

**Claudia Mattig**

dipl. Lm.-Ing. ETH,  
Master of Arts HSG in Accounting and Finance,  
dipl. Wirtschaftsprüferin  
E-MAIL: claudia.mattig@mattig.ch



Blog > Wirtschaftsberatung > Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen

07.2017

## Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen

**Zusammen mit der Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge, den sogenannten «Babyboomern», steht bei vielen Schweizer KMU die Nachfolgeregelung an. Meist sind Eigentümer nicht nur Inhaber, sondern auch Geschäftsführer ihrer Firma.**

In dieser Doppelrolle tun sie sich oft schwer, loszulassen und sich von ihrem Lebenswerk zu trennen. Weil bei Unternehmensnachfolgen auch immer Arbeitsplätze betroffen sind, sollten sich Unternehmen rechtzeitig mit der Nachfolge befassen.

Gerade bei Familienunternehmen ist der einzelne Mitarbeiter oft viel persönlicher und emotionaler an das Unternehmen gebunden als bei Grossbetrieben.



© iStock.com/monkeybusinessimages

### Familieninterne oder -externe Übergabe

Für Familienunternehmen stellt sich als erstes die Frage, ob die Geschäftsführung familienintern oder -extern übergeben werden kann bzw. soll. Ist eine mögliche familieninterne Nachfolge suboptimal für den Erfolg des Unternehmens, stellt sich die Frage, ob es sinnvoller wäre, das Unternehmen oder Anteile des Unternehmens an Dritte zu verkaufen. Dies sind oft sehr schwierig zu beantwortende Fragen für einen Familienbetrieb, denn einerseits soll der langfristige Erfolg des Unternehmens sichergestellt werden, andererseits müssen familiäre Interessen und Erwartungen berücksichtigt werden. Die Nachkommen von Unternehmerfamilien sehen den traditionellen Weg – in die Fussstapfen des Vaters oder der Mutter zu treten – nicht mehr als die einzige berufliche Möglichkeit. Tendenziell sinkt daher der Anteil der familieninternen Übergaben, während jener der familienexternen Übergaben zunehmend an Bedeutung gewinnt.



### Nachfolgealternativen

Für den langfristigen Erfolg eines Familienunternehmens ist zentral, dass die beste Nachfolgelösung für alle involvierten Parteien, insbesondere für Familienmitglieder, gefunden wird. Schwierig wird die Situation dann, wenn mehrere Personen aus dem Familienkreis für eine Nachfolge in Frage kommen. Dann sollte früh der Austausch mit den entsprechenden Parteien gesucht werden. Wählt man einfach die naheliegendere Lösung, kann dies nach dem Tod des Übergebers zu enormen familieninternen Spannungen führen.

### Teil der Unternehmensstrategie

Soll die Unternehmensübergabe gelingen, muss der Generationenwechsel als Teil der längerfristigen Unternehmensentwicklung betrachtet und

in die Unternehmensstrategie einbezogen werden. Hierfür sollte eine breit angelegte, realistische Situations-, Markt- und Potenzialanalyse durchgeführt werden, um sich einen Überblick über die Ausgangslage und die Möglichkeiten zu verschaffen. Ein Patentrezept gibt es nicht – es muss immer eine individuell optimale Lösung gefunden werden. Eine Nachfolgeregelung soll so gewählt sein, dass sie für das Unternehmen nachhaltig ist. Die Prosperität des Unternehmens muss eindeutig im Vordergrund stehen. Es macht wenig Sinn, eine Traditionsfirma innerhalb der Familie weiterzuführen, wenn die möglichen Kandidaten zwar willens sind, die Fähigkeiten aber nicht mitbringen. Während bei einer kleinen Firma die Fachkompetenz des Nachfolgers im Vordergrund steht, ist bei einem mittelgrossen Unternehmen die Management-Kompetenz eines künftigen Geschäftsführers wichtiger.

### **Stolpersteine und Erfolgsfaktoren**

Der Übergabeprozess braucht Zeit, doch die meisten Übergeber veranschlagen für die Planung lediglich bis zu fünf Jahre. Diese Zeitspanne ist in Bezug auf die längerfristige Unternehmensentwicklung aber erschreckend kurz, denn eine erfolgreiche Nachfolge ist nicht selbstverständlich. Auch im Hinblick auf die Steuerpraxis ist ein Planungshorizont bis zu 5 Jahren meist zu kurz. Sind für die Unternehmensübertragung Umschichtungen vom Geschäftsvermögen ins Privatvermögen oder umgekehrt notwendig, muss beispielsweise mit Halteperioden von mehr als fünf Jahren gerechnet werden. Für die Planung inklusive Vorbereitung der Nachfolge sollten deshalb mindestens sechs Jahre, idealerweise bis zu zehn Jahre, einkalkuliert werden. Ein langfristig geplanter und gut vorbereiteter Wechsel der Eigentümerschaft und des Managements ist wesentlich erfolgversprechender als eine spontane Reaktion unter Zeitdruck. In der Praxis sieht man oft, dass die Innovationskraft des Unternehmens mit zunehmendem Alter des Patrons abnimmt. Produktneuentwicklungen oder Investitionen in neue Maschinen werden oft dem Nachfolger überlassen und von diesem später erfolgreich realisiert, wie eine Studie zeigt. Mit Abnahme der Innovationskraft und mit dem Hinauszögern von wichtigen Entwicklungsschritten wächst jedoch das Risiko, Kunden zu verlieren. Auch die weichen Faktoren dürfen beim Generationenwechsel keinesfalls vernachlässigt werden, denn es gibt viele Beispiele, in denen vermeintlich alles klar geregelt war, die Übergabe im letzten Moment aber scheiterte. Eine offene Kommunikation innerhalb der Familie und der Firma ist daher entscheidend und bringt meist gute Lösungen mit sich. Nur durch einen ehrlichen Austausch über die unterschiedlichen Werte, Vorstellungen und Bedürfnisse kann gegenseitiges Verständnis und Vertrauen geschaffen werden. Eine offene Kommunikation zu fördern und sich offen mit heiklen Fragen – zum Beispiel Tabus wie Tod oder Testament – auseinanderzusetzen, sind schwierige Aufgaben. Daher empfiehlt es sich, frühzeitig einen erfahrenen Spezialisten beizuziehen, der die Familie als neutraler Begleiter coacht und gegebenenfalls zwischen den Parteien vermittelt. Auch sollte sich der Eigentümer Gedanken über den Wert seines Unternehmens machen. Diese Wertbestimmung beruht im Wesentlichen auf der Ertragskraft des Unternehmens und setzt eine Mittelfristplanung voraus. Spätestens mit dieser Auseinandersetzung realisieren viele Übergeber, dass es sich bei der Nachfolgeplanung um eine ernsthafte Angelegenheit handelt, die eine intensive Betrachtung und viel Zeit benötigt.

### **Fazit**

Die Nachfolgeregelung ist für das Unternehmen und den Unternehmer eine grosse Herausforderung. Idealerweise sollte eine Nachfolgeregelung fünf bis zehn Jahre vor der eigentlichen Übergabe angegangen werden. Eine externe Beratung durch Nachfolgespezialisten hilft, die Bedürfnisse sowohl des Unternehmens als auch des Unternehmers abzudecken. Die Unternehmensübergabe soll Schritt für Schritt entwickelt und umgesetzt werden.

Tags: Wirtschaftsberatung, Unternehmensnachfolge, Familienunternehmen, Nachfolgeregelung, Management-Buy-Out, Strategie, Unternehmensentwicklung