

Der Patron geht – wer wird Nachfolger? Firmen finden unkonventionelle Wege

Babyboomer verlassen KMU Mit der Pensionierung der Boomer verschwindet eine Ära der Firmenführung. Die nachfolgende Generation tickt anders. Daraus resultieren neue Formen der Firmenleitung.

Irina Kisseloff (Text) und
Christian Merz (Fotos)

«Wenn ich in einem Jahr mal zehn Tage Ferien machte, war das schon viel», sagt Urs Baumann rückblickend. Der 69-Jährige hat das Ingenieurbüro Ubag in Samstagern aufgebaut. Nun übergibt er das Unternehmen mit 15 Mitarbeitenden nach 26 Jahren per 1. Januar an seine Nachfolger.

Baumann steht damit exemplarisch für die Generation der Babyboomer, die Jahrgänge 1946 bis 1964, die während vieler Jahrzehnte ihre Firmen mit «Haut und Haaren» geführt haben, wie Marc Maurer sagt. Maurer leitet bei der Zürcher Kantonalbank (ZKB) den Bereich Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die ZKB hat in der Studie «KMU ZH Monitor 2025» das Thema Nachfolge im Kanton Zürich analysiert. 1195 KMU haben an der Umfrage teilgenommen.

«Die Anzahl der Personen, die als Chefinnen und Chefs bei den KMU aufhören, steigt aus demografischen Gründen stark an», sagt Maurer. «In knapp einem Drittel der KMU im Kanton Zürich steht in den nächsten fünf Jahren ein Generationenwechsel an.» 2029, im Jahr, in dem die Babyboomer endgültig pensioniert würden, werde es in der Schweiz 30 Prozent mehr Pensionierungen als Eintritte in den Arbeitsmarkt geben.

Co-Leitung ersetzt klassisches Chef-Modell

Bei 120'000 KMU im Kanton Zürich, die laut Bundesamt für Statistik für knapp drei Viertel der Arbeitsplätze und 99 Prozent aller Firmen im Kanton stehen, sind das 40'000 Firmen, die eine Nachfolgelösung benötigen. «Ein Drittel gibt in der Regel den Betrieb auf, doch weitere rund 27'000 suchen nach Nachfolgerinnen und Nachfolgern», sagt Maurer.

Die Boomer sehen sich dabei laut dem Nachfolge-Experten mit einer besonderen Situation konfrontiert. Ihre Art, ein Unternehmen zu führen, können sie nicht weitergeben, denn die nachfolgende Generation tickt anders: «Das führt dazu, dass die Firmenleitung immer öfter von Einzelpersonen an Co-Leitungen übergeht», sagt Maurer.

Genau gleich war es auch bei Urs Baumann. Ab Januar werden sein Sohn Adrian Baumann und sein Schwiegersohn Benjamin Keller das Ingenieurbüro Ubag gemeinsam leiten. Urs Baumann findet das richtig: «Ich hätte es meinem Sohn nicht zumuten wollen, dass er wie ich weniger als 10 Tage Ferien pro Jahr macht.» Dank der Co-Leitung könnten sich die beiden vertreten und Themen auch zusammen diskutieren und entscheiden. Sein Sohn Adrian Baumann bestätigt: «Die Verantwortung zu teilen, ist schön, und im Austausch ergeben sich in der Regel bessere Lösungen.»

Fast dieselbe Situation ergab sich bei der Schreinerei Schneebeli in Ottenbach – allerdings



Urs Baumann (Mitte) übergibt sein Ingenieurbüro auf 1. Januar seinem Sohn Adrian Baumann (rechts) und seinem Schwiegersohn Benjamin Keller.



René Schneebeli (2. v. r.) hat seine Schreinerei an drei Mitarbeiter übertragen: (v. l.) Martin Scheuble, Urs Wyss und Heinz Appert.

ausserhalb der Familie. Denn René Schneebeli, der das Unternehmen mit rund 40 Mitarbeitenden in der dritten Generation leitete, hat keine Kinder. Vor drei Jahren hat der heute 65-Jährige deshalb die Mehrheit seiner Firmenanteile an ein Dreierteam übertragen, an seine langjährigen Mitarbeiter Heinz Appert, Martin Scheuble und Urs Wyss.

Im nächsten März werde er auch noch die restlichen Anteile übergeben und dann aus der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat ausscheiden, sagt Schneebeli. Es ist schön, danach «von der Verantwortung entlastet» zu sein. «Ich werde aber

weiterhin in einem Teilpensum mitarbeiten.» Geändert habe sich durch die familienexterne Geschäftsleitung der Zeitpunkt der Diskussion über Firmenthemen: «Früher besprach ich beim Mittagessen mit meiner Frau das, was wir heute an regelmässigen Geschäftsleitungssitzungen diskutieren.»

Hohe Immobilienpreise erschweren Übergabe

Nicht an mehrere Personen, sondern an verschiedene Firmen hat Hansruedi Kölliker seine Bäckerei Kölli-Beck mit Filialen in Thalwil, Gattikon und Oberrieden verkauft. «Unsere Bäckerei, der Kölli-Beck, befand sich

«Die Verantwortung zu teilen, ist schön, und im Austausch ergeben sich in der Regel bessere Lösungen.»

Adrian Baumann
Zukünftiger Co-Leiter
des Ingenieurbüros Ubag

seit 190 Jahren in Familienbesitz», sagt der 60-Jährige. Er hatte die Bäckerei, den ältesten Familienbetrieb in Thalwil, in der sechsten Generation geleitet. «Mein Sohn Fredi stand eigentlich schon bereit für die Übernahme.»

Doch daraus wurde nichts. Seit diesem Jahr betreiben die regionalen Betriebe Bäckerei Vetterli, Bäckerei Imholz, Feld-Beck und die Bäckerei Hausamann die ehemaligen Kölli-Beck-Standorte. Denn Hansruedi Kölliker erlebte eine weitere neue Realität: Oft lässt sich in der Region Zürich die Immobilie nicht weiter im Unternehmen halten und für die Nachfolgeneration renovieren oder gar ausbauen. Dafür sind die Immobilienpreise in Zürich und am Zürichsee zu stark durch die Decke gegangen.

Und um künftig für die vier Filialen rentabel zu produzieren, hätte der Kölli-Beck eine grössere Backstube gebraucht. Die 50-jährige Backstube in Thalwil reichte nicht mehr aus. «Wir haben uns jeweils um Nachbargrundstücke in Thalwil bemüht», sagt Kölliker. Doch den Zuschlag hätten im umkämpften

Immobilienmarkt die Meistbietenden erhalten. «Für Gewerbetreibende wird es schwieriger, geeignete Flächen am Zürichsee zu bekommen», bestätigt Marc Maurer von der ZKB.

Kaum Frauen in der Unternehmensnachfolge

Im Sorgenbarometer der ZKB-Studie hat das Nachfolgethema an Bedeutung zugenommen. 50 Prozent der betroffenen KMU sagen, es sei «sehr schwierig», Nachfolger zu finden. Noch schwieriger ist es, Nachfolgerinnen zu finden. In allen Beispielen haben Männer die Nachfolge übernommen. Das ist ein Abbild der Realität: «Nach wie vor sind die Frauen bei den Firmenübernahmen in der klaren Minderheit», beobachtet Maurer.

Zwar nehme das sogenannte dynastische Denken ab. Es sei nicht mehr wie früher, als es keine Frage gewesen sei, dass der Sohn die Firma übernehme – und die Tochter nicht dafür in Betracht gezogen worden sei. «Doch gerade bei unseren Veranstaltungen stellen wir fest, dass wir zwar für das Podium Expertinnen einladen, im Publikum aber hauptsächlich Männer sitzen.»

Auch beim Ingenieurbüro von Urs Baumann wollten die beiden Töchter nicht einsteigen. Doch Baumann ist froh, dass seine Ubag mit der neuen Co-Leitung aus seinem Sohn und seinem Schwiegersohn überhaupt weiter besteht. Denn es macht ihm Sorgen, dass wegen der fehlenden Nachfolger für die Boomer zunehmend kleinere Firmen von grösseren übernommen werden: «Dadurch geht der Wettbewerb im Markt verloren und damit die Innovationskraft der KMU.»