

«Wer mit 55 Jahren seine Nachfolge geregelt hat, schafft attraktive Perspektiven für beide Parteien.»

Dr. Frank A. Halter, Gründungs- und Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business, Universität St. Gallen

«Eine Vereinheitlichung des Nachfolgeprozesses gibt es nicht, da jede Unternehmenssituation individuell beurteilt werden muss.»

Reto Rüttimann, Leiter KMU Unternehmensnachfolge, Zürcher Kantonalbank



## Unternehmensnachfolge ist kein punktuelles Ereignis

Der Generationenwechsel wird für jeden Unternehmer über kurz oder lang zum Thema. Wer sich systematisch vorbereitet, schafft eine wesentliche Voraussetzung für den dauerhaften Erhalt des Betriebs. Was es für die rechtzeitige Nachfolgeplanung zu berücksichtigen gilt, erläutern Dr. Frank A. Halter und Reto Rüttimann im Gespräch.

Von Patrick Preuss; Fotos: Meinrad Schade

### Jeder zweite Schweizer träumt davon, sich selbständig zu machen. Gibt es für Unternehmen Nachfolger im Überfluss?

Frank A. Halter: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit gibt es eine riesige Diskrepanz. Wir sehen dies bereits bei Umfragen unter Studenten. Über die Hälfte der Befragten befasst sich mit dem Gedanken, sich selbständig zu machen. In der Forschung spricht man von einer Absichtserklärung. Die Realität – sprich die Anzahl derjenigen, die den Schritt tatsächlich machen – sieht anders aus.

Reto Rüttimann: Von einem Überfluss kann man nicht sprechen. Nicht, weil es zu wenig Interessenten gibt. Manager, die sich aus dem Angestelltenverhältnis heraus zum Unternehmer entwickeln möchten, unterschätzen oft, was es heisst, die Verantwortung für ein ganzes Unternehmen zu tragen. Dies beginnt teilweise bereits bei der täglichen Arbeit, die bei vielen KMU aufgrund mangelnder Delegationsmöglichkeiten sehr operativ ist. Bei einem Quereinstieg reicht deshalb das reine betriebswirtschaftliche Fachwissen nicht. Man muss die jeweilige Branche und ihre Eigenheiten kennen.

### Gibt es also zu viele Interessenten mit falschen Vorstellungen oder zu viele Unternehmen mit sehr spezifischen Anforderungen?

R.R.: Beides. Das Problem fängt aber schon woanders an. Viele fachlich sehr gut qualifizierte Angestellte setzen sich gar nicht mit dem Gedanken auseinander, einmal selbst Unternehmer zu sein oder eine Nachfolge anzutreten.

F.H.: Das stimmt. Gerade in gewerblichen Betrieben entstehen Nachfolgeregelungen oft aus Opportunitäten heraus. Innerhalb weniger Monate werden aus Angestellten Unternehmer. Diese Kurzfristigkeit kann alle Betroffenen stark überfordern, daher sollte ein

Unternehmer sich rechtzeitig Gedanken machen. Wer mit 55 Jahren seine Nachfolge geregelt hat, schafft attraktive Perspektiven für beide Seiten. Im Zentrum steht dabei eine Entwicklungsorientierung und nicht eine Transaktionsorientierung.

### Warum machen sich viele Unternehmer zu spät Gedanken über die Nachfolge?

F.H.: Viele haben schlicht keine Zeit, sich mit dem Thema zu beschäftigen. In der Forschung stellen wir ausserdem zwei Grundhaltungen fest. Der eine sagt: «Ich bin die Firma.» Der andere sagt: «Ich habe eine Firma.» Letzterer ist besser in der Lage, sich früh genug mit der Nachfolge auseinanderzusetzen. Von der Denkhaltung her stellt sich so jemand eher in den Hintergrund, denkt zum Wohle der Firma und hält sich grundsätzlich für ersetzbar. Dieses mentale Loslassen ist notwendig, um sich überhaupt erst mit dem Thema Nachfolge beschäftigen zu können.

### Gibt es einen idealen Zeitpunkt, um mit dem Nachfolgeprozess zu beginnen?

R.R.: Eine Vereinheitlichung gibt es nicht, da jede Unternehmenssituation individuell beurteilt werden muss. Grundsätzlich empfehlen wir, zehn Jahre vor der effektiven Nachfolge mit der Planung zu beginnen. Dies erlaubt es einem, die Frage der Nachfolgevariante in Ruhe zu klären. Fängt ein Unternehmer frühzeitig an zu planen, hat er Zeit, Optionen abzuwägen und zum Beispiel intern einen Nachfolger aufzubauen. Genauso wichtig ist es, sich rechtzeitig mit der Umsetzung zu beschäftigen. Wer erst kurz vor der geplanten Übergabe in die Details geht, kann böse Überraschungen erleben. Ein frühzeitiger Check-up gibt dem Unternehmen eine erste Übersicht. Wie beurteilt ein Aussenstehender die Situation? Welche wichtigen Handlungsfelder gilt es zu berücksichtigen? Eine solche Grundsatzanalyse beinhaltet auch betriebswirtschaftliche Aspekte, beurteilt die vorhandenen >

Voraussetzungen aus finanzieller, rechtlicher sowie steuerlicher Sicht und analysiert die Vorsorgesituation der Übergeber.

F.H.: Bei einer Umfrage haben wir abgefragt, welche Unternehmer im Alter von 55 Jahren und älter bereits Massnahmen für die persönliche Vorsorge getroffen haben. Über 60 Prozent der Kleinstunternehmer haben hier mit Nein geantwortet. Ein schockierendes Ergebnis. Eigentlich sollten sich Unternehmerfamilien die Frage stellen, welche persönliche Vorsorgestrategie sie umsetzen müssen, um später die Firma für einen Franken verkaufen zu können. Zugegeben ein theoretischer Gedanke, er soll aber aufzeigen, dass mit Beratung und Planung viel für die spätere Existenzsicherung erreicht werden kann.

#### **Wie geht man eine Nachfolgeplanung am besten an?**

R.R.: Zuerst muss sich der Unternehmer überhaupt für Gedankengänge rund um den Nachfolgeprozess öffnen. Danach wird die Ist-Situation angeschaut und Ziele definiert. Was ist dem Unternehmer wichtig und wie stellt er sich die persönliche Zukunft vor? Dies fasst man in einem Nachfolgekonzept zusammen. Danach beginnt der aufwendigere Teil, die schrittweise Abarbeitung der definierten Handlungsfelder. Je komplexer sich die Unternehmenssituation darstellt, umso mehr Details müssen berücksichtigt werden. Die Bereinigung der Strukturen wie eine notwendige Rechtsformänderung mit entsprechend steuerlichen Sperrfristen oder aber die Reduktion der Abhängigkeit vom heutigen Eigentümer nimmt Zeit in Anspruch. Die eigentliche Transaktion ist schliesslich schnell abgewickelt.

#### **Hört sich grundsätzlich einfach an. Braucht es hierfür externe Partner?**

F.H.: Die Gestaltungsdimensionen für Nachfolgeszenarien sind vielfältig und der Unternehmer, der im Zentrum des Prozesses steht, kann die Optionen nicht objektiv evaluieren. Daher ist es sinnvoll, Aussenstehende einzubeziehen, die einen bei der Nachfolge-

strategie und der fachlichen Abwicklung unterstützen. Manchmal sind die Meinungen schon gemacht und man ist für bessere Alternativen nicht offen. Hier können Berater helfen, immer wieder die richtigen Fragen zu stellen – gewissermassen als wohlgesinnter Wadenbeisser.

R.R.: Ein externer Begleiter bei der Nachfolgeregelung ist für alle Parteien hilfreich. Denn das Nachfolgekonzept ist erstmal nur ein theoretisches Konstrukt, das die notwendigen Handlungsfelder definiert. Die Umsetzung bedingt aber eine höchst anspruchsvolle interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Spezialisten wie Treuhändern, Rechtsanwälten, Steuerexperten, Revisoren, Finanzplanungs- und Erbrechtsspezialisten usw. All diese Parteien selber zu koordinieren und sich selbst in die Fachdetails zu vertiefen, braucht viel Zeit und Energie. Die Zürcher Kantonalbank ist in diesem Moment der Generalunternehmer und Projektleiter. Der koordiniert, organisiert, hinterfragt und der den Unternehmer so bei der Umsetzung operativ entlastet.

#### **Sie sprachen von zehn Jahren Vorlaufzeit. Dies erscheint sehr langfristig.**

R.R.: Es braucht eine enorme Überwindung, sich proaktiv und rechtzeitig mit der eigenen Nachfolgeregelung auseinanderzusetzen, gerade wenn man noch gesund und voller Energie und Tatkraft ist. Die Prioritäten liegen erstmal noch beim operativen Tagesgeschäft. Der Anstoss, sich mit der Frage nach der Nachfolge zu beschäftigen, kommt oft aus der Familie heraus.

F.H.: Bei einem externen Verkauf ist der Verkäufer durchschnittlich 58 Jahre alt, bei einem internen rund 64 Jahre. Gleichzeitig dauert der Prozess bei einem internen Verkauf deutlich länger als beim externen Verkauf, wo im besten Fall nach sechs bis acht Monaten alles geregelt ist. Um überhaupt die Möglichkeit zu haben, den richtigen Moment zu nutzen, müssen die Unternehmer mental bereit und muss das Unternehmen entsprechend dokumentiert sein. Wer zu spät anfängt, verpasst Chancen. □