



Früh übt sich Eine rechtzeitige Weichenstellung aus dem Chefsessel erspart unliebsame Überraschungen.

Nachfolger gesucht

Demnächst müssen sich 75 000 Firmen mit der Nachfolge für den Patron beschäftigen. **Lösungen sind heikel und benötigen Zeit.** Die Unternehmer sind dabei auf Beratung angewiesen – inzwischen hat sich ein entsprechender Markt entwickelt

Von Andreas Kneubühler

Zuerst die Folgen der Finanzkrise, dann Absatzprobleme wegen der Euroschwäche, dazwischen Ärger mit Lieferanten, ein unerwarteter Abgang im Kader, neue Kunden, die gesucht und Investitionen, die geplant werden müssen: Unternehmer sind mit dem Tagesgeschäft meistens mehr als ausgelastet. Kein Wunder ist die Firmennachfolge ein Thema, das sie gerne auf die lange Bank schieben. Schliesslich sind sie gerade dabei, die Firma aufzubauen, wieder in Schwung zu bringen oder mit vollem Einsatz über Wasser

zu halten. Der Gedanke, sich gleichzeitig mit dem Ende ihrer Karriere als Unternehmer zu beschäftigen, erscheint da fast etwas absurd.

Doch diese Einstellung kann sich rächen. Das Credo aller Experten, die sich mit Nachfolgeregelungen befassen, lautet nämlich: Je früher sich die Unternehmer mit dem Thema beschäftigen, desto mehr Optionen für eine gute Lösung stehen ihnen offen. «Sobald das 50. Altersjahr überschritten wurde, ist eine konkrete Nachfolgeplanung angebracht», mahnt die UBS in ihrer Broschüre zum Thema «Nachfolge im Unternehmen». Eine Studie von PWC und der



Universität St. Gallen zeigt aber, dass solche Ratschläge kaum befolgt werden: Vier von fünf Unternehmern leiten ihre Nachfolge hauptsächlich aus Altersgründen ein. Bei knapp 13 Prozent waren sogar gesundheitliche Gründe die Ursache. Im Klartext: Der Patron arbeitet so lange, bis es fast nicht mehr geht. Das ist nicht unbedingt im Interesse der Firma. Ein Experte für Nachfolgeregelungen formuliert es unverblümt: «Wenn man 20, 30 Jahre lang an der Spitze war, ist irgendwann die Luft draussen.» Zum Lebenszyklus eines Unternehmens gehören neben Wachstums- auch Stagnations- und Niedergangsphasen. Dann braucht es oft Impulse von aussen, um den Betrieb wieder auf Kurs zu bringen.

Die Krux: Die Lösung einer Unternehmensnachfolge ist ein Prozess, der Zeit benötigt. «Wenn die Firma gut aufgestellt ist, die Abschlüsse sauber gemacht sind, kann eine Übergabe innert zwei Jahren ablaufen», sagt Max Nägeli, Geschäftsführer des Vereins «kmuNext», der sich auf das Thema Nachfolge spezialisiert hat. Bei einer schwierigen Konstellation müsse man hingegen mit einer Dauer von fünf bis sieben Jahren rechnen. Eine solche Ausgangslage ist allerdings fast schon der Normalfall.

Es ist die Kombination von sich gegenseitig bedingenden harten und weichen Faktoren, die Nachfolgeregelungen derart anspruchsvoll machen. In den vergangenen Jahren hat sich deshalb ein kleiner Markt von Fachleuten entwickelt, die Beratungen für Unternehmer anbieten: Von Steuerexperten bis zu Coaches und Mediatoren, die bei familiären Konflikten schlichtend eingreifen (siehe Kasten «Hintergrund»).

Bei der Suche nach der besten Lösung gibt es vor allem einen Aspekt, der das Tempo bestimmt: die Steuern. Es kann sein, dass Sperrfristen von mehreren Jahren eingehalten werden müssen, damit eine bevorzugte Nachfolgelösung realisiert werden kann. Wer nicht so lange warten kann – etwa weil der Patron ernsthaft krank geworden ist –, muss dem Fiskus möglicherweise so viel zahlen, dass eine Übergabe innerhalb der

Familie gar nicht mehr möglich ist. Grundsätzlich gilt, dass alle wichtigen Schritte zuerst mit einem erfahrenen Steuerexperten und dann auch noch mit den Steuerbehörden abgesprochen werden sollten.

Zeit braucht es auch, wenn ein Unternehmen für einen Verkauf fit gemacht werden muss. In vielen KMU gibt es Strukturen, die im Lauf der Zeit gewachsen sind – und nie überprüft wurden. Da gibt es Tochterfirmen, die nur noch wenig mit dem Zweck des Unternehmens zu tun haben, aber von

Vor allem ein Aspekt bestimmt bei der Suche nach der Lösung das Tempo: die Steuern.

Familienmitgliedern geleitet werden. Da gehört das Betriebsgebäude dem Unternehmer – oder die Firma selbst besitzt auch noch Liegenschaften. Häufig anzutreffen sind Verflechtungen zwischen dem Firmen- und dem Privatvermögen des Inhabers. Das alles bedeutet aus Sicht des Käufers vor allem Ballast, der den Preis hochtreibt und eine Übernahme allenfalls sogar verunmöglichen könnte.

Viele dieser Hürden lassen sich mit einer langfristigen Planung lösen. Schwieriger wird dies bei den oft entscheidenden weichen Faktoren. Gemeint sind die Familienangelegenheiten des Inhabers, aber auch seine persönliche Zukunftsplanung. Noch immer werden viele Firmen weitervererbt – der Anteil der Unternehmen, die innerhalb der Familie weitergegeben werden, sinkt allerdings stetig: 2005 waren es 60 Prozent, inzwischen sind es noch 40 Prozent der Betriebe, die vom Sohn, der Tochter oder einem anderen Familienmitglied übernommen werden. Die Familie wird aber auch dann tangiert, wenn die Firma verkauft wird – beispielsweise über das Erbrecht. Gefordert ist deshalb Transparenz bei der Entscheidungsfindung – gerade gegenüber Familienmitgliedern, die nicht direkt involviert sind.

Ein wichtiger Faktor ist die persönliche Perspektive des Unternehmers. Wie ist es um



seine Altersvorsorge bestellt? Wie um den Lebensinhalt? Schwierig sei das Loslassen vor allem für charismatische Unternehmer, weiss Max Nägeli aus der Praxis. Solche Patrons identifizierten sich zu 150 Prozent mit ihrem Unternehmen. «Der Erfolg der Firma ist auch ihr persönlicher Erfolg», schildert er. Was wird, wenn man dort keine Rolle mehr spielt? Es gebe Fälle, bei denen die Aufgabe der Firma eine Depression auslöste, weiss Nägeli. Die Alternative, ein nur teilweiser Rückzug, sei nicht unproblematisch: Schwierig wird es, wenn der Patron jeden Tag in der Firma auftaucht und die Mitarbeiter bald nicht mehr wissen, wer eigentlich der Chef ist.

TIPPS AUF EINEN BLICK

- Beginnen Sie frühzeitig, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Probieren Sie Online-Angebote wie die sogenannten «Nachfolgechecks» aus, die einige Banken oder beispielsweise KMU-Next anbieten. Die Auswertung der Fragekataloge zeigt Ihnen auf, wo die Problemfelder für eine Nachfolgeregelung liegen könnten.
- Setzen Sie auf einen Berater mit Erfahrung in Nachfolgeregelungen und holen Sie unbedingt Referenzen ein.
- Wenden Sie sich an die Hausbank. Sie kennt Experten, die bereits einen Leistungsausweis haben und kann abschätzen, wer zu Ihnen passt.
- Wechseln Sie den Berater, falls die Chemie nicht stimmt.
- Verteilen Sie die Beratung auf verschiedene Schultern: Ein erfahrener Berater von ausserhalb kann Schwachstellen rascher erkennen und verfügt über das Fachwissen bei den oft entscheidenden Steuerfragen. Er ist persönlich und finanziell unabhängig. Der Treuhänder, mit dem man schon jahrelang zusammenarbeitet, hat dafür das Vertrauen, kennt die Familiengeschichte. Von ihm werden vielleicht auch unbequeme Ratschläge akzeptiert.

Nachfolgeregelungen sind heikel, sie können das Lebensumfeld des Patrons, aber auch die Zukunftsaussichten der Firma stark beeinflussen. Das Thema hat aber auch eine grosse volkswirtschaftliche Bedeutung. Von den rund 300 000 Unternehmen in der Schweiz stehen in den nächsten fünf Jahren mindestens 75 000 Firmen vor einer Unternehmensnachfolge. Davon sind jedes Jahr rund 180 000 Mitarbeitende betroffen. Sie sind darauf angewiesen, dass es der Unternehmensleitung rechtzeitig gelingt, eine gute Lösung zu finden. Es gibt nämlich auch die Kehrseite: Für 20 bis 30 Prozent der Betriebe findet sich kein Nachfolger. Sie werden aufgelöst. ■

HINTERGRUND

Wie findet man den besten Berater?

Um die Firmennachfolge hat sich ein zunehmend grösserer Markt an Beratungsdienstleistungen entwickelt. Die Banken haben ihr Angebot sukzessive ausgebaut; sie hoffen, sich damit langfristige Beziehungen zu Firmenkunden sichern zu können, sind aber auch vor allem am Weiterbestehen der Firma interessiert. Daneben gibt es zahlreiche Treuhänder, Steuerexperten, Coaches oder Mediatoren, die sich auf das Thema spezialisierten. Der Weg bis zu einer Lösung dauert oft Jahre – meistens braucht es dafür mehr als einen Spezialisten. So sind bei einer innerfamiliären Nachfolge andere Fragen wichtig als bei einem Verkauf der Firma. Entscheidend ist, dass als Berater jemand ausgewählt wird, der sich vor harten Fragen nicht scheut und nicht nur ein Spezialist im Steuerrecht ist, sondern auch eine Ahnung von Psychologie hat. Zum Thema muss beispielsweise der künftige Lebensinhalt des Patrons nach dem Ausstieg werden: Reicht eine Mitgliedschaft im Golfclub – oder braucht es eine neue Aufgabe, die die Gründung einer neuen Firma bedingt? Scheinbar endgültige Entscheide müssen hinterfragt werden: Ist der Sohn und designierte Nachfolger wirklich ein Unternehmertyp – oder wäre eine externe Lösung für die Firma nicht die bessere Variante?