



Hauptausgabe

Aargauer Zeitung  
5001 Aarau  
058/ 200 58 58  
www.aargauerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 80'756  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 2  
Fläche: 182'305 mm<sup>2</sup>

# Wenn die Kinder Papas Firma nicht wollen

## Nachfolgeprobleme in Traditionsbetrieben

Es wird immer schwieriger, Unternehmen über Generationen hinweg in der Familie zu behalten



Mit 30 Jahren wurde sie CEO des Familienunternehmens: Carla Tschümperlin in ihrer Produktionshalle für Betonelemente in der Nähe von Baar.

EMANUEL HEIDIGER

**Familienbetriebe** Viele Schweizer Traditionsbetriebe scheitern an der Nachfolgeregelung. Das Problem könnte sich noch verschärfen



Hauptausgabe

Aargauer Zeitung  
5001 Aarau  
058/ 200 58 58

www.aargauerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 80'756  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009

Abo-Nr.: 377009

Seite: 2

Fläche: 182'305 mm<sup>2</sup>

VON FABIAN HOCK

**D**en Schweizer Familienunternehmen geht es gut. Trotzdem sorgen sich viele um ihre Zukunft. Zahlreiche Unternehmen haben Mühe, einen Nachfolger für den Firmenpatron zu finden. Zwei anstehende politische Entscheidungen könnten die ohnehin schon schwierige Situation noch weiter verschärfen.

«Die Schweizer Familienunternehmen haben in den letzten Jahren genug investiert und haben nach wie vor das Privileg, unabhängige Entscheidungen zu treffen», sagt Franziska Müller Tiberini. Die Zürcherin hat sich auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisiert. Die Grundstimmung bei den meisten Betrieben sei derzeit positiv, sagt sie.

So gut die Stimmung bei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Moment auch sein mag: Viele haben ein Nachfolgeproblem. Betroffen sind laut einer aktuellen Studie fast 64 000 Betriebe.

### Kleine Firmen stark betroffen

Je kleiner die Firma, desto grösser das Problem: Architekten, Handwerker und kleine Handelsfirmen, deren Geschäft stark auf den Inhaber ausgerichtet ist, tun sich bei der Suche nach einem Nachfolger besonders schwer. Fast jedes fünfte Einzelunternehmen steht noch ohne Regelung da. Dahinter kommen die Aktiengesellschaften mit 12 Prozent, gefolgt von den am wenigsten betroffenen

GmbH. Dass Letztere mit vergleichsweise geringen 5 Prozent kaum Nachfolgeprobleme haben, liegt laut dem Informationsdienst Bisnode an der Rechtsform: Die GmbH hat sich erst in den letzten Jahren flächendeckend durchgesetzt.

Unterschiede lassen sich auch an der Branche festmachen. Da das Alter der Firmeninhaber der mit Abstand häufigste Anlass zur Übergabe ist, stehen vergleichsweise wenig IT-Unternehmen, dafür umso mehr Verlage und Immobilienfirmen vor Problemen bei der Nachfolgeregelung.

«Um Betriebe über mehrere Generationen in der Familie halten zu können, braucht es eine zusätzliche Kraft und Einstellung», sagt Müller Tiberini. Die meisten bräuchten das mit und zeigten sich in Beratungsgesprächen äusserst motiviert. Andere dagegen zögerten. Viele aus der Nachfolgeneration entscheiden sich heute für eine Karriere in einem Grossunternehmen, statt den elterlichen Betrieb zu übernehmen.

### Übergabe ist höchst emotional

Hinzu kommt, dass die Übergabe des eigenen Betriebs an die nächste Generation für viele Unternehmer eine höchst emotionale Angelegenheit ist. Einige zögern sie so lange hinaus, bis es zu spät ist. Dabei ist die Regelung der Nachfolge die «anspruchsvollste, nobelste und wichtigste Aufgabe eines Unternehmers», sagt Lieni Füglistaller. Er leitete selbst während Jahrzehnten einen Familienbetrieb und berät heute Familienunternehmen beim Generationenwechsel. Füglistaller spricht von sechseinhalb Jahren, die ein Übergabeprozess dauert. Muss das Unternehmen zuvor noch in ei-

### TAG DES FAMILIENUNTERNEHMENS

## Schneider-Ammann in Langenthal

Die Vereinigung der privaten Aktiengesellschaften (VPAG) veranstaltet am nächsten Montag in Langenthal den «Tag des Familienunternehmens». Im Rahmen der Veranstaltung hält die VPAG auch ihre statutarische Mitgliederversammlung ab. Gastredner sind Bundesrat Johann Schneider-Ammann und Adrian Hug, Direktor der Eidgenössischen Steuerverwaltung in Bern. Der Gastgeber Lantal Textiles bietet den Teilnehmern darüber hinaus eine Betriebsbesichtigung an.



Hauptausgabe

Aargauer Zeitung  
5001 Aarau  
058/ 200 58 58  
www.aargauerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 80'756  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 2  
Fläche: 182'305 mm<sup>2</sup>

ne andere Rechtsform überführt werden, verlängert sich der Prozess nochmals.

Die Analysten von Bisnode haben den Nachfolgeprozess bei Schweizer Mittelständlern in einer aktuellen Studie untersucht. Für sie ist klar: Spätestens im Alter von 60 Jahren sollte sich ein Unternehmer um seine Nachfolge kümmern. Tut er das nicht, bringt er das gesamte Unternehmen in Gefahr.

Die Universität St. Gallen hat gemeinsam mit Analysten der Credit Suisse festgestellt, dass sich jedes vierte Schweizer Unternehmen in den kommenden Jahren zwangsläufig mit dem Thema befassen muss. Die Auswirkungen gescheiterter Generationenwechsel spüren dabei nicht nur die Unternehmen selbst. Arbeitsplätze gehen verloren, dem Bund und den Kantonen brechen Steuereinnahmen weg. Auch die Geschäftspartner sind betroffen. Insgesamt sind 78 Prozent der KMU in Familienbesitz. Das Thema birgt daher eine gewaltige Sprengkraft für die gesamte Schweizer Wirtschaft.

### KMU im Klammergriff

Für Familienbetriebe könnte es aber bald noch wesentlich schlimmer kommen. Dann nämlich, wenn die derzeit in Planung und Vernehmlassung befindlichen neuen Steuern eingeführt werden. Konkret geht es um die Einführung einer Erbschafts- und einer Kapitalgewinnsteuer.

Geht es nach den Initianten der «Volksinitiative Erbschaftssteuerreform», werden künftig alle Erbschaften ab der Freigrenze von zwei Millionen Franken pauschal mit 20 Prozent besteuert. Auch für Geschenke über 20 000 Franken müsste ein Fünftel des Werts an den Bund gezahlt werden. Der Steuerrechtsexperte Peter Andreas Zahn greift die Initiative deshalb scharf an. «Ein privater Unter-

nehmer steckt in der Regel 80 bis 90 Prozent seines Vermögens in seine Firma», sagt Zahn. «Wenn die Steuer kommt, müssen Erben 20 Prozent abgeben. Das Geld haben sie oftmals gar nicht, denn es steckt in der Firma.» In der Folge drohen Teilverkäufe.

Im vergangenen Jahr hat KMU-Next eine eigene Umfrage zur Erbschaftssteuer durchgeführt. «Aus der Umfrage geht unmissverständlich hervor, dass die Erbschaftssteuerreform eine ernsthafte Bedrohung für die Nachfolgeregelung von kleinen und mittleren Unternehmungen darstellt», heisst es im Ergebnis. «Mehrere hunderttausend Arbeitsplätze in der Schweiz wären direkt durch die Reform betroffen.»

### Gegen die Stimmung der Bürger

Neben der Erbschaftssteuerinitiative kritisieren viele Unternehmer auch die vom Bundesrat geplante Kapitalgewinnsteuer. Wird sie eingeführt, müssen Privatpersonen wie auch Unternehmer die Gewinne, die sie zum Beispiel aus Aktienverkäufen erzielen, versteuern. Für KMU-Next-Chef Füglistaller wäre dies «für die Unternehmensnachfolge massiv erschwerend». Der Bundesrat will die neue Steuer im Zuge der Unternehmenssteuerreform III beschliessen.

Der Vernehmlassungsvorschlag zur Kapitalgewinnsteuer ist nicht nur aus unternehmerischer, sondern auch aus politischer Sicht unverständlich, sagt der Jurist Zahn. «Alle bürgerlichen Parteien sind dagegen», betont er. Eine Initiative für eine solche Steuer wurde bereits 2001 mit einer Zweidrittelmehrheit abgelehnt. Die Stimmung in der Bevölkerung, die klar gegen neue Steuern ist, wird konsequent ignoriert, sagt Zahn.



Hauptausgabe

 Aargauer Zeitung  
 5001 Aarau  
 058/ 200 58 58  
 www.aargauerzeitung.ch

 Medienart: Print  
 Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
 Auflage: 80'756  
 Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

 Themen-Nr.: 377.009  
 Abo-Nr.: 377009  
 Seite: 2  
 Fläche: 182'305 mm<sup>2</sup>

# «Das ist genau mein Ding»

## Traditionsfirma Tschümperlin produziert Betonelemente in dritter Generation

**VON FABIAN HOCK**

Carla Tschümperlin sagt «meine Jungs», wenn sie über ihre Mitarbeiter spricht. Die 41-Jährige führt die Baustofffirma Tschümperlin AG in dritter Generation. Ihr Unternehmen produziert Betonzeugnisse für den Hoch- und Strassenbau und verkauft seit kurzem auch Natursteine für Gärten und Terrassen. Mit 30 hat sie den Familienbetrieb vom Vater übernommen. Im Interview mit der «Nordwestschweiz» spricht sie über Verantwortung innerhalb der Familie, Tradition und warum die öffentliche Hand nicht für ethisch korrekte Strassen bezahlen will.

### Frau Tschümperlin, was macht ein erfolgreiches Familienunternehmen aus?

**Carla Tschümperlin:** Ich muss meinen Kunden etwas Unverkennbares bieten können. Unser Unternehmen gibt es seit 1918. Vieles verändert sich über die Jahre. Die Aufgabe ist, einen gewissen Wandel mitzugehen, ohne dabei seinen Kern zu verlieren.

### Wie lösen Sie diese Aufgabe?

Wir standen und stehen für Betonprodukte. Doch heute haben wir auch Natursteine im Angebot. In früheren Jahren hätte man das noch bekämpft. Heute sagen wir: Unsere Kunden brauchen auch Natursteine. Und ich muss nicht mehr gegen Natursteine kämpfen, sondern kann bei-

des anbieten.

### Ist Ihnen der Abschied von der Tradition leicht gefallen?

Für mich ist das kein Abschied von einer Tradition, sondern eine Weiterführung. Die Tradition sind wir als Familienunternehmung, die ganzen Mitarbeiter. Für mich ist Tradition immer mit Wandel verbunden, sonst stirbt sie einfach aus. Wir verändern uns, ohne unsere Ursprünge zu verlieren.

### Warum haben Sie den Betrieb von Ihrem Vater übernommen?

Mich hat gepackt, dass ich etwas herstellen kann. Etwas zu produzieren, zu sehen, was ich mache. Zu sehen, wie viel Kreativität Beton zum Beispiel hat. Hier sind wirklich sehr wenig Grenzen gesetzt.

### Hat Sie Ihre Familie dazu gedrängt?

Ich war sehr frei in meiner Entscheidung und wurde sehr wenig von meinem Vater dort hinein gedrückt. Er hat das angeboten, als meine Schwester und ich noch im Studium waren. Wir haben gesagt, wir schauen uns das mal an - heute weiss ich, dass das ein bisschen naiv war damals, aber für mich hat es dann gepasst. Meine Schwester dagegen hat nach fünf Jahren gesehen, dass es hauptberuflich nicht das Richtige für sie ist, und begleitet mich jetzt im Verwaltungsrat. Ich habe je länger desto mehr gemerkt, das ist genau mein Ding.

### Mit 30 Jahren Geschäftsführerin, mit 34 Mehrheitseignerin eines Traditionsbetriebs mit fast 200 Mitarbeitern. Das ist ziemlich viel Verantwortung.

Ja, aber die kann ich tragen.

### Das heisst, Sie mögen das Risiko?

Das Risiko mag ich nicht, ich bin ein vorsichtiger Mensch.

### Aber Ihnen war bewusst, welches Risiko Sie eingehen?

Für mich war das kein Risiko, im Gegenteil: In einem Generationenübergang klare Strukturen zu schaffen, auch auf der Eigentümerseite, ist sehr wichtig, um meine Zukunft und die der Firma auch berechenbar zu machen.

### Spüren Sie als Inhaberin eine besondere Verantwortung im Familienkreis?

Für mich ist klar, dass ich Geschäft und Familie voneinander trenne. Natürlich kann ich nur glücklich sein, wenn es meiner Familie gut geht. Wenn man einen Familienbetrieb übernimmt, bekommt man auch eine besondere Rolle innerhalb der Familie. Mein Vater ist letztes Jahr gestorben. Die Verantwortung gegenüber meiner Familie würde ich genauso spüren, wenn ich nicht Familienunternehmerin wäre.

### Sie legen Wert auf eine ethisch korrekte Herkunft Ihrer Waren. Mussten Sie Ihre Kunden überzeugen, diesen Weg mitzugehen?





Hauptausgabe

Aargauer Zeitung  
 5001 Aarau  
 058/ 200 58 58  
 www.aargauerzeitung.ch

Medienart: Print  
 Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
 Auflage: 80'756  
 Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
 Abo-Nr.: 377009  
 Seite: 2  
 Fläche: 182'305 mm<sup>2</sup>

Ich muss sie immer noch sehr überzeugen. Unter den Kunden im Gartenbau gibt es viele, die für das Thema affin sind. Im Strassenbau dagegen, wo es hauptsächlich um den Preis geht, hat die öffentliche Hand damit noch nicht viel am Hut. Hier braucht es noch viel Überzeugungsarbeit.

**Schweizer Unternehmern drohen höhere Steuern. Befürchten Sie Auswirkungen auf Ihr Unternehmen?**

Ich bin ehrlich gesagt froh, dass wir unseren Generationenübergang schon geregelt haben. Müsste ich diese Themen jetzt angehen, dann würde ich mir echt Sorgen machen. Das drohende Thema Besteuerung des

Kapitalgewinns ist natürlich schwierig. Ich habe meinem Vater damals die Aktien abgekauft, das wäre wirklich ein Pferdefuss gewesen.

**Ist die Übernahme eines Familienbetriebs eine Entscheidung fürs Leben?**

In meinem Fall war es die richtige Entscheidung in der richtigen Zeit. Ich kann heute nicht sagen, ob in 20 Jahren der Markt für einen Betonwarenhersteller in der Schweiz gegeben ist. Deshalb mache ich mir die Gedanken in diesem Sinne nicht. Heute habe ich riesig Freude daran, was ich tue. Wenn ich meine Energie am richtigen Ort einbringen kann, in meiner eigenen Unternehmung, ist das mit das Schönste, was mir passieren kann.



Hauptausgabe

Aargauer Zeitung  
5001 Aarau  
058/ 200 58 58  
www.aargauerzeitung.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 80'756  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 2  
Fläche: 182'305 mm<sup>2</sup>

## KMU IN DER SCHWEIZ

# 313 000

**Kleine und mittlere Unternehmen** gibt es in der Schweiz. Sie stellen 99 Prozent der Betriebsstätten und über 80 Prozent der Arbeitsplätze.

# 78

**Prozent der Schweizer KMU** sind Familienbetriebe. 95 Prozent der KMU in der Schweiz sind Klein- und Kleinstbetriebe. 40 Prozent verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen ins Ausland.

# 13 000

**Betriebe pro Jahr** treffen Regelungen für die Unternehmensnachfolge. Für 22 Prozent der Schweizer KMU steht die Nachfolgeregelung bis zum Jahr 2018 an.

# 500 000

**Menschen** sind davon direkt betroffen.

# 3

**Milliarden Franken** investieren KMU in Forschung und Entwicklung.