraussichtlich markant zunehmen.