

# Der krönende Abschluss

Erfolg oder Misserfolg einer Nachfolgeregelung betreffen eine ganze Reihe von Akteuren. Eine gelungene Stabsübergabe ist der krönende Abschluss des unternehmerischen Lebenswerks.

AUTOR TOBIAS WESSELS

Das Unternehmerleben hält viele Herausforderungen bereit – und die letzte stellt gleichzeitig auch die vielleicht grösste dar: die Nachfolgeregelung. Diese Aufgabe erweist sich nicht nur als anspruchsvoll, sondern auch als besonders bedeutsam, hat sie doch Auswirkungen auf eine ganze Reihe von Akteuren. Betroffen sind neben der Familie des Unternehmers natürlich sämtliche Mitarbeiter, aber auch Kunden, Lieferanten und andere Anspruchsgruppen. Falls eine Firma den Übergang in die nächste Generation schafft, bringt dies Konsequenzen mit sich, die von der Notwendigkeit kleinerer Änderungen bis hin zur Bedrohung der wirtschaftlichen Existenz beinahe alles umfassen können.

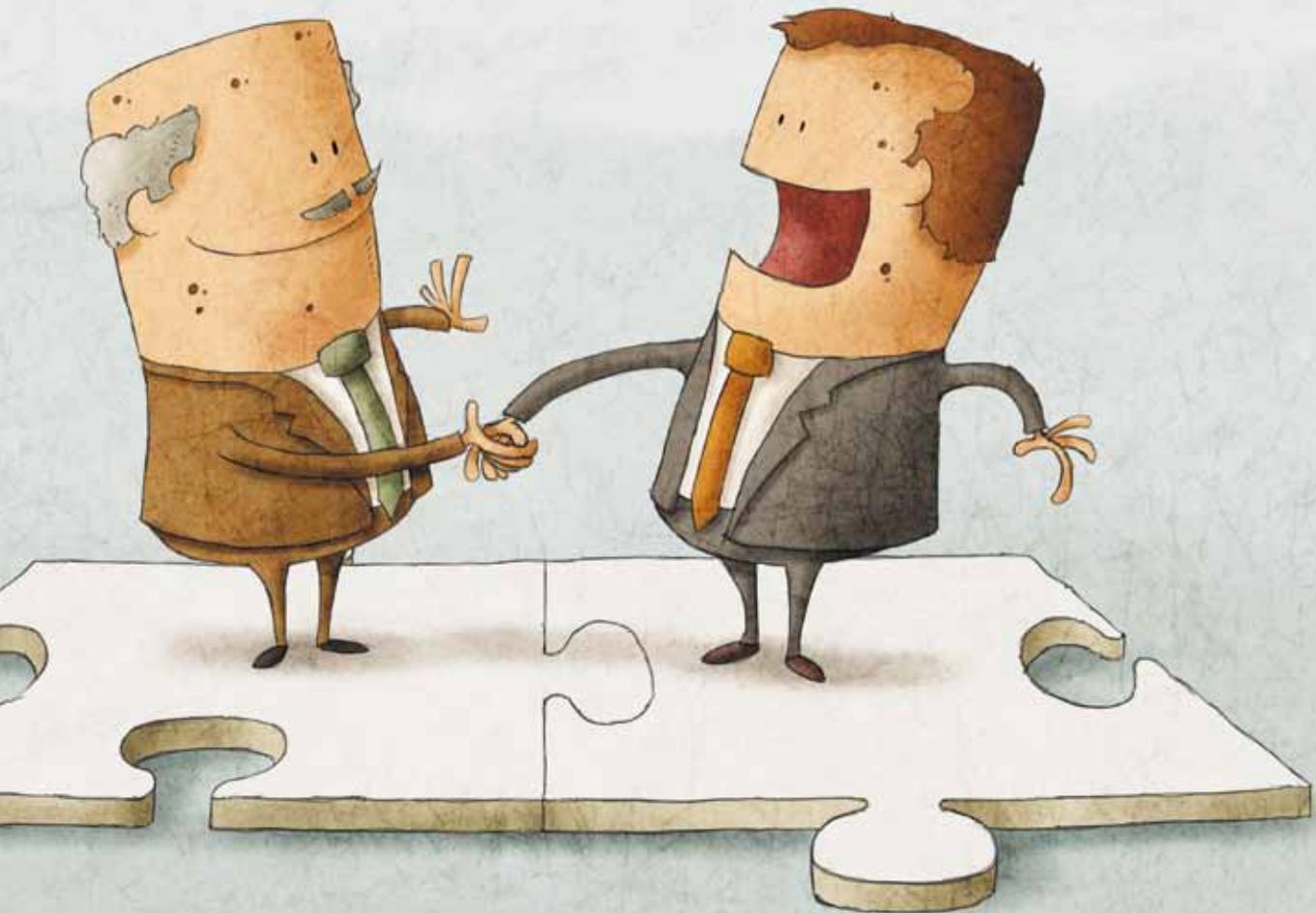
## Nur 30 Prozent gelungene Nachfolgen

Es lohnt sich also, die Zahlen rund das Thema Nachfolgeregelungen etwas genauer unter die Lupe zu nehmen. Mehr als 300 000 KMU existieren in der Schweiz laut der letzten Betriebszählung des Bundesamts für Statistik (2008), von denen sich gemäss einer Studie der Universität St. Gallen wiederum etwa 88 Prozent in Familienbesitz befinden. Die KMU beschäftigen mehr als 2,3 Millionen Mitarbeiter, was recht genau zwei Dritteln aller Arbeitsplätze im Land entspricht. Die UBS schätzt auf Basis mehrerer Studien, dass jährlich bei etwa drei bis vier Prozent aller Unternehmen eine Nachfolge in den Besitz verhältnissen oder im Management stattfindet. Somit sind jedes Jahr beinahe 100 000 Arbeitsplätze vom Gelingen einer Nachfolgeregelung abhängig. Ein wenig müssen die

durchaus beeindruckenden Statistiken, die Sie so oder in ähnlicher Form vermutlich schon gelesen haben, jedoch eingeschränkt werden. «Generell sind solche Zahlen mit Vorsicht zu geniessen, denn es gilt zu berücksichtigen, dass in diesen Statistiken unter Umständen Unternehmen mitgezählt werden, bei denen eine Übergabe an eine nächste Generation überhaupt nicht geplant ist», erklärt Claudia Astrachan, Projektleiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern. Diese Einschränkung dient lediglich der Präzisierung des Datenmaterials, sie ändert nichts an der immensen volkswirtschaftlichen Bedeutung gelungener Nachfolgelösungen. Und die Tatsache, dass jeweils nur rund 30 Prozent der Unternehmen, die einen Generationentransfer anstreben, diesen auch erfolgreich bewältigen, zeige deutlich, wie anspruchsvoll der Prozess der Nachfolgeregelung in der Praxis ist, so Astrachan.

## Überraschende Skepsis gegenüber eigenem Nachwuchs

Ein solches Scheitern ist nicht selten darauf zurückzuführen, dass die Nachfolge zu spät angegangen wird. «Grundsätzlich gilt: Je früher man sich mit dem Gedanken auseinandersetzt, desto besser. Diverse Studien belegen, dass die meisten Geschäftsführer oder Inhaber zu lange damit warten, sich mit dem Thema Nachfolge zu befassen – dies hat nachweislich einen direkten negativen Effekt auf die Unternehmensperformance», erklärt Claudia Astrachan. «Generell empfiehlt es sich, sich ab 45 oder 50 Jahren Gedanken über eine Nachfolgeplanung zu machen – und anschliessend schrittweise kürzer zu treten – und sich neue,



**Herausforderung  
Generationenwechsel.**  
Der richtige Zeitpunkt  
hängt von mehreren  
Faktoren ab.

erfüllende Herausforderungen zu suchen.» Eine in diesem Zusammenhang häufig vernachlässigte Problemstellung: Nicht nur das Alter des Übergebers spielt eine Rolle. «Man muss auch das Alter des Nachfolgers berücksichtigen: Ein 35-Jähriger ist ungleich motivierter und hat mehr Energie, etwas anzupacken und zu verändern, als ein 59-Jähriger der 20 Jahre lang Juniorchef war», so Astrachan. Zu solchen Situationen komme es beispielsweise, wenn Unternehmer ihren möglichen Nachfolgern zu wenig zutrauen. Die Erfahrung zeige auch, dass die landläufige Meinung, Eltern seien ihren Kindern gegenüber kritiklos, sich oft als falsch erweise. «Unternehmer sind oft fast schon zu skeptisch, was die Fähigkeiten der nachfolgenden Generation anbelangt»,

meint Claudia Astrachan. Zum Profil eines wirklich erfolgreichen Unternehmers gehört somit die Fähigkeit, sich selbst möglichst früh ersetzbar zu machen – schon alleine, um das eigene Lebenswerk zu schützen.

Eine weitere Dimension bei der Frage nach dem richtigen Zeitpunkt bringt Prof. Dr. Erik Nagel ins Spiel: «Generell ist die Nachfolge ein Thema, das Unternehmen in Privatbesitz im Schnitt alle 20 Jahre beschäftigt. In der Zwischenzeit setzen sich nur die wenigsten Unternehmen mit dem Thema auseinander. Das ist allerdings als Problem zu werten», so der Leiter des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie. «Hinter der Nachfolge versteckt sich ein grundsätzlicheres Thema: die Frage der Mehrgenerationenbetrachtung.

Sobald eine Unternehmung absehbar über Generationen bestehen kann, hat dies auch Implikationen für das Management.» Erst wenn dieses eine Mehrgenerationenperspektive einnehme, könne die Nachfolge sortiert, geordnet und sinnvoll erfolgen. Erik Nagel hält es für sinnvoll, eine Familienverfassung mit Regelungen, Strukturen und Prozessen zu schaffen. So erkenne man auch, welche Rolle die Familie für das Unternehmen spielt – und umgekehrt.

### Form der Übertragung

Wer die bisher genannten Punkte vorbildlich eingehalten hat, steht noch immer vor der Herausforderung, die eigentliche Übergabe mit ihren zahlreichen Teilaspekten erfolgreich über die Bühne zu bringen. Grundsätzlich stehen für die Übertragung einer Gesellschaft zwei Möglichkeiten zur Verfügung – der Share Deal und der Asset Deal. Während beim Share Deal die Kapitalanteile, namentlich Aktien oder Stammanteile, ganz oder teilweise übertragen werden, bezieht sich der Asset Deal auf einzelne Vermögenswerte, also beispielsweise Fahrzeuge, Liegenschaften oder auch Betriebsteile. Mauro Lardi, Rechtsanwalt und Partner bei der SwissLegal-Kanzlei in Chur, fasst es so zusammen: «Generell sind Veräusserer eher am Share Deal interessiert, Erwerber eher am Asset Deal.» Lardi, Herausgeber und Co-Autor von *Unternehmensnachfolge – Interdisziplinäres Handbuch zur Nachfolgeregelung*, erklärt dies so: «Ein Share Deal ist insofern einfacher, als dass nur Kapitalanteile übertragen werden. Für den Verkäufer kommt hinzu, dass in der Regel ein steuerfreier Kapitalgewinn erzielt werden kann. Der Erwerber hingegen muss aufpassen: Er übernimmt ein Gefäss mit allen enthaltenen Rechten und Verbindlichkeiten, was auch alle noch nicht bezahlten Steuern beispielsweise auf stille Reserven beinhaltet. Da das Unternehmen mit Aktiven und Passiven übernommen wird, ist in der Regel auch eine Due Diligence angezeigt.» Der Asset Deal sei für den Erwerber demgegenüber übersichtlicher, so Mauro Lardi: «Dass einzelne Vermögenswerte wie beispielsweise Fahrzeuge oder Liegenschaften, oder auch Betriebsteile mit Aktiven und allenfalls Passiven übernommen werden können, kann die Ausgestaltung der Verträge etwas komplizierter machen. Der

Vorteil für den Erwerber ist: Er übernimmt nur genau das was er möchte, und er kann bestimmte Verbindlichkeiten ausschliessen.» Auch Immobilien, die sich bei einer Nachfolgelösung durchaus als Stolperstein erweisen können, lassen sich auf diese Weise ausklammern. Allerdings hat die Vorstellung von der völlig freien Auswahl auch ihre – gesetzlichen – Grenzen. Wird beispielsweise ein Betriebsteil übernommen, gehen auch die Verpflichtungen gegenüber den darin beschäftigten Arbeitnehmern auf den neuen Besitzer über. Egal ob Share Deal oder Asset Deal, für gewöhnlich steht zu Beginn ein *Letter of Intent*, in dem die grundsätzliche Absicht zum Verkauf respektive Kauf des Unternehmens oder von Unternehmensteilen festgehalten wird und der auch die Verschwiegenheitspflicht festlegt. Auf dieser Basis erhält der

## Umstrukturierung

Im Zusammenhang mit einer Nachfolgelösung kann sich die Umstrukturierung eines oder mehrerer Unternehmen als sinnvolle Möglichkeit erweisen. Grundsätzlich gibt es drei Phasen, in denen eine solche Umstrukturierung zum Thema werden kann:

### ■ Vorbereitung

Mauro Lardi erklärt: «Beispielsweise ist es denkbar, dass man nicht eine Personen-, sondern eine Kapitalgesellschaft verkaufen möchte, also eine AG oder GmbH. Dies eröffnet überhaupt erst die Möglichkeit, einen Share Deal abzuschliessen zu können. Ein weiterer Grund dafür könnte sein, dass der Schutz des Namens bei einer Personengesellschaft regional begrenzt ist, während er für Kapitalgesellschaften schweizweit gilt.» Auch eine Aufspaltung in zwei Gesellschaften könne sinnvoll sein, beispielsweise um in einer die Immobilien zu beheimaten, während die andere das operative Geschäft führt.

### ■ Übernahme

Die Übernahme selbst kann durch eine Fusion gelöst werden, falls der neue Inhaber bereits ein Unternehmen besitzt. Dieses Vorgehen könne sich einfacher erweisen als eine vollständige Übertragung der Firma, erklärt Mauro Lardi.

### ■ Übernahme und Weiterführung durch den Erwerber

Falls der Erwerber bereits andere unternehmerische Aktivitäten aufweist, kann er auch nach der Übernahme entscheiden, ob eine Zusammenführung in einer einzigen Gesellschaft für ihn von Vorteil wäre. Die Übernahme selbst kann durch eine Fusion gelöst werden und der Betrieb wird unmittelbar in das bestehende Unternehmen integriert.



«Eigentlich müsste man die Frage stellen: Was kauft der Nachfolger wirklich?»

potenzielle Käufer Einsicht und kann eine Due-Diligence-Prüfung durchführen. Diese zeigt Stärken und Schwächen sowie insbesondere auch bestehende Risiken des Unternehmens auf, so dass der Käufer bestmöglich beurteilen kann, worauf er sich einlässt.

### Schwierige Bewertung

Die vermutlich wichtigste Grösse stellt in diesem Zusammenhang der Wert des Unternehmens dar. «Natürlich haben kleinere Unternehmen eine wesentlich weniger komplexe Ausgangslage, wenn der eigentliche Wert ermittelt werden soll», führt Mauro Lardi aus, «deswegen ist für sie der Weg zu einem grossen Beratungsunternehmen in der Regel nicht erforderlich. Es gibt genügend gute Treuhänder und Steuerberater, die eine Bewertung mit einem vernünftigen Aufwand durchführen können.» Dabei kommen unterschiedliche Methoden in Betracht.

Zuerst gibt es die Substanzwert-Methode. Sie fasst zusammen, welche Werte sich aktuell in der Bilanz finden, wobei die stillen Reserven zu berücksichtigen sind. Sie trifft keine Aussagen über vergangene oder künftige Umsätze beziehungsweise erzielte Gewinne, sondern stellt lediglich eine Moment-Aufnahme der Buchhaltung dar. Einen anderen Weg geht die Ertragswert-Methode, für welche die Erträge aus der Vergangenheit ermittelt werden. Diese können für gewöhnlich ohne grossen Aufwand aus der Jahresrechnung herausgelesen werden, wobei beachtet werden muss, dass die Jahresabschlüsse im Rahmen der handelsrechtlichen Vorschriften unterschiedlich gestaltet werden können. Sozusagen den Durchschnitt aus diesen beiden Möglichkeiten stellt die Praktiker-Methode dar. Sie vereint Substanzwert und Ertragswert, wobei Letzterer doppelt gewichtet wird. «Doch eigentlich müsste man die Frage stellen: Was kauft der Nachfolger wirklich?», so Mauro Lardi. «Er ist normalerweise nicht interessiert, sich in bestehende Sachwerte einzukaufen. Auch was in der Vergangenheit erwirtschaftet wurde, ist nur bedingt von Interesse. Für ihn geht es vor allem um die Frage: Welche Gewinne kann er in Zukunft erwirtschaften?» Deswegen bietet sich aus seiner Sicht die Discounted Cashflow Methode an. Sie verursacht zwar etwas mehr Aufwand und verlange

FÜR SIE NEHMEN  
WIR UNS ZEIT



5

Die Privatbank unter den Universalbanken – fünf Gründe, weshalb Sie bei uns goldrichtig sind auf [www.cic.ch/5](http://www.cic.ch/5)



BANQUE CIC | SUISSE |

Die Bank der Privat- und Geschäftskunden

Basel, Fribourg, Genf,  
Lausanne, Locarno, Lugano,  
Neuchâtel, Sion, Zürich

[www.cic.ch](http://www.cic.ch)

mehr Fachwissen, bringe aber dem Erwerber am ehesten Klarheit darüber, was er kauft und was er zu erwarten hat. Kern dieser Methode ist es, die künftig frei verfügbaren Geldflüsse und nicht einfach die in der Vergangenheit erzielten Reingewinne zu betrachten. Da sie zu einem Teil auf Annahmen für die Zukunft basiere, also auch Unsicherheit beinhalte, sei noch eine gewisse Zurückhaltung ihr gegenüber festzustellen. Zu beachten gilt es zudem, dass die Wahl der Bewertungsmethode auch von der jeweiligen Branche abhängt.

### Unrealistische Vorstellungen

Natürgemäß werden sich die Preisvorstellungen des Erwerbers und des Veräusserers in den seltensten Fällen von Anfang an decken. Nicht nur deswegen empfiehlt Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin von der Hochschule Luzern, auf Unterstützung von aussen zurückzugreifen: «Externe Berater sind bei einem Nachfolgeprozess meist eine gute Investition, da sie die Nachwehen einer solchen Transaktion reduzieren. Neben rationalen Aspekten kennen sie auch die emotionalen Schwierigkeiten und können Lösungen zur Findung finanzieller, aber auch ablauftechnischer Aspekte einbringen.» Dies bezieht sich längst nicht nur auf externe Nachfolgen: Auch bei familieninternen Lösungen sei der Preis ein wesentlicher Faktor, vor allem wenn der Unternehmer mehr als nur ein Kind hat. «Gibt es mehrere Kinder, von denen eines das Unternehmen übernimmt und die anderen abgegolten werden, ist die saubere Bewertung genau gleich wichtig wie bei externen Nachfolgen. Sonst sind erbrechtliche Auseinandersetzungen vorprogrammiert», so Mauro Lardi. «Tatsächlich ist man in der Praxis häufig zu wenig sorgfältig, doch davor muss ich mit Nachdruck warnen. Gerade Familienmitglieder, die selbst nicht aktiv im Bereich der Firma tätig sind, haben oft unrealistische Vorstellungen bezüglich des Werts des Unternehmens.»

Vor allem bringt die objektive Bewertung dem Unternehmer eines: Klarheit über die eigene Position und Hinweise, wo sich etwas optimieren liesse. Beispielsweise kann in der Firma angesammeltes Vermögen vor dem Verkauf entnommen werden. «Viele Unternehmer thesaurieren einfach in der Firma, sprich sie belassen die erzielten Gewinne im Unter-



nehmen, weil sie das für die steuerlich beste Lösung halten», so Mauro Lardi. Das kann sich beim Unternehmen aufgrund des höheren Eigenkapitals als Schwierigkeit erweisen. «Dabei gibt es gerade aus steuerlicher Sicht interessante Möglichkeiten, dieses Problem zu entschärfen. So kann dieses Vermögen durch Ausschüttungen an den Eigentümer mit nachfolgenden Einkäufen in die Pensionskasse abgebaut werden.» Einzige Voraussetzung dafür ist das Einkaufspotenzial bei der Pensionskasse. Dieses sei aber laut Mauro Lardi bei vielen Unternehmen vorhanden – oder es lasse sich beispielsweise durch Erhöhung des Lohnes oder den Abschluss einer höher dotierten Kaderversicherung schaffen. «So können zwei Fliegen mit einem Streich geschlagen werden: Erstens gibt es enorme steuerliche Entlastung, zweitens sinkt der Vermögenswert des Unternehmens und es wird damit für den Käufer attraktiver, denn der Erwerber muss sich

nicht in thesaurierte Gewinne einkaufen.» Zu beachten gelte es dabei aber, dass die Einkäufe rechtzeitig getätigt werden müssen, da in der Regel die Einkäufe der letzten drei Jahre vor einem Kapitalbezug aus der Pensionskasse steuerlich nicht begünstigt ausbezahlt werden. Eine sorgfältige Abklärung mit dem Finanzplaner oder der Pensionskasse sei daher angezeigt.

### Altersvorsorge optimieren

Gerade in diesem Zusammenhang bleibe in der Gesamtbetrachtung noch einiges Optimierungspotenzial, so Mauro Lardi. Unternehmer gehen von der Annahme aus, dass ihr Unternehmen ihre Altersvorsorge sei. Dies setzt jedoch voraus, dass ein Nachfolger bereit ist, den gewünschten Preis für das Unternehmen zu bezahlen. Gespräche mit der Bank und Pensionskassenspezialisten sollten frühzeitig geführt werden. Dies komme dem Unternehmer nicht zuletzt bei den Verhandlungen mit dem möglichen Nachfolger zugute, hält Mauro Lardi fest. «Wenn man in Verkaufsgespräche geht und weiss, dass der erzielte Verkaufspreis eine zentrale Rolle bei der Altersvorsorge spielt, dann bestimmt dieser Gedanke das eigene Verhandeln. Ausserdem sind die Überlegungen vor diesem Hintergrund schnell auf den eigenen Bedarf ausgerichtet und nicht auf das Wohl des Unternehmens.»

Bei internen Nachfolgen spielt die Frage der Verhandlungsposition keine so grosse Rol-

le wie bei Übernahmen durch Dritte, etwa im Rahmen eines Management-Buyins oder -Buyouts. Zumindest würde man das hoffen – denn gerade innerhalb der Familie tun sich häufig (mehr oder weniger) ungeahnte Schwierigkeiten auf. Länger schwelende Konflikte, die nie offen ausgetragen wurden, können bei den Gesprächen über die Nachfolge plötzlich ans Tageslicht kommen. Naturgemäss bedeutet dabei ein grösserer Kreis von betroffenen Personen auch einen höheren «Schwierigkeitsgrad». Auch vor diesem Hintergrund kann externe Beratung vieles vereinfachen. Dabei sollte man beim Begriff «weiche Faktoren» nicht nur an den Familienrat zur Vorbereitung der Nachfolge denken. «Nebst dem potenziell schwierigen Umgang mit negativen Familiendynamiken, die im Kontext der Nachfolgeregelung eskalieren können, ist insbesondere die Regelung oder der Transfer der soften Faktoren insofern anspruchsvoll, da sie vielfach übersehen oder nur ungenügend berücksichtigt werden», erklärt Claudia Astrachan. Während der Umgang mit der vorhandenen Infrastruktur, dem aufzuteilenden Kapital oder im Idealfall auch dem Wissen des bisherigen Stelleninhabers meist relativ einfach geregelt werden könne, komme die schrittweise Übertragung des sogenannten Sozialkapitals vielfach zu kurz. «Dies betrifft beispielsweise die Sicherung und den Transfer der langjährigen Kontakte aus dem Netzwerk des Übergebers – diese

## Im Business holen wir die Kränze.



LAIM  BACHERS  
sponsored by SelectLine

### Die Powersoftware für KMUs

Technik, Performance und Agilität sind auch im Business wichtige Erfolgsfaktoren. SelectLine ist eine modular aufgebaute, betriebswirtschaftliche Softwarelösung, deren Leistung und Funktionsumfang sich perfekt auf die Bedürfnisse von Klein- und Mittelunternehmen anpassen lässt. Testen Sie jetzt kostenlos die neue Version 13.

**SelectLine Software AG**  
Achslenstrasse 15 | 9016 St.Gallen  
Tel. +41 71 282 46 48 | info@selectline.ch  
[www.selectline.ch](http://www.selectline.ch)

**Auftrag**  
**Rechnungswesen**  
**Lohn**  
ab CHF 890.- exkl. MWST

Erhältlich in den  
Skalierungen Standard,  
Gold und Platin.

**SelectLine**<sup>®</sup>  
Kaufmännische Software



stellen meist eine wertvolle Ressource für ein Familienunternehmen dar, deren Verlust schwerwiegende Folgen haben kann.» Die Erkenntnis, dass dieses soziale Kapital ein zentraler Wert für das Unternehmen ist, bedeutet dabei nur den ersten Schritt. «Weiter braucht es die Bereitschaft des Übergebers, dieses an den Nachfolger weiterzugeben. Dieser Prozess nimmt Zeit und Geduld in Anspruch, um sicherzustellen, dass dem Unternehmen diese Ressource über den Generationentransfer hinaus erhalten bleibt.»

### Stellenwert der Familie

Laut Astrachan gibt es bei der familienexternen Veräusserung zwei Szenarien, die darauf zurückzuführen sind, dass Familienunternehmen nicht nur finanzielle, sondern auch nicht-finanzielle Ziele verfolgen. Auf der einen Seite kann die Familie einen nur schwer ersetzbaren Mehrwert für das Unternehmen darstellen: So zeigt die Forschung beispielsweise, dass Mitarbeitenden in Familienunternehmen nachweislich motivierter und loyaler sind als Mit-

arbeitende in Nicht-Familienunternehmen. Scheidet die Familie aus dem Unternehmen aus, fällt dieser Vorteil unter Umständen weg. Im umgekehrten Fall kann die Familie jedoch auch hinderlich sein für den Unternehmenserfolg. So beispielsweise, weil man aufgrund guter Beziehungen seit Jahren an einem unverhältnismässig teuren Lieferanten festhält, oder man auf Outsourcing verzichtet, weil man die Arbeitsplätze in der Region erhalten will. In diesem zweiten Fall ist es wahrscheinlich, dass der Wert des Unternehmens nach Ausscheiden der Familie steigen wird. Insofern muss ein Käufer zwingend sorgfältig abklären, welchen Beitrag die Familie für das Unternehmen leistet. Falls durch das Ausscheiden der Familie eine wichtige Ressource wegzufallen droht, so könnte eine Option sein, Familienmitglieder langfristig oder übergangsweise in Management-Positionen oder Beratungsrollen im Unternehmen zu behalten.

Um alle Anspruchsgruppen bei einer Nachfolgelösung «mitzunehmen», muss der Kommunikation der nötige Stellenwert eingeräumt



**David Dürr / Mauro Lardi (Hrsg.)**

**Unternehmensnachfolge**  
Interdisziplinäres  
Handbuch zur Nachfolge-  
regelung  
ISBN 978-3037515914  
Dike, Januar 2014

werden. «Viele Unternehmer unterschätzen, die Komplexität des Nachfolgevorgangs – seine Umsetzung im laufenden Betrieb und die Auswirkungen auf alle betroffenen Parteien», so Mauro Lardi. Man könne Friktionen, Widerstände und Irritationen vermeiden, indem man mit allen Stakeholdern – Familie, Geschäftspartner, Lieferanten und Kunden – gezielt und zur richtigen Zeit kommuniziert. «In beinahe der Hälfte der Unternehmensnachfolgen fehlt es an einem strukturierten Kommunikationsplan.

Da der Nachfolgeprozess viel Verunsicherung auslöst, ist es wichtig, dass der Unternehmer einen Kommunikationsplan erstellt, wann er

wen in welchem Umfang über die Nachfolge informiert.» Der Aufwand für eine sorgfältige Vorbereitung und Umsetzung einer Unternehmensnachfolge lohnt sich in jedem Fall, denn eine gelungene Nachfolgelösung bedeutet dreifachen Erfolg: Der Übergeber erhält in aller Regel mehr Geld als bei einer Liquidation seines Unternehmens. Der kann einen laufenden Betrieb übernehmen und ausbauen, anstelle im Rahmen einer Neugründung ein Unternehmen von Grund auf aufzubauen. Alle Anspruchsgruppen und somit die gesamte Volkswirtschaft profitieren vom Fortbestehen des Betriebs und der Arbeitsplätze. ●



«In beinahe der Hälfte der Unternehmensnachfolgen fehlt es an einem strukturierten Kommunikationsplan.»

### Praxisbeispiel: Zimmerei Röthlisberger

In diesem Jahr feiert die Röthlisberger Zimmerei AG ihr 100-jähriges Bestehen – und schliesst gleichzeitig den jüngsten Generationenwechsel ab. So wird Michael Röthlisberger, der bereits 51 Prozent der Aktien des Unternehmens hält, die verbleibenden 49 Prozent von seinem Onkel Alfred übernehmen. Dass Michael Röthlisberger den Betrieb einmal führen würde, stand relativ früh fest. «Michael absolvierte seine Ausbildung und wuchs Stück für Stück in die Arbeit im Unternehmen hinein», erinnert sich Alfred Röthlisberger. Da er selbst drei Töchter hat, die an einer Übernahme kein Interesse zeigten, war Neffe Michael die einzige familieninterne Option für eine Nachfolge.

Vor rund 20 Jahren wurde das Thema erstmals offen angesprochen. Ursprünglich wollte Michael den Betrieb nur mit einem Kompagnon übernehmen, so Alfred Röthlisberger, «doch mit der Zeit entwickelte er die Überzeugung, die Aufgabe auch zusammen mit verantwortungsbewussten Mitarbeitern stemmen zu können». Das Modell der zweigeteilten Führung kannte Michael Röthlisberger aus persönlicher Erfahrung: Bis 2009 wurde die Zimmerei von seinem Onkel Alfred und seinem Vater Hermann geleitet. Dann verhinderte der tragische Tod von Hermann Röthlisberger, dass dieser den Abschluss der bereits eingeleiteten Nachfolgelösung miterleben durfte. «Glücklicherweise war im Betrieb bereits vieles vorgespurt, und mein Bruder hatte bereits einen grossen Teil der Verantwortung an seinen Sohn übergeben», so Alfred Röthlisberger.

So nennt er dies auch als zentralen Rat für andere Unternehmer im Hinblick auf die Nachfolge: «Man muss rechtzeitig beginnen und den Nachfolger möglichst früh einbinden – auch, damit er einen Betrieb übernimmt, mit dem er sich bereits identifiziert.»

Alfred Röthlisberger nimmt mit 65 Jahren im Betrieb eine beratende Rolle ein und kümmert sich noch um die Pflege bestehender Kunden, möchte sich aber langsam aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Dass mittlerweile vieles über den Schreibtisch seines Neffen läuft, der alleiniger Geschäftsführer ist, stört ihn nicht. «Anfangs muss man sich schon daran gewöhnen, wenn an sich funktionierende Abläufe überdacht werden. Doch man muss einfach viel miteinander sprechen. Meine Neffe bringt jede Menge neue Ideen ins Unternehmen, und er hat eine sehr umgängliche Art, so dass wir das gut lösen können», fasst Alfred Röthlisberger die Situation zusammen.

Abschliessend weist Alfred Röthlisberger auf eine Problematik im Zusammenhang mit einer familieninternen Nachfolge hin: «Wenn einer von mehreren Erben den Betrieb übernimmt, kann man nicht einfach den Marktwert des Unternehmens bestimmen und den daraus berechneten Teil an jene auszahlen, die aus dem Unternehmen aussteigen. Das wäre fernab von der Realität. Zieht man nur diesen Aspekt in Betracht, ist ein Verkauf einfacher: Der erzielte Preis lässt sich problemlos verteilen.»