

Schweiz am Sonntag
8953 Dietikon
058/ 200 57 57
www.schweizamsonntag.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 6'250
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 55
Fläche: 108'369 mm²

Die schwierige Kunst, zum richtigen Zeitpunkt loslassen zu können

Warum es sich lohnt, die Herausforderung Unternehmensnachfolge schon möglichst früh anzugehen

VON THOMAS SCHÄR

Die Übergabe einer Unternehmung an die nächste Generation ist komplex und stellt die abtretende Garde vor grosse Herausforderungen. Das gilt in erster Linie für Familien- und kleine Handwerksbetriebe. Aber nicht nur, wie ein Blick in die Region Zürich zeigt.

Beinahe jede achte Firma in der Region Zürich ist von der Nachfolgeproblematik betroffen. Gesamtschweizerisch sind es 12,5 Prozent, wie der digitale Wirtschaftsinformationsdienst Bisnode D&B Schweiz AG ermittelt hat («Nachfolge-Studie KMU Schweiz», Stand August 2014). Das bedeutet, dass bei über 10 300 Firmen im Kanton Zürich die im Handelsregister eingetragenen Inhaber respektive die Gesellschafter oder Verwaltungsräte 60 Jahre alt oder älter sind.

AUS SEINER TÄTIGKEIT als Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes Zürcher Oberland und rechtes Seeufer weiss Jürg Neff, «dass sich viele Firmeninhaber und Familiengesellschaften mit der Nachfolgethematik beschäftigen.» Er würde die Situation nicht generell als alarmierend einstufen, «aber in einigen Unternehmen ist die Zukunftsfrage für die Zeit nach dem Ausscheiden der aktuellen Besitzer sehr zentral und letztlich auch für den Fortbestand oder die Unabhängigkeit entscheidend.»

Bisnode D&B geht davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren in der Schweiz

etwa eine halbe Million Arbeitsplätze von einer Nachfolgeregelung betroffen sind. Fast ein Drittel der Unternehmungen hierzulande werden den Angaben zufolge aber gar nicht übertragen, unter anderem weil der Inhaber sich nicht oder erst zu spät um seine Nachfolge kümmert.

Diese Erfahrung hat auch Markus Röösl, Präsident des Arbeitgebervereins Zürichsee-Zimmerberg, gemacht: «Unternehmer bekunden häufig Mühe damit, loszulassen.» Gerade bei Familienunternehmen klammerten sich die Patrons gerne an ihren Betrieb, in den sie viel Herzblut und Geld gesteckt haben. Sie verpassten so oft den richtigen Zeitpunkt zum Verkauf ihrer Firma, nämlich dann, wenn der Marktwert am höchsten ist.

Auf der anderen Seite hat Röösl festgestellt, dass manche Unternehmen Gefahr laufen, ein Opfer ihres eigenen Erfolgs zu werden. Im Laufe der Jahre habe sich unter deren Dach derart viel Kapital und geballte Finanzkraft angesammelt, dass sich potenzielle Interessenten finanziell gar nicht mehr in der Lage sähen, diese Firma zu übernehmen, egal, ob eine interne oder externe Lösung angestrebt werde. Eine grosse Rolle misst der Bankfachmann deshalb dem Faktor Zeit bei: «Je früher sich ein Unternehmer respektive das Management mit der Problematik auseinandersetzt, desto grösser ist der Spielraum, um die richtigen Entscheidungen zu treffen oder allenfalls falsche Weichenstellungen wieder zu korrigieren.»

Eine vorbildliche Lösung hat Röösl bei der in Wädenswil ansässigen Firma

Lufttechnik AG angetroffen. Der ganze Prozess mit der Übergabe an den neuen Chef sei flussend und harmonisch abge-

«Unternehmer bekunden häufig Mühe damit, loszulassen.»

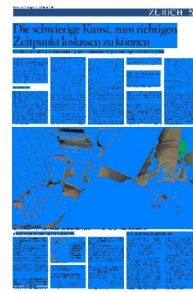
MARKUS RÖÖSLI, PRÄSIDENT DES ARBEITGEBERVEREINS ZÜRICHSEE-ZIMMERBERG

laufen. Röösl bezeichnet die Firma als «Vorzeigebetrieb» dafür, wie eine solche Nachfolgelösung aufzugleisen sei (siehe Interview unten).

AUCH FÜR WALTER Bucher, Geschäftsführer des Unternehmerforums Zürichsee (UFZ), steht die rechtzeitige Inangriffnahme des Ablösungsprozesses im Vordergrund. Oft scheitert dieser Prozess aber schon an der Bereitschaft eines Unternehmers, seine Firma weiterzugeben: «Der Trennungsschmerz ist zu gross.» Grundsätzlich hätten einzelne Branchen nicht grössere Probleme als andere. Eine Ausnahme bildeten Ärzte und Zahnärzte. Hier gestaltet sich laut Bucher der Verkauf einer Praxis seit einiger Zeit zunehmend schwierig.

Zudem stehen aus seiner Sicht kleine Unternehmen «mit einem sehr personenbezogenen Geschäftsmodell vor grösseren Herausforderungen in der Nachfolgeregelung». Und Handwerksbetriebe bekämen öfters Schwierigkeiten als beispielsweise reine Handelsunternehmungen.

ZU DIESEM ZWECK empfiehlt auch Jürg Neff den Unternehmern, sich frühzeitig mit der Stabübergabe zu befassen: «Da-



Schweiz am Sonntag
8953 Dietikon
058/ 200 57 57
www.schweizamsonntag.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 6'250
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 55
Fläche: 108'369 mm²

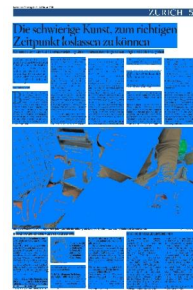
bei denke ich an einen Zeithorizont von rund zehn Jahren.» Neff verweist in diesem Zusammenhang auf die Standortförderungsorganisation der Region, Natürli Zürioberland, die bei Fragen zur Nachfolge Beratungsdienstleistungen erbringt. In individuellen Gesprächen mit

den Unternehmern werde die aktuelle Situation in der Firma erörtert und würden darauf basierend Handlungsalternativen vorgeschlagen.



Die eigene Firma in neue Hände legen: Nicht jedem Chef fällt die Ablösung vom Lebenswerk leicht – loszulassen erfordert viel Zeit und Grösse.

MARTIN RUETSCHI/KEYSTONE



Schweiz am Sonntag
8953 Dietikon
058/ 200 57 57
www.schweizamsonntag.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 6'250
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 55
Fläche: 108'369 mm²

ROGER KÄLIN: «ES GING ALLES WUNDERBAR AUF»

War die Nachfolgeregelung bei der Lufttechnik AG von langer Hand vorbereitet?

Roger Kälin: Ich durchlief eine tägliche fachliche Weiterbildung respektive eine höhere Fachschule, die per 1992 abgeschlossen wurde, sowie einen kontinuierlichen Aufbau mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortung respektive der Bereichsleitung. Letztlich kam es zur Nachfolgeregelung mit der Absichtserklärung zur Geschäftsführung und einem ergänzenden betriebswirtschaftlichen Intensivstudium KMU-HSG. Daran schloss sich die Geschäftsübernahme an.

Im Schnitt dauert die Übergabe einer Unternehmung an die nächste Generation in der Schweiz rund fünf Jahre: Wie war das in Ihrem Fall?

Das ist korrekt. Am intensivsten war



Roger Kälin, CEO und Inhaber Lufttechnik AG in Wädenswil, erzählt von seiner Unternehmensübernahme.

die Abschlussverhandlung mit der genauen Preisfindung.

Verlief der Übergang für Belegschaft und Kunden völlig reibungslos?

Das darf man ruhig so sagen, die Belegschaft kannte mich ja bereits sehr gut, und auch unsere Kunden spürten von der internen Veränderung eigentlich nichts.

Holten Sie sich externe Hilfe für die Nachfolgeregelung oder machten Sie alles selber?

Wir haben den grössten Teil selber bearbeitet. Zudem war meine Diplomarbeit beim Intensivstudium für Führungskräfte KMU-HSG dem Thema Nachfolgeregelung gewidmet. Unser langjähriger Treuhänder begleitete den emotional sehr intensiven Prozess stetig, kompakt und korrekt.

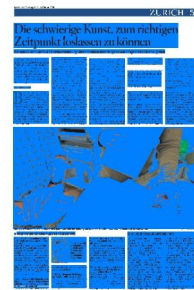
Gibt es irgendetwas in diesem Ablösungsprozess, das Sie im Nachhinein anders machen würden?

Nein, es ging dank dem Engagement unserer Belegschaft und der Beteiligten, inklusive Treuhänder, alles wunderbar auf. Auch das weitere Engagement von Christian J. Huber in der Geschäftsleitung hat zum sehr guten Erfolg beigetragen. (THS)

Datum: 01.02.2015

Schweiz am Sonntag

Ausgabe Limmattal/Zürich



Schweiz am Sonntag
8953 Dietikon
058/ 200 57 57
www.schweizamsonntag.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 6'250
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 55
Fläche: 108'369 mm²

■ SCHWEIZER FAMILIENUNTERNEHMEN

Laut einer Studie* der Wirtschaftsprüferin PricewaterhouseCoopers (PWC) brennt den Familienunternehmen in der Schweiz die Suche nach Fachkräften aktuell am meisten unter den Nägeln. Das Thema Nachfolgeregelung taucht hingegen auf dem Sorgenbarometer der befragten 125 Familienbetriebe nicht auf. Die Unternehmer seien sich der Nachfolgeplanung sehr wohl bewusst, meint Marcel Widrig, Leiter Private Clients, Partner PWC Schweiz. In einigen Fällen werde der Nachfolgeprozess jedoch zu spät oder halbherzig angestossen. Die Nachfolgeregelung bei schweizerischen Familienunternehmen habe über die Jahre hinweg immer etwa dieselbe Relevanz. Es seien konstant etwa ein Viertel der Unternehmer, welche in den nächsten fünf Jahren den Betrieb übergeben möchten, und zu rund 40 Prozent findet diese Übergabe in-

nerhalb der Familie statt. Dabei sei eine erhöhte Professionalisierung zu beobachten. So würden etwa vermehrt Assessments für die Nachfolger durchgeführt, um das Risiko einer gescheiterten Unternehmensnachfolge zu reduzieren. In der Schweiz können nach Angaben von Widrig rund drei Viertel der Unternehmen als Familienbetriebe bezeichnet werden, was gegenüber Zahlen von vor rund 10 Jahren einer Abnahme von rund 10 Prozent entspricht. Das sei auch auf den Verkauf von Familienunternehmen mangels Nachfolger zurückzuführen. Widrig geht aber davon aus, dass der Anteil an Familienunternehmen tendenziell wieder leicht zunehmen wird, da viele Start-ups Familienbetriebe seien. (THS)

* «Schweizer Familienunternehmen 2014», PWC Schweiz, Nov. 2014.