



Verlag ORGANISATOR AG  
9001 St. Gallen  
071/ 222 56 61  
www.organisator.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 4'474  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 14  
Fläche: 70'463 mm<sup>2</sup>

# Schwerpunkt

## Wer tritt in die Fusstapfen des Patrons?

*Nicht immer sind es die Söhne und Töchter, die das elterliche Familienunternehmen übernehmen. Was früher selbstverständlich war, wird heute für manche KMU zur Herausforderung: die Nachfolgeregelung.*



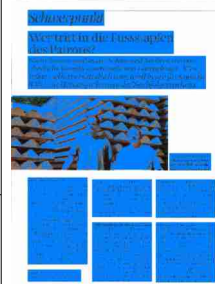
**Übergabe an die jüngere Generation vollzogen: Hans-Peter und Simon Wüthrich von der Wüthrich Holz AG in Aeschau.**

### VON FABRICE MÜLLER\*

Die Firmenkunden aus Japan zeigten sich beeindruckt vom harmonischen und sozialen Klima der Wüthrich Holz AG in Aeschau. Die Gäste aus Asien legen offenbar Wert auf Produktionspartner, in denen auch die soziale Komponente stimmt. Als Zulieferbetrieb eines grösseren Sägewerkes in der Region exportiert das siebenköpfige Unternehmen aus dem Emmental Schnittholz bis nach Japan. Seit über zehn Jahren arbei-

tet der 35-jährige Simon Wüthrich im Betrieb seines Vaters Hans-Peter (67). Nach der Handelsmittelschule und dem Studium in Betriebsökonomie FH trat er in das elterliche Geschäft ein. Dort ist er für die Produktion, die Administration sowie für die Entwicklung der neuen Dreiecksbalken für das Produkt «triasol» verantwortlich. Hans-Peter Wüthrich dagegen setzt auf seine Talente und

\* **Fabrice Müller** ist freischaffender Journalist und für verschiedene Medien, Verbände und Organisationen tätig.



Verlag ORGANISATOR AG  
9001 St. Gallen  
071/ 222 56 61  
www.organisator.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 4'474  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 14  
Fläche: 70'463 mm<sup>2</sup>

Kompetenzen im Einkauf und Verkauf. Dabei profitiert das Unternehmen von den unzähligen Kontakten, die der Firmenpatron in den letzten Jahren knüpfen konnte – so unter anderem als ehemaliger Präsident des Verbandes Holzindustrie CH.

#### **Aktienanteile an die Kinder übergeben.**

Die Aufteilung der verschiedenen Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Betrieb haben Vater und Sohn mündlich vereinbart. «Das ist in den letzten Jahren einfach so entstanden», erklärt Simon Wüthrich und ergänzt: «Ich denke, dass ein Vertrag nicht zwingend ist. Im Falle eines Konfliktes wäre es wohl auch mit einem Vertrag schwierig, zu einer Einigung zu kommen.» «Unser Verhältnis untereinander ist perfekt. Für mich als Vater ist das wunderbar», freut sich Hans-Peter Wüthrich, der froh ist, mit seinem Sohn einen kompetenten Nachfolger gefunden zu haben. Vor zwei Jahren wurde das Unternehmen von der Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Gewisse Aktienanteile gingen dabei an die Kinder von Hans-Peter Wüthrich über. Über seine Nachfolge muss sich der Firmenchef somit keine Sorgen machen.

**Eine Generationenfrage.** Max Nägeli, Geschäftsführer der Vereinigung kmu-NEXT (siehe nebenstehendes Interview) rechnet damit, dass in den nächsten Jahren nur noch ein Drittel der Nachfolgen familienintern gelöst wird. Ähnlich tönt es seitens Guido Schillings, Spezialist für die Suche nach Topführungs-kräften an der Spitze der Unternehmen: «Für die Schweizer Wirtschaft, die ja sehr stark von KMU geprägt ist, kommt dem Thema Nachfolgeregelung eine sehr grosse Bedeutung zu.» Eine bis zwei Generationen früher war die Nachfolge-

regelung im Gegensatz zu heute ein Thema, das meist familienintern geregelt werden konnte. Ein Sohn oder eine Tochter trat in die Fussstapfen des Vaters und übernahm nach einer gewissen Übergangszeit dessen Firma. «Heute sind längst nicht mehr alle Söhne und Töchter bereit, das Unternehmen ihres Vaters zu übernehmen, weil ihnen viele andere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten offenstehen und der uneingeschränkte Einsatz ihres Vaters die Kinder heute mehr abschreckt als anzieht», stellt Guido Schilling fest.

**Fit für die Nachfolge.** Weiter sollte sich das Unternehmen laut Max Nägeli fit machen für die Nachfolgeregelung. Dazu gehören wirtschaftliche, finanzielle, rechtliche, steuerliche, strukturelle und personelle Optimierungen. Gleichzeitig sollte sich in dieser Zeit der abtretende Patron von seinem Amt lösen und die Visionen für seine bevorstehende dritte Lebensphase realisieren. «Leider fällt es manchen Firmenchefs schwer, sich von ihrem Unternehmen zu lösen. Solche Fälle sind für alle Beteiligten eine Herausforderung. Dabei sollte die neue Person an der Firmenspitze doch in der Lage sein, sich zu einer eigenständigen Persönlichkeit zu entwickeln und ihre eigenen Ideen umzusetzen», so Guido Schilling. An interessierten Personen für Nachfolgelösungen fehlt es nicht. Denn: «In vielen Grossunternehmen gibt es Manager, die gerne mehr Entscheidungskompetenzen übernehmen und ein kleines oder mittleres Unternehmen führen würden, weil sie in Grosskonzernen oft extrem eingeschränkt sind. Das sind bestens ausgebildete und teamorientierte Manager mit hoher Fach- und Führungskompetenz.»

**Familien- und Unternehmensinteressen trennen.** Zu den wichtigsten Indikatoren, ob eine Person sich eignet, zählen die erzielten Resultate sowie das Umgehen mit Fehlern und Misserfolgen. Bei Familienunternehmen muss man zudem rechtzeitig die Trennung der Familien- von den Unternehmensinteressen herbeiführen. Und es muss auch Schlüsselpositionen auch für Nichtfamilienmitglieder geben. Bei externen Lösungen komme auch der Verkauf des Unternehmens an einen strategisch orientierten Käufer wie etwa ein Konkurrenzunternehmen infrage. «Wenn so Arbeitsplätze und Firmen gerettet werden können, ist dies durchaus sinnvoll», findet Max Nägeli.

[www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch), [www.guidoschilling.ch](http://www.guidoschilling.ch)



Verlag ORGANISATOR AG  
9001 St. Gallen  
071/ 222 56 61  
www.organisator.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 4'474  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 14  
Fläche: 70'463 mm<sup>2</sup>

**INTERVIEW**

**«Es braucht eine saubere Kompetenzaufteilung.»** Nachfolgeregelungen sind gerade für Familienbetriebe ein zentrales Thema. Wer übernimmt den elterlichen Betrieb? Im Gespräch mit Max Nägeli von kmuNEXT, der Schweizerischen Vereinigung für Unternehmensnachfolge bei KMU.

**Wie verbreitet sind Familienbetriebe in der Schweiz?**

**Max Nägeli:** In der Schweiz sind über 80 Prozent aller Unternehmen Familienbetriebe. Wir stellen anhand unserer Untersuchungen in den Jahren 2005 und 2009 zusammen mit der Universität St. Gallen allerdings fest, dass die familieninternen Nachfolgeregelungen kontinuierlich zurückgehen. Während früher die Nachfolge in bis zu 70 Prozent der Fälle familienintern geregelt werden konnte, lag dieser Wert im letzten Jahr noch bei 40 Prozent. Ich schätze, dass in einigen Jahren nur noch ein Drittel der heutigen Familienbetriebe durch eine interne Nachfolge weitergeführt wird.

**Wie sollte der Übergang der Geschäftsleitung auf den Sohn oder die Tochter geregelt werden?**

Wenn ein Familienbetrieb vom Vater auf den Sohn oder die Tochter übergeht, ist es

sicher sinnvoll, eine gewisse Übergangszeit vorzusehen. Die Eltern arbeiten auch nach der Übergabe meist noch länger im Betrieb mit und bringen ihre Erfahrungen ein. Das kommt den Kindern zugute, erbringen die Eltern dann ihre Leistungen in der Regel zu günstigen Konditionen bzw. für einen symbolischen Lohn. Bei einer mehrjährigen Übergangszeit können das Know-how wie auch das langjährige Beziehungsnetz besser an die Kinder übertragen werden. Zudem ist dann der Sohn oder die Tochter schon längere Zeit im Betrieb integriert und mit den Kunden vertraut.

**Welche administrativen und finan-****ziellen Punkte gehören dazu?**

Die Bewertungsfrage muss sauber beantwortet werden, da dies Auswirkungen im Erbfall haben und zu Konflikten zwischen den Geschwistern führen kann. Ich bin mir bewusst, dass die Bewertung von Hand-



**Max Nägeli von kmuNEXT: «80 Prozent aller Unternehmen sind Familienbetriebe.»**

werksbetrieben sehr schwierig ist. Trotzdem lohnt es sich, diese Frage beim Zeitpunkt der Übergabe zu regeln. Nach aussen hin muss klar kommuniziert werden, wer für die Firmenleitung verantwortlich ist. Aber auch intern, indem der Sohn das Büro des Vaters bezieht und dessen Parkplatz benutzt. Diese Nachfolge sollte mit einem Vertrag geregelt werden. Bei einer Nachfolgeregelung von inhabergeführten Unternehmen geht ja neben der Firmenleitung auch das Eigentum der Firma an den Sohn über. Dies kann, vor allem bei Personenernternehmen, steuerliche Folgen haben.

*Interview: Fabrice Müller*