

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Schweiz Genossenschaft  
**Band:** - (2020)  
**Heft:** 2

**Heft**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Lösungen für Unternehmer

# SAVOIR FAIRE



## Nachfolge

Strategische Planung, emotionale Realität

**RAIFFEISEN**

# 4 Tipps

Die eigene Nachfolge durchläuft man in der Regel nur ein Mal. Das heisst: Erfahrung oder konkrete Anhaltspunkte fehlen. Lesen Sie, was Ihnen Unternehmer, die den Nachfolgeprozess bereits abgeschlossen haben, rückblickend raten.

## 1.

### Unsicherheit eingestehen und Unterstützung beziehen

Unterstützung von aussen ist äusserst wertvoll. Denn der Nachfolgeprozess ist deutlich weniger rational und gradlinig als gedacht. Unsicherheit und Emotionen sind bei so folgenreichen Entscheidungen ganz normal. Ein neutraler Berater bringt Struktur in den Prozess, behält den Überblick und kann schwierige Situationen abfedern. Vorzugsweise kommt diese externe Unterstützung nicht aus dem Umfeld, sondern ist eine unabhängige Drittperson.

## 2.

### Der Nachfolger ist eine eigene Persönlichkeit

Der Nachfolger ist kein Spiegelbild des abtretenden Unternehmers. Er ist eine eigenständige Persönlichkeit mit Stärken und Schwächen, eigenen Ideen, Strategien und Lösungsansätzen. Auch wird er nicht von Anfang an alles können und schon gar nicht alles gleich machen. Mit einer gut geplanten, allenfalls schrittweisen Übergabe kann der Nachfolger in seine Rolle hineinwachsen.

Alle Ratschläge wurden im Rahmen der «Raiffeisen Nachfolgestudie 2020» zusammengetragen.

## 3.

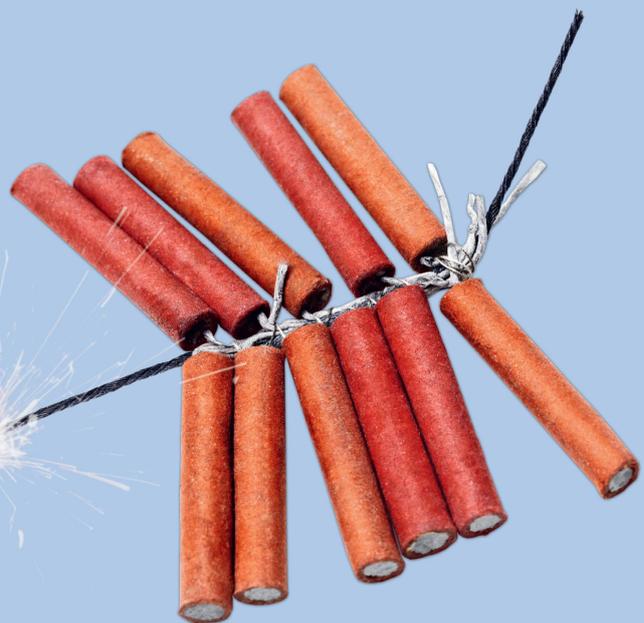
### Den Verkaufspreis nicht zu hoch gewichten

Der Verkaufspreis ist wichtig, aber oft nicht ganz so zentral, wie es zu Beginn des Nachfolgeprozesses den Anschein macht. Wenn sonst das meiste stimmt, kann es sich lohnen, bei den Finanzen gewisse Abstriche zu machen – sofern man dabei die Altersvorsorge im Blick behält.

## 4.

### Es nicht allen recht machen wollen

Die perfekte Lösung für alle gibt es in der Nachfolge so gut wie nie. Zu gross ist die Zahl der beteiligten Anspruchsgruppen. Wichtig ist, sich kontinuierlich mit allen Beteiligten auszutauschen. So lernt man ihre Bedürfnisse und Interessen kennen und kann gleichzeitig die eigenen Überlegungen und Entscheide transparent machen.



4 **Unternehmerpedia**

5 **Fit für die Zukunft**



**Fokus**

6 **Nachfolge**

Zwei Ex-Patrons, zwei Praxisbeispiele: Wie Patrik Hiestand und Franz Dürr die Übergabe ihrer Firmen erlebten.

12 **Interview**

Welche Erkenntnisse die erste Raiffeisen Nachfolgestudie hervorbringt – Studienautor Christian Sonderegger und RUZ-Berater Thomas Zimmermann im Gespräch.

14 **Gut zu wissen**

Unfall, Krankheit, Tod – der Notfallplan, externe Unterstützung, Nachfolgemöglichkeiten.

16 **Studienresultate**

Das sind die sechs grössten Herausforderungen bei der Nachfolgeregelung.

20 **Generationen Y und Z**

Wer sind die Unternehmer von morgen?



19 **Meinung**

Chefökonom Martin Neff über Wertschätzung und Wertschöpfung zu Corona-Zeiten.

22 **Spotlight**

Vom Handwerker zum Chef: Christian Blum hat seinen Lehrbetrieb übernommen.

BILD COVER: Fuse/gettyimages; BACKCOVER: Marcel/Stocksy S.2: VStock LLC/gettyimages, Fuse/gettyimages, photosindia/gettyimages; S.3: Boris Baldinger



# Einen kühlen Kopf bewahren

Als ein Projekt wie jedes andere – so gehen Unternehmer ihre Nachfolge häufig an. Doch die Übergabe des eigenen Unternehmens lässt sich nur bedingt im Projektmodus abhandeln. Als Unternehmer ist man schlicht zu nah dran. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft, der Entscheid über das Schicksal des Unternehmens und der Anspruch an eine faire Lösung für Familie, Mitarbeitende und Kunden – all das löst starke Emotionen aus und kann den Prozess lähmen.

Die emotionalen Aspekte bei der Nachfolge sind etwas, worauf Unternehmer nur bedingt vorbereitet sind und worüber es auch nur beschränkt vertiefte Untersuchungen gibt. Mit der ersten Raiffeisen Nachfolgestudie möchten wir hier einen Beitrag zum besseren Verständnis leisten. Dazu haben wir mit Unternehmern aus der ganzen Schweiz gesprochen. Eine zentrale Erkenntnis: Professionelle Unterstützung hat vielen geholfen, einen kühlen Kopf zu bewahren.

Einen kühlen Kopf bewahren – das ist in Zeiten von Corona doppelt wichtig. Denn als Unternehmer müssen Sie sich jetzt ganz genau überlegen, ob der Zeitpunkt richtig und Ihr Unternehmen bereit für die Übergabe ist. Vielleicht müssen Sie Ihr Geschäftsmodell grundsätzlich überdenken? In die Digitalisierung investieren? Neue Absatzkanäle und Lieferanten erschliessen? Nutzen Sie die Krise und machen Sie Ihr Lebenswerk fit für die Nachfolge.

Zögern Sie nicht, dabei Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Diese kann Ihnen etwa das Raiffeisen Unternehmerzentrum unkompliziert bieten. Wir begleiten Sie gern.

Herzlich, Urs Gauch

Mitglied der Geschäftsleitung,  
Leiter Departement Firmenkunden und Niederlassungen

urs.p.gauch@raiffeisen.ch

SAVOIR FAIRE #02/2020 *Herausgeberin* Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Raiffeisenplatz 4, Postfach, 9001 St.Gallen *Marketing Verantwortung* Sandra Bürkle *Redaktionelle Verantwortung* SDA/AWP Multimedia *Redaktion* Bettina Bhend, Sandra Bürkle, Christoph Gaberthüel, Sarah Hadorn, Ralph Hofbauer, David Hugli, Martin Neff, Thomas Peterhans, Christian Sonderegger *Art Direction und Layout* Crafft Kommunikation, Zürich *Adresse der Redaktion* Raiffeisen Schweiz, Marketing, Wassergasse 24, Postfach, 9001 St.Gallen, unternehmer@raiffeisen.ch *Adressänderungen und Abbestellungen* raiffeisen.ch/savoir-faire *Druck* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Übersetzung* 24translate *Erscheinungsweise* Das Magazin erscheint viermal jährlich *Auflage* 55'000 Exemplare (D, F, I) *Abonnementspreis* Savoir Faire geht an die Abonnenten/-innen des Magazins und kostet für Abonnenten/-innen CHF 9.00 pro Jahr (für vier Ausgaben). *Rechtlicher Hinweis* Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs- respektive Verkaufsempfehlung der beschriebenen Finanzprodukte und dienen nur zu Informationszwecken. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen. *Hinweis zur Schreibweise* Zur besseren Lesbarkeit wird in einigen Texten nur die männliche Form verwendet. *Klimaneutraler Druck* Raiffeisen kompensiert die mit der Produktion dieses Magazins verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen (myclimate Gold Standard) und unterstützt damit Klimaschutzprojekte im In- und Ausland.



gedruckt in der schweiz



# A-Z

## Unternehmerpedia

Fachbegriffe einfach erklärt.



### Letter of intent

Ein Letter of Intent (LOI), auf Deutsch «Absichtserklärung» genannt, wird oft im Rahmen eines Unternehmensverkaufs erstellt. Dabei handelt es sich um eine gegenseitige Interessenbekundung zwischen dem Firmenverkäufer und einem potenziellen Käufer. Voraussetzung ist, dass sich die Parteien über die Grundkonditionen einig sind. Mit dem LOI bekunden sie ihr Interesse an Verhandlungen und dem Abschluss eines Vertrages.

Ein LOI wird in einem relativ frühen Stadium des Verkaufsprozesses abgeschlossen, in der Regel vor Durchführung einer Due Diligence. Käufer und Verkäufer möchten sich damit der Ernsthaftigkeit der gegenseitigen Absichten versichern. Bestandteil ist oftmals auch eine Geheimhaltungsverpflichtung; in vielen Fällen wird zusätzlich Exklusivität vereinbart. Der LOI ist grundsätzlich aber nicht bindend und gibt damit keine Garantie für den tatsächlichen Abschluss eines Kaufvertrages.



### Nachfolgewürdigkeit und -fähigkeit

Bei der Übergabe eines Unternehmens ist es zentral, dass die Firma sowohl nachfolgewürdig wie auch nachfolgefähig ist. Die Nachfolgewürdigkeit beleuchtet dabei die externen Faktoren. Zentrale Fragestellungen sind: Gibt es am Markt eine Daseinsberechtigung für das Unternehmen? Und hat es ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell mit Potenzial für mittel- und langfristiges Wachstum?

Bei der Beurteilung der Nachfolgefähigkeit wird der Blick nach innen gerichtet. Hier spielen Aspekte wie gesunde Finanzen, ein breit abgestütztes Know-how, zukunftsfähige Prozesse und Strukturen oder eine diversifizierte Kundenbasis eine wichtige Rolle. Oft sind bei inhabergeführten Firmen Geschäfts- und Privatvermögen nicht sauber getrennt, oder das Unternehmen verfügt über grosse, betrieblich nicht notwendige Substanz. Beides kann die Nachfolgefähigkeit beeinträchtigen.



### Share Deal

Von einem Share Deal wird gesprochen, wenn ein Käufer Anteile an einer Kapitalgesellschaft (Aktiengesellschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH) erwirbt. Der Share Deal ist die allgemein am häufigsten vorkommende Übertragungsart, nicht zuletzt aufgrund der steuerlichen Vorteile für den Verkäufer. So ist der Kapitalgewinn steuerfrei, sofern die Anteile als Privatvermögen gehalten werden.

Auf Seite Käufer ist zu beachten, dass mit dem Erwerb der Anteile alle Verbindlichkeiten des Unternehmens übergehen. Dazu gehören auch solche, die zum Zeitpunkt des Kaufs nicht bekannt waren. Deshalb ist eine sorgfältige Prüfung der Bücher des zu übernehmenden Unternehmens – in der Fachsprache Due Diligence genannt – insbesondere bei einem Share Deal von grosser Bedeutung. Die Alternative zum Share Deal ist der Asset Deal. Bei diesem werden nur Vermögenswerte, nicht aber die Gesellschaft selbst transferiert.

«40 Prozent aller Nachfolger werden ausserhalb von Familie und Unternehmen gefunden, Tendenz steigend.»



Valentina Keller  
COO Business Broker AG

# Fit für die Zukunft



## FIRMENMARKTPLATZ

### WO KÄUFER FIRMEN SUCHE

Eine besondere Herausforderung beim Firmenverkauf stellt das Suchen und Finden des passenden Nachfolgers dar. Auf dem Onlinemarktplatz der Business Broker AG werden Angebot und Nachfrage zusammengebracht. Über 32'000 registrierte Kaufinteressenten suchen gezielt nach spannenden Firmenangeboten, die anonymisiert ausgeschrieben werden.

→ [businessbroker.ch/firma-kaufen](https://businessbroker.ch/firma-kaufen)



## ÜBERGABE

### NACHFOLGE ERFOLGREICH ANPACKEN

Die Übergabe der eigenen Firma gehört zu den einzigartigen Schritten im Leben eines Unternehmers. Das Raiffeisen Unternehmerzentrum hat einen spezifischen Prozess entwickelt, der seit mehreren Jahren erfolgreich eingesetzt wird. Im eintägigen Nachfolge-Workshop im RUZ Aarau-West vom **13. August 2020** erarbeiten Sie erste grundlegende Fragen rund um die Nachfolge in Ihrem Unternehmen – und starten damit den erfolgreichen Prozess.

→ [ruz.ch/workshoppnachfolge](https://ruz.ch/workshoppnachfolge)



## INFOABEND

### VERKÄUFER UND KÄUFER IM INTERVIEW

Am **10. September 2020** findet im RUZ Burgdorf ein Infoabend zum Thema «Unternehmensverkauf und Nachfolge» statt. Planen Sie, Ihr Unternehmen demnächst zu verkaufen, und möchten Sie aus erster Hand erfahren, welche Chancen und Risiken Sie dabei erwarten? Die Experten der Business Broker AG beantworten zusammen mit einem ehemaligen KMU-Verkäufer und einem Firmenkäufer/Nachfolger Ihre zentralen Fragen.

→ [businessbroker.ch/news](https://businessbroker.ch/news)

Patrik Hiestand ist den Verkauf seiner Firma frühzeitig und wohlüberlegt angegangen. Trotz minutiöser Vorbereitung fiel es ihm am Ende nicht leicht, Nägel mit Köpfen zu machen. Um die Entscheidung möglichst konsequent durchzuziehen, hat sich der Zürcher Oberländer Unterstützung ins Boot geholt.

TEXT: Ralph Hofbauer BILDER: Dan Cermak

# Spiegelbild gefunden

**E**igentlich war sich Patrik Hiestand seiner Sache sicher. Schon seit Längerem hatte er den Plan gefasst, sein Unternehmen zu verkaufen. Fast zehn Jahre hatte sich der Geschäftsführer auf den Tag X vorbereitet. Er informierte sich zum Thema Nachfolge, traf alle Vorbereitungen und machte sich Gedanken über die Zeit danach. Und doch bekam er am Ende fast noch kalte Füsse. Als Hiestand an einem Wochenende durch den Betrieb ging, um eine letzte Inventur zu machen, fragte er sich: «Willst du all das wirklich verkaufen?»

Patrik Hiestand ist kein Einzelfall. Wie die aktuelle Studie von Raiffeisen zum Thema Nachfolge zeigt (siehe Seite 16), werden die meisten Unternehmer im Laufe des Nachfolgeprozesses von ihren Emotionen übermannt. Hiestand war sich dieser Gefahr bewusst: «Ich wusste, dass ich die Sache schnell durchziehen muss und die Entscheidung nicht herausschieben darf», sagt der 55-Jährige.

### Gut aufgestellt für den Verkauf

Um den Verkauf zügig durchzuziehen, holte sich Patrik Hiestand Unterstützung. Die auf Unternehmensverkäufe spezialisierte Business Broker AG half dem Zürcher Oberländer dabei, geeignete Kandidaten zu finden und die Verhandlungen

professionell abzuwickeln. «Das erschien mir zielführender, als den Verkauf zusammen mit meinem Treuhänder selbst in die Hand zu nehmen», bemerkt Hiestand.

Die Ausschreibung stiess auf grosses Interesse. Über hundert potenzielle Käufer fragten an, mit zehn kam es zu einem persönlichen Treffen, und fünf machten schliesslich ein Angebot. Die Firma Hiestand Hauswartung hatte gute Karten: «Das Unternehmen ist rentabel, die Risiken sind relativ gering, und künftige Erträge lassen sich gut abschätzen», sagt Cédric Aeschlimann, der zuständige Berater bei der Business Broker AG. Zudem habe sich Patrik Hiestand frühzeitig entbehrlich gemacht, indem er zuletzt nur noch Teilzeit gearbeitet habe: «Der Betrieb hätte auch funktioniert, wenn der Chef einen Monat in die Ferien gefahren wäre. Das vereinfacht die Übernahme enorm», weiss Aeschlimann.

Wie gut seine Firma für den Verkauf aufgestellt war, realisierte Patrik Hiestand erst bei den ersten Gesprächen mit den Interessenten. «Da merkte ich, dass ich eine Perle zu verkaufen habe», sagt er. Der Geschäftsführer hatte in den letzten 24 Jahren vieles richtig gemacht: Er packte die Digitalisierung früh an und führte akribisch Buch über alle Immobilien, bei denen sich die Firma um Reinigung, Haustechnik und Garten kümmerte. Diese Daten sind heute Gold wert. «Manche

### FIRMENVERKAUF

## Spezifische Erfolgsfaktoren

● **Betrieb fit für die  
Übergabe machen**

● **Schrittweise  
Verantwortung abgeben**

● **Erfahrene Verkaufsprofis  
einbinden**

● **Den Marktwert  
realistisch einschätzen**

● **Den Verkaufsentscheid  
konsequent durchziehen**



Nachfolge

**«Ich wusste: Ich darf  
die Entscheidung  
nicht hinausschieben.»**

Patrik Hiestand, ehemaliger Geschäftsführer  
Hiestand Hauswartung

## Nachfolge



Bei der letzten Inventur holten Patrik Hiestand die Emotionen ein.

### «Die Tage vor der endgültigen Entscheidung haben mich am meisten Kraft gekostet.»

Patrik Hiestand, ehemaliger Geschäftsführer  
Hiestand Hauswartung



Patrik Hiestand mit seinem Nachfolger  
Christoph Müller.

#### Hiestand Das alte Unternehmen

Die Hiestand Hauswartung GmbH aus Wetzikon bietet Dienstleistungen in den Bereichen Gartenpflege, Reinigung, Haustechnik und Winterdienst an. Das Unternehmen wurde 1995 von Patrik Hiestand (Bild rechts) gegründet. Anfang Dezember 2019 hat Christoph Müller (Bild links) die Geschäftsführung übernommen.

→ [hiestand-hauswartung.ch](http://hiestand-hauswartung.ch)

#### Das neue Unternehmen

Anfang 2020 hat Patrik Hiestand ein neues Unternehmen gegründet. Die Hiestand Bewirtschaftung GmbH ist auf die Vertretung und Entlastung der Verwaltung oder des Immobilienbesitzers ausgerichtet. Die Firma bietet Energieverbrauchsoptimierung, Zustandsermittlung, Mängelaufnahme für die Garantieabnahme sowie Problemlösungen im Bereich der Liegenschaftsbewirtschaftung an.

→ [hiestand-bewirtschaftung.ch](http://hiestand-bewirtschaftung.ch)

Liegenschaften kennen wir besser als die Verwaltung», sagt Hiestand. Der hohe Marktwert und die vielen Interessenten erlaubten es ihm, auf seinen Preisvorstellungen zu beharren.

#### Übergabe im Eiltempo

Unter den Kandidaten kristallisierte sich bald ein Favorit heraus. Wie die Nachfolge-Studie von Raiffeisen zeigt, suchen die meisten abtretenden Geschäftsführer ihr Spiegelbild, doch nur die wenigsten finden es auch. Patrik Hiestand hatte dieses Glück: «Ich sah in ihm mich selbst vor 15 Jahren», erinnert sich Hiestand an die erste Begegnung mit seinem Nachfolger Christoph Müller. Wie Hiestand hat auch Müller als Handwerker angefangen, an der Zürcher Fachhochschule Betriebsökonomie mit Schwerpunkt Immobilienmanagement studiert und sich in der Liegenschaftsbewirtschaftung selbstständig gemacht.

Zwei Monate nach den ersten Gesprächen war der Verkauf bereits beschlossene Sache. Auf der letzten Meile holten Patrik Hiestand die Emotionen nochmals ein: «Die Tage vor der endgültigen Entscheidung haben mich am meisten Kraft und Überwindung gekostet», sagt er. Dann ging alles sehr schnell. Als der Kaufvertrag unterschrieben war, informierte Hiestand sein Team und stellte auch gleich seinen Nachfolger vor.

Mittlerweile ist Patrik Hiestand dabei, ein neues Unternehmen aufzubauen, in das er sein grosses Know-how im Umgang mit Immobilien einbringen will. Aufhören, um neu anzufangen – dieser Plan ist aufgegangen: «Sonst wäre ich in ein Loch gefallen. Und mein neues Projekt hat mich zusätzlich motiviert, den Verkauf konsequent durchzuziehen.»

# Schritt in ein neues Leben

Letztes Jahr hat Franz Dürr seine Firma verkauft. Der Entscheid fiel ihm nicht schwer – dank konkreter Pläne für die Zeit danach. Aber auch sein Unternehmen war bereit: «Dieses war sehr gut für eine Übernahme aufgestellt», sagt Raiffeisen-Kundenberater Martin Jeker, der die Käuferseite unterstützte.

TEXT: Sarah Hadorn BILDER: Dan Cermak

## Nachfolge

**F**ranz Dürr ist ein Mann mit Plänen. Als er die Energielösungs-Spezialistin Aksa Würenlos AG 2003 in einem anspruchsvollen Marktumfeld übernahm, wusste er: Das heisst viel Arbeit, Herzblut und wenig Ferien. «In einem KMU zählt man keine Stunden», sagt der ehemalige ABB-Manager. «Man hält einfach immer alles am Laufen und ist Ansprechpartner für Kunden und Mitarbeitende in allen Belangen.» So vereinbarte der heute 56-Jährige mit seiner Frau, die im Verlauf der Jahre als Finanzchefin ins Unternehmen einstieg: «Mit 60 gehören wir uns und vermehrt dem Privatleben.» Reisen, Zeit für einander, auf Touren gehen, Motorrad fahren, das schwebte den Dürrs als «Plan danach» vor.

«So ein Plan ist ein Muss, um die Nachfolgeregelung anzugehen und damit für Mitarbeitende und Kunden nachhaltig Zukunft zu schaffen», zeigt sich Dürr überzeugt. Letztes Jahr hat er die Aksa Würenlos nun verkauft. Noch bis Ende 2021 wird er die operativen Geschäfte führen. «Nachdem jetzt eine gute und vertrauensvolle Nachfolge gefunden ist, kann ich beruhigt loslassen», so Dürr.

### Kalte Füsse hätten finanzielle Folgen gehabt

Wenn sie sich dann aufmachen in ferne Länder und auf hohe Gipfel, werden Franz Dürr und seine Frau noch nicht einmal 60 sein. Denn der Elektrotechniker hat die Nachfolgeplanung frühzeitig aufgenommen. «Aus meinem Umfeld habe ich gehört, dass der Prozess schnell einmal fünf Jahre dauern kann.» Und Dürr wollte keinesfalls unter Zeitdruck geraten: «Ich wollte mir die Freiheit nehmen, Angebote ausschlagen zu können, wenn es finanziell, menschlich oder für meine Mitarbeitenden nicht passt.»

Um aber gar nicht erst Raum für einen generellen Rückzieher zu lassen, fasste Dürr einen weiteren Plan: Zusammen mit seiner Frau setzte er einen Vertrag mit einer auf Unternehmenskäufe und -verkäufe spezialisierten Beratungsfirma auf. Und dieser Vertrag endete erst mit dem Verkauf der Aksa. «Ganz bewusst», stellt Dürr klar. Hätte er den Verkauf abgeblasen, wäre dies für ihn mit finanziellen Folgen verbunden gewesen.

Die M&A-Firma unterstützte Dürr bereits bei der Firmenbewertung und begleitete schliesslich den ganzen Verkaufsprozess. Dürr: «Ich glaube, jedes KMU benötigt jemand Aussenstehendes, der die Nachfolge vorantreibt, Know-how einbringt und vor allem Arbeit abnimmt.»

### Finanzkräftiger und technisch versierter Käufer gesucht

Dass sich Franz Dürr für einen Verkauf an externe Dritte entschied, lag auch daran, dass es keine Option auf eine familieninterne Nachfolge gab. Seine Kinder sollten ihren eigenen, selbstbestimmten Weg gehen. Also legte Dürr fest, dass der neue Eigentümer folgende zwei Anforderungen erfüllen muss: Er sollte den Kauf finanziell problemlos bewerkstelligen können und gleichzeitig technisches Know-how besitzen. «So jemanden zu finden, war



Aksa vertreibt schlüsselfertige Lösungen zur Energieerzeugung – etwa Notstromaggregate.



Über Jahre hatte der Chef in zukunftsweisende Technologien investiert.

**«Jedes KMU benötigt jemand Aussenstehendes, der die Nachfolge vorantreibt.»**

Franz Dürr, ehemaliger Besitzer der Aksa Würenlos AG

allerdings gar nicht so leicht.» Mit der Citttic AG, die mittelständische Industrieunternehmen erwirbt und entwickelt, fand Dürr schliesslich diesen Mix. «Engagement und Kompetenz dieses Unternehmens haben mich überzeugt.» Innerhalb der infrage kommenden Angebote gab am Ende das Menschliche den Ausschlag: «Citttic-CEO Michael Buscher ist wie ich Elektrotechniker. Wir waren von Anfang an auf der gleichen Wellenlänge», so Dürr.

### Gut und zukunftsfähig aufgestellt

Natürlich war Citttic nicht ohne Konkurrenz. «Die Aksa war sehr gut für eine Übernahme aufgestellt», erklärt Raiffeisen-Firmenkundenberater Martin Jeker, der Citttic bei der Finanzierung der Aksa-Übernahme unterstützte. «Damit meine ich: gute Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie eine vielversprechende Umsatz- und Ertragsentwicklung.»

Zudem hatte Dürr über Jahre in zukunftsweisende Technologien investiert und bewusst alle drei Standbeine seiner Firma gestärkt – Stromerzeugung, Transportkälte und Motorenservice. Dürr: «Ziel war, die wirtschaftliche Robustheit und so auch die Zukunftsfähigkeit der Aksa zu fördern.»

Acht Monate nach der Übernahme durch Citttic freut sich Dürr jetzt über die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem neuen Eigentümer und ist überzeugt, dass dieser zu einer langfristig erfolgreichen Firmenentwicklung beitragen wird. Die Dürres können ihren gemeinsamen «Plan danach» also getrost in Angriff nehmen. Die Welt ruft. Und vielleicht bleibt Franz Dürr seiner Aksa als Verwaltungsrat erhalten.

### FIRMENVERKAUF

## Spezifische Erfolgsfaktoren

- Firma nachhaltig zukunftsfähig aufstellen
- Unternehmenswert professionell bestimmen lassen
- Eigene Erwartungen an den Käufer definieren
- Den Prozess von Dritten begleiten lassen
- Genügend Zeit einplanen



Franz Dürr: Ansprechpartner für Mitarbeitende und Kunden in allen Belangen.

### Aksa Würenlos AG Drei Standbeine

Die Aksa Würenlos AG wurde 1905 gegründet. Heute hat sie drei Standbeine: schlüsselfertige Lösungen zur Stromerzeugung – etwa Diesel-, Gas- und Biogas-Aggregate –, Kältemaschinen für den Transportbereich sowie Service für Motoren von Cummins, dem weltweit grössten Hersteller von Dieselmotoren. Die Aksa beschäftigt rund 30 Mitarbeitende und gehört seit 2019 der Citttic AG, die mittelständische Firmen erwirbt und langfristig entwickelt. CEO der Citttic ist Michael Buscher, ehemaliger Konzernchef von OC Oerlikon.

→ [aksa.ch](http://aksa.ch)

## Interview

Im Zentrum der Raiffeisen Nachfolgestudie steht ein Thema, um das gern ein Bogen gemacht wird: Emotionen. Studienautor Christian Sonderegger und RUZ Themenführer «Nachfolge» Thomas Zimmermann berichten im Interview von den Zielen der Studie, von überraschenden Erkenntnissen und vom Wert der Ergebnisse für die Praxis.

INTERVIEW: Bettina Bhend



*Christian Sonderegger*

hat die Nachfolgestudie in Auftrag gegeben und begleitet. Er ist Projektleiter Marktforschung bei Raiffeisen mit Schwerpunkt in den Bereichen Firmenkunden und Durchführung von qualitativen Studien.

**«Unternehmer stehen mit ihren Erlebnissen nicht allein da, anderen ging es genau gleich.»**

Christian Sonderegger

# Die Nachfolge kann sich zur emotionalen Herausforderung entwickeln

**Es gibt bereits zahlreiche Studien zur Unternehmensübergabe. Warum hat Raiffeisen jetzt eine eigene Nachfolgestudie in Auftrag gegeben?**

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Um eine Lücke zu schliessen. Es gibt sehr viele Studien, die den Prozess der Unternehmensübergabe abbilden, Zahlen und Fakten zu Familiennachfolge, Management-Buy-Out oder externem Verkauf liefern. Das bringt Unternehmer aber nicht unbedingt weiter. Eine Studie, welche die auch weniger greifbaren Themen wie persönliche Unsicherheiten oder Überforderung ins Zentrum rückt, gab es bisher nicht. Übermässige Emotionen gehören in der Unternehmerwelt nach wie vor zu den eher schwierigen Themen, die man gern ignoriert.

**THOMAS ZIMMERMANN:** Genau. Fragen wie «Wie spreche ich meine Familie an?», «Was mache ich nach der Übergabe?» oder «Wie löse ich Konflikte mit einem potenziellen Nachfolger?» sucht man in anderen Studien vergeblich. Dort steht in der Regel die technisch-rationale Seite im Vordergrund.

**An wen richtet sich die Studie?**

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Die Studie rich-

tet sich primär an Unternehmer, die sich in nächster Zeit mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen. Ich hoffe, dass sie dank der Studie schon früh erkennen, dass nicht nur Verträge, finanzielle und rechtliche Fragen auf sie zukommen werden, sondern auch persönliche und zwischenmenschliche Themen, die eine enorme Sprengkraft besitzen und den Prozess ganz schön lähmen können. Sie ist aber sicher auch hilfreich für Unternehmer, die bereits mitten im Prozess stecken.

**THOMAS ZIMMERMANN:** Leider gibt es immer wieder Unternehmer, die erst nach drei oder vier gescheiterten Übergabeversuchen zur Erkenntnis kommen, dass sie Unterstützung brauchen, und dann nach Beratung suchen. Die Studie kann sicher dazu beitragen, dass sich Unternehmer frühzeitig Unterstützung im Prozess holen.

**Unterstützung beiziehen – ist das eine der Kernbotschaften der Studie?**

**THOMAS ZIMMERMANN:** Ja. Für den «technischen» Teil der Nachfolge setzen Unternehmer automatisch Spezialisten ein: Treuhänder, Juristen, Marketing-

# «Unternehmer sehen den Übergabeprozess als eine Aufgabe, die sie allein meistern können. Das stellt sich aber oftmals als falsch heraus.»

Thomas Zimmermann

fachleute, Vorsorgeexperten. Der emotionale Prozess ist herausfordernder, als es auf den ersten Blick scheint! Gerade hinsichtlich zwischenmenschlicher und persönlicher Themen – Besprechungen mit der Familie, den Mitarbeitenden, dem Käufer – kann der externe Begleiter den Nachfolgeprozess in die richtige Richtung steuern.

## Was bringt die Studie für die Praxis, beispielsweise für die RUZ Unternehmergespräche?

**THOMAS ZIMMERMANN:** Die Studie bringt schon jetzt sehr viel. Wir wollen Unternehmer so früh wie möglich auf die Realität der Nachfolge vorbereiten. Die Nachfolge kann sich zum emotionalen Strudel entwickeln. Und wenn man erst einmal drinsteckt, ist es schwierig, allein wieder die Orientierung zu finden. Mit dieser Studie können wir zu Beginn des Nachfolgeprozesses einfach aufzeigen, dass die meisten Unternehmer mit Gefühlen von Überforderung zu kämpfen hatten und dies ganz normal ist.

## Unternehmer lernen also lieber von anderen Unternehmern?

**THOMAS ZIMMERMANN:** Ja, das ist so. Unternehmer legen viel Wert auf Erfahrungsberichte anderer Unternehmer. Das ist auch die Stärke dieser Studie: Es sind ehrliche, direkte und ungeschminkte Aussagen, in denen sich Unternehmer wiedererkennen.

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Das war mir ein wichtiges Anliegen. Die Unternehmer sollen sich abgeholt fühlen und wissen: Sie stehen mit ihren Erlebnissen nicht allein da, anderen Unternehmern ging es genau gleich. Und die Studie soll vermitteln, dass es auch uns als Bank nicht nur um Zahlen und Fakten geht, sondern um den Menschen.

## Was hat Sie an den Resultaten überrascht?

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Mich hat schon überrascht, wie lange Unternehmer versuchen, den Nachfolgeprozess rational anzugehen, ihre Beweggründe zu erklären, ihr Verhalten mit Argumenten zu stützen. In den Gesprächen hat sich gezeigt, dass sie erst spät merken, wie stark die Emotionen bereits unter der Oberfläche köcheln. Sobald man aber den einen «wunden Punkt» erwischt, brechen diese regelrecht hervor.

**THOMAS ZIMMERMANN:** Ich setze mich ja tagtäglich mit dem Thema Nachfolge auseinander. Deshalb gab es dieses Überraschungsmoment für mich nicht. Die Studie bildet vielmehr eins zu eins ab, was wir tagtäglich im RUZ erleben. Jeder unserer Begleiter kann zahllose Beispiele aus der Praxis nennen, in denen das genauso ist.

## Wie erklären Sie sich das?

**THOMAS ZIMMERMANN:** Es ist wohl Teil der Unternehmerpersönlichkeit: Unternehmer müssen stark sein, Vertrauen ausstrahlen, stets wissen, was zu tun ist. Sie sehen auch den Übergabeprozess als eine Aufgabe, die sie allein meistern können. Das stellt sich aber oftmals als falsch heraus. Und wenn eine Übergabe scheitert, dann hat das fast nie mit Verträgen und Finanzen, dafür aber fast immer mit Emotionen zu tun. Es ist wichtig, dieses Tabuthema aufzubrechen und zu vermitteln: Emotionen werden aufkommen, und es ist gut, sie zuzulassen.

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Gerade für gestandene Unternehmer mit all ihren Kompetenzen und Erfahrungen ist es ungewohnt und unangenehm, etwas nicht zu können – auch wenn es um Persönliches geht. Ich habe aus den Gesprächen immer wieder herausgespürt: «Das sollte ja nicht so schwer sein, aber ich bin trotzdem überfordert damit.»



*Thomas Zimmermann*

ist ehemaliger Maschinenbau-Unternehmer, hat seinen Betrieb vor mehreren Jahren erfolgreich übergeben und leitet heute das Raiffeisen Unternehmerzentrum Aarau-West – mit Schwerpunkt im Bereich der Unternehmensnachfolge.

## PRAXIS

### Raiffeisen Nachfolgebox

Ganzheitliche, modular aufgebaute Nachfolgebegleitung, durchgeführt von erfahrenen Unternehmern aus dem Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ. Gemeinsam wird die individuelle Nachfolgebox mit jenen Modulen zusammengestellt, die für den Einzelfall bedeutend sind: Bewertung und Preisfindung, technische Abwicklung, Vorsorge und Sicherheit, Zeitmanagement, Erwartungskklärung und vieles mehr.

*Unfall, Krankheit, Tod*

# FÜR DEN NOTFALL GEWAPPNET

Nicht immer lässt sich die Nachfolge planen. Unfall, Krankheit oder Tod können dazu führen, dass der Firmeneigentümer plötzlich ausfällt – von heute auf morgen. Damit die Geschäfte trotzdem weiterlaufen, sollten Unternehmer frühzeitig vorsorgen.

## Geschäftliche Vorkehrungen

- **Stellvertretung regeln**  
Zu den wichtigsten Vorkehrungen für den Notfall gehört die Ernennung eines Stellvertreters. Dieser sollte mit allen zentralen Belangen des Unternehmens vertraut sein. Er muss zudem legitimiert sein, das Unternehmen nach aussen zu vertreten und Rechtsgeschäfte vorzunehmen.
- **Notfallliste erstellen**  
Tritt der Notfall ein, müssen die Verantwortlichen wissen, was zu tun ist. Eine Notfallliste gibt Auskunft über die einzuleitenden Massnahmen.
- **Wissen und Arbeitsabläufe dokumentieren und teilen**  
Es empfiehlt sich, Betriebswissen zu teilen und systematisch zu dokumentieren. Dazu gehören Kundenabsprachen, Produktdetails, technische Spezifikationen oder betriebsspezifische Regeln und Abläufe.

## Private Vorkehrungen

- **Vorsorgeauftrag erteilen**  
Mit einem Vorsorgeauftrag kann der Unternehmer sicherstellen, dass im Falle seiner Urteilsunfähigkeit eine Person seines Vertrauens die notwendigen geschäftlichen Angelegenheiten an seiner Stelle erledigt.
- **Testament machen**  
Mit dem Tod des Unternehmers fällt seine Firma in die Erbmasse. Ohne entsprechende testamentarisch festgehaltene Anweisungen übernehmen die Erben als Erbgemeinschaft die Leitung des Unternehmens.
- **Ehevertrag abschliessen**  
Stirbt der Unternehmer oder wird seine Ehe geschieden, kann auch der Güterstand einen gewichtigen Einfluss auf die Besitzverhältnisse am Unternehmen haben. Mit einem Ehevertrag lassen sich zum Beispiel güterrechtliche Ansprüche des Ehepartners auf die Firma ausschliessen.



## Unterschiede je nach Rechtsform

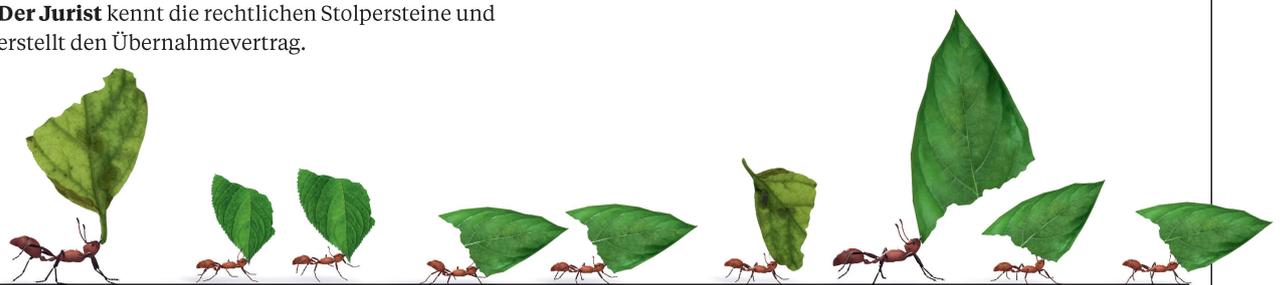
**Achtung:** Notfallplan ist nicht gleich Notfallplan – die Gesellschaftsform kann eine entscheidende Rolle spielen. So haften die Erben eines Einzelunternehmens zum Beispiel uneingeschränkt für Firmenschulden, während der Tod eines Kollektivgesellschafters zwangsläufig zur Auflösung des Unternehmens führt. Die Vorzeichen für die Vorsorgemassnahmen sind also je nach Rechtsform andere. Am einfachsten ist die Notfallplanung in der Regel bei Kapitalgesellschaften – hier birgt ein Besitzerwechsel die wenigsten Stolpersteine.

Externes Fachwissen

## UNTERSTÜTZUNG LOHNT SICH

Die Nachfolgeplanung ist ein komplexes Projekt – diverse Fachkompetenzen in den Bereichen Betriebswirtschaft, Finanzen, Steuern und Recht sind gefragt. Zudem sind Kenntnisse im Projekt- und Prozessmanagement von Vorteil. Viel Know-how aus den unterschiedlichsten Disziplinen, das ein Unternehmer unmöglich allein abdecken kann. Er tut deshalb gut daran, externe Unterstützung beizuziehen.

- **Der Steuerberater** sorgt dafür, dass für alle Beteiligten steuerlich sinnvolle Lösungen gefunden und böse Überraschungen vermieden werden.
- **Der Treuhänder oder Finanzberater** ist verantwortlich für die Finanzen und beantwortet Fragen in Bezug auf die Buchhaltung.
- **Der Jurist** kennt die rechtlichen Stolpersteine und erstellt den Übernahmevertrag.
- **Der Prozessbegleiter** unterstützt den Unternehmer im gesamten Nachfolgeprozess. Er setzt Meilensteine, koordiniert die Kommunikation, dient als Puffer bei Emotionen und behält den Gesamtüberblick.
- **Der Vorsorgeberater** hilft bei der finanziellen Absicherung des Unternehmers und seiner Familie.



Nachfolgemöglichkeiten

## FAMILIE STEHT (NOCH) IM VORDERGRUND

Einem Unternehmer stehen grundsätzlich drei Möglichkeiten zur Übergabe seines Lebenswerks offen:



40 %

### In der Familie

Die Übergabe des Unternehmens an ein Familienmitglied ist für viele Unternehmer die bevorzugte Option – Häufigkeit allerdings abnehmend.



20 %

### Ans Management

Kommt aus der Familie niemand infrage, suchen viele Unternehmer in der Firma nach geeigneten Nachfolgekandidaten. Im Idealfall werden potenzielle Nachfolger bereits frühzeitig ermittelt und gezielt gefördert.



40 %

### An externe Dritte

Der Verkauf an Dritte galt lange eher als Notlösung. Heute hat sich diese Option als attraktive und beliebte Nachfolgevariante etabliert.

Raiffeisen

## EXPERTISE

Raiffeisen verfügt über das grösste Firmenkunden-Netzwerk in der Schweiz und kann Unternehmer bei der Regelung ihrer Nachfolge umfassend unterstützen.

**229**

### eigenständige Raiffeisenbanken

an 847 Standorten in der ganzen Schweiz öffnen den Zugang zur gesamten Palette an Dienstleistungen für Firmenkunden.

**5**

### Raiffeisen Unternehmerzentren

(RUZ) bieten Unternehmern individuelle Unterstützung auf Augenhöhe.

**> 400**

### Firmenkundenberater und

**Spezialisten** stehen Firmenkunden in allen Sprachregionen zur Verfügung.

Quelle: Bisnode D&B Studie Nachfolge KMU Schweiz 2018

# Kein Projekt wie jedes andere

Unvermeidlich muss sich jeder Unternehmer irgendwann mit seiner Nachfolge auseinandersetzen. Welche persönlichen Herausforderungen das mit sich bringt, hat Raiffeisen mit einer qualitativen Studie erforscht. Hier lesen Sie die sechs wichtigsten Erkenntnisse.

TEXT: Bettina Bhend



## Raiffeisen Nachfolgestudie

Für die Raiffeisen Nachfolgestudie wurden Unternehmerinnen und Unternehmer befragt, die in den vergangenen fünf Jahren einen Nachfolgeprozess abgeschlossen haben. Die Studie soll insbesondere aufzeigen, mit welchen Schwierigkeiten sich Unternehmerinnen und Unternehmer während des Übergabeprozesses konfrontiert sahen. Im Zentrum stehen nicht betriebliche Abläufe und rechtliche Rahmenbedingungen, sondern persönliche Herausforderungen. Die Studie liefert wertvolle Erkenntnisse für jene, denen der Nachfolgeprozess noch bevorsteht. Lesen oder bestellen Sie die ganze Studie.

→ [raiffeisen.ch/nachfolge](https://raiffeisen.ch/nachfolge)

1. 

## Der Übergabeprozess ist eine emotionale Herausforderung

Unternehmer gehen die Nachfolge nüchtern und rational an. Sie formulieren ein klares Ziel und planen ihr Vorgehen, haben konkrete Vorstellungen vom Verkaufspreis und von den Eigenschaften des Nachfolgers. Doch die Regelung der Nachfolge ist kein Projekt wie jedes andere. Es sind Menschen betroffen, die dem Unternehmer am Herzen liegen – Familie, Mitarbeitende, Geschäftspartner –, mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen. Zudem geht es um die eigene Zukunft und den erfolgreichen Fortbestand des Lebenswerks. Der rational aufgelegte Nachfolgeprozess wird so mehr und mehr zur emotionalen Herausforderung.

**KOMMENTAR** «Diese Erkenntnis deckt sich mit den Erfahrungen in den Raiffeisen Unternehmerzentren. Die Unternehmer, die wir in unseren Beratungen treffen, können sich im ersten Moment nicht vorstellen, wie stark die Emotionen den Übergabeprozess prägen werden. Wenn sich Unternehmer aber beispielsweise die Konsequenzen für die Mitarbeitenden vor Augen führen, merken sie, dass diese Situation sie tatsächlich überfordern könnte.»

THOMAS ZIMMERMANN,  
RUZ NACHFOLGESPEZIALIST

2. 

## «Allen recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann»

Unternehmer sehen sich mit den unterschiedlichsten Erwartungen konfrontiert, wie die Nachfolge geregelt werden soll. Nicht nur die Familie ist betroffen, sondern auch Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner. Unternehmer wollen es den involvierten Personen, insbesondere den Familienmitgliedern, recht machen und sicherstellen, dass niemand zu kurz kommt. Auch den Mitarbeitenden gegenüber haben Chefs grosse Verantwortungsgefühle. Sie wollen rechtzeitig Transparenz schaffen, aber nicht voreilig Unruhe stiften. Dies alles belastet die Unternehmer; Gefühle von Überforderung können auftauchen.

**KOMMENTAR** «Eine Lösung, bei der alle Beteiligten restlos zufrieden sind, gibt es nicht. Wichtig ist darum die Transparenz: Bei einer Familiennachfolge als Beispiel müssen sich alle Familienmitglieder zusammensetzen und ihre Erwartungen auf den Tisch legen. Die Moderation durch einen externen Berater gibt allen die Sicherheit, sich aussprechen zu dürfen. Auch wenn danach nicht vollkommene Einigkeit herrscht: Jeder wird in seiner Rolle ernst genommen.»

THOMAS ZIMMERMANN,  
RUZ NACHFOLGESPEZIALIST

3. 

## Unternehmer suchen in ihrem Nachfolger nach ihrem «Spiegelbild»

Viele Unternehmer haben das Gefühl, dass sie nur den richtigen Nachfolger finden müssen und sich der Rest der Firmenübergabe dann von selbst ergibt. Doch die Suche erweist sich oft als schwieriger als zuerst angenommen. Denn bewusst oder unbewusst suchen Unternehmer nach ihrem eigenen «Spiegelbild»: Der Nachfolger soll nicht nur den Betrieb übernehmen, sondern auch die gleiche Persönlichkeit haben wie sein Vorgänger, einen ähnlichen Führungsstil pflegen und etablierte Strukturen beibehalten – und dabei am besten «die Erfahrung eines 60-Jährigen und die Energie eines 30-Jährigen» mitbringen.

**KOMMENTAR** «Der abtretende Unternehmer ist ja selber auch nicht als Meister vom Himmel gefallen, sondern hat sich entwickeln müssen. Dabei zu erwarten, dass anschliessend alles beim Alten bleibt, ist falsch. Die jüngere Generation hat heute andere Vorstellungen vom Unternehmertum – und das ist auch gut so: Die Geschäftswelt von morgen ist voller neuer Herausforderungen. Dabei sind neue Wertvorstellungen und Ideen gefragt.»

MARTIN JEKER,  
SENIOR FIRMENKUNDENBERATER  
RAIFFEISEN

### 4.

#### Der Verkaufspreis verliert im Verlauf des Prozesses an Wichtigkeit

Zu Beginn eines Nachfolgeprozesses ist der finanzielle Aspekt der Unternehmensübergabe relativ zentral – er gehört zu den Kriterien, die für Unternehmer anfangs im Zentrum stehen. Sobald mögliche Nachfolger konkret evaluiert werden, verlieren die ökonomischen Faktoren indes zunehmend an Bedeutung. «Ich möchte das Unternehmen nicht gerade verschenken, aber andere Kriterien zählen mehr», sagen sich die Unternehmer. Das Unternehmen in guten Händen zu wissen, ist wichtiger, als den Verkaufserlös zu maximieren.

**KOMMENTAR** «Die Vorsorge darf nicht vergessen gehen. Ich traf vor Kurzem den Inhaber eines KMU, der die Firma seinem Sohn mehr oder weniger zum Nulltarif übergeben wollte. Im Beratungsgespräch hat sich rasch gezeigt, dass er so den bescheidenen Lebensstandard von sich und seiner Frau nochmals massiv eingeschränkt hätte. Er konnte die Firma also gar nicht an seinen Sohn verschenken.»

THOMAS ZIMMERMANN,  
RUZ NACHFOLGESPEZIALIST

### 5.

#### Negative Beispiele aus dem Umfeld des Unternehmers verunsichern

Unternehmer tauschen sich untereinander aus – auch wenn es um die Nachfolge geht. Übergabegeschichten aus dem Umfeld können grosse Verunsicherung auslösen – besonders wenn Kollegen noch immer keinen Nachfolger gefunden haben, ihr Unternehmen an die Konkurrenz verkaufen oder gar ganz aufgeben mussten. Die Option des Verkaufs an externe Dritte kommt für viele Unternehmer zunächst gar nicht infrage. Sie wird nur dann in Betracht gezogen, wenn in der Familie oder im Management des Unternehmens kein Nachfolger zu finden ist.

**KOMMENTAR** «40 Prozent aller Nachfolger werden ausserhalb von Familie und Unternehmen gefunden, Tendenz steigend. Ein Verkauf an externe Dritte ist keine Notlösung, wenn andere Nachfolgeoptionen nicht umsetzbar sind. Er soll vielmehr auf einer Entscheidung basieren, die aus strategischen und unternehmerischen Überlegungen Sinn macht und für das Unternehmen sowie sein Fortbestehen richtig ist.»

VALENTINA KELLER,  
COO BUSINESS BROKER AG

### 6.

#### So gelingt das Loslassen: ein Plan für die Zeit danach

Das Loslassen ist eine der grössten Herausforderungen der Geschäftsübergabe. Viele Unternehmer können den Motor nicht einfach abstellen. Daher muss dem Ablöseprozess genügend Zeit eingeräumt werden. Zu einem geregelten Ablöseprozess gehört der Austausch mit dem Nachfolger – auch wenn es dadurch zu Konflikten und Unstimmigkeiten kommt. Nur wenn diese offen zur Sprache kommen, kann sich ein Gefühl des Abschlusses einstellen. Hauptsächlich aber brauchen Unternehmer einen Plan für die Zeit nach der Übergabe. Sonst besteht die Gefahr, dass sie in ein Loch fallen, wenn sie plötzlich «nichts» mehr zu tun haben.

**KOMMENTAR** «Ja, eine Übergabe braucht Zeit – sie sollte sich aber trotzdem nicht allzu lange hinziehen. Denn das könnte zum Abbruch des Prozesses führen, weil die Emotionen einfach zu hohe Wellen schlagen. Wichtig ist, dass die Übergabephase bereits genutzt wird, um die Zeit danach zu planen. Manche Unternehmer «zwingen» wir fast zu einem Abbau der Präsenzzeit, zu Ferien ohne Kontakt mit der Firma, zu einem Tag frei pro Woche.»

THOMAS ZIMMERMANN,  
RUZ NACHFOLGESPEZIALIST



## Wertschöpfung statt Wert- schätzung

**W**er hätte vor den letzten Sommerferien schon gedacht, dass wir ein Jahr später in einer Welt leben, in der alles, aber auch wirklich alles anders ist als zuvor? Das Coronavirus wird uns sehr wahrscheinlich noch Monate im Zaum halten, **2020 von Social Distancing geprägt** sein. Sicher sehnen sich heuer ohnehin nur wenige unter uns nach einem Urlaub in den Tropen – eine möglichst unbeschwerte Zeit im gewohnten Umfeld und im Kreise unserer Lieben ist verlockend genug.

Trotz dieser neuen Bescheidenheit: Mit der Länge einer Krise nimmt leider oft auch die Abstumpfung zu. Die gilt es zu vermeiden, denn mit ihr wird die Prävention vernachlässigt. Die Politik ist daher präsenter denn je – staatliche Autorität, wie wir sie in dieser Krise erleben, wäre davor bei uns undenkbar gewesen. Wir waren selbstbewusste Staatsbürger, authentisch, selbstverantwortlich und standen vermeintlich mit beiden Füßen im Leben. In unserer globalisierten, multikulturellen Gesellschaft genossen wir Vielfalt, Buntheit, vor allem aber unsere Freiheit(en). Die hat der Staat eingeschränkt, und dies mit Recht. Denn wenn das **Gemeinwohl oberstes Gebot** wird, hat individuelle Nutzenmaximierung oder Schadensreduktion keinen Platz mehr.

In der Krise wurde jeder Einzelne zu dem, was man als systemrelevant bezeichnen könnte. Wir sind zwar nicht

«too big to fail», aber **«too many to fail»**. Das Fehlverhalten weniger kann zwar auch schon negativen Einfluss auf das Gemeinwohl haben, aber es ist die schiere Masse, die das System in der Pandemie gefährdet. Um den Worst Case zu vermeiden, ist jeder Einzelne weiterhin gefordert, einen Beitrag zu leisten, sonst laufen die Folgen der Krise aus dem Ruder. Wenn uns diese Zeit nicht lehrt, dass **nicht das Ego regiert**, was dann? Noch immer gilt es runterzufahren, und zwar für jeden von uns, und nachzudenken, wie wir unser Leben in Zukunft gestalten.

Denn so abgedroschen es klingen mag: **Es geht uns ja gut**. Niemand hungert, jeder hat ein Dach über dem Kopf, die medizinische Versorgung ist gewährleistet, ebenso unsere sonstige Grundversorgung mit Wasser, Strom oder Gas. Und wir haben alle Zugang zum Internet. In der Maslowschen Bedürfnispyramide befinden wir uns im internationalen Vergleich auch im Corona-Ausnahmestand immer noch weit oben. Das dürfen wir nie aus den Augen verlieren. Wirtschaftliche Härten lassen sich in einer solchen Situation nicht gänzlich vermeiden, aber zumindest recht gut abfedern.

Wir sollten auch darüber nachdenken, ob diejenigen unter uns, welche in erster Linie dafür besorgt sind, dass es uns gut geht, nicht mehr verdienen als etwas Applaus von den Balkonen oder respektvolle Huldigungen durch die Exekutive. Wer ist denn jetzt am stärksten gefragt? Vor allem **Menschen, die anderen helfen**, sie unterstützen und dazu beitragen, dass unser Alltag nicht vollends aus den Fugen gerät. Die Krankenschwester, der junge Mann hinter der Kasse im Laden, seine Kollegin, die die Regale füllt, das Personal an den Kiosken, das Putzpersonal, das überall Desinfektionsmittel nachfüllt, oder der Chauffeur, der uns Ware nach Hause liefert.

In diesen Berufsgruppen befinden sich nicht viele Grossverdiener. Dabei ist ihr ökonomischer Wert offenbar hoch, und sie sind erst noch **hochgradig systemrelevant**. Das hat uns diese Krise gezeigt. Dafür ernten die systemrelevanten Berufe heute zwar jede Menge Wertschätzung, Klatschen und lobende Worte. Die ökonomisch richtige Anerkennung wäre aber Wertschöpfung und nicht Wertschätzung.

*Martin Neff*

**Chefökonom Raiffeisen Schweiz**

## Generationen Y und Z

Babyboomer werden pensioniert, Millennials übernehmen nach und nach das Ruder. Dabei treffen nicht nur Generationen aufeinander, sondern auch unterschiedliche Vorstellungen von Unternehmertum. Was erwartet Unternehmer, die ihren Nachfolger aus einer kommenden Generation suchen?

TEXT, INTERVIEW: Bettina Bhend

# Wenn Millennials das Ruder übernehmen

**S**ie sind mehrheitlich mit dem Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen. Die Finanzkrise hat sie ebenso geprägt wie internationale Konflikte, der Klimawandel oder das Aufkommen von Industrie 4.0. Die Generationen Y und Z (siehe Box) treten jetzt in den Arbeitsmarkt ein beziehungsweise übernehmen ihre ersten Führungspositionen.

Dass sie dabei vieles anders machen, fällt insbesondere Unternehmern aus der Babyboomer-Generation auf, die ihre Firma an einen Nachfolger übergeben wollen. «Echte Unternehmer gibt es heute gar nicht mehr», sagen sie in diesem Zusammenhang oft. Doch wenn sie «echte Unternehmer» sagen, meinen sie damit in der Regel: «Unternehmer wie ich.» Denn bewusst oder unbewusst suchen Unternehmer einen Nachfolger, der ihrem Spiegelbild entspricht. Doch gibt es solche Unternehmertypen in den jüngeren Generationen überhaupt noch? Yannick Blättler, Betriebswirt und Experte für die Generation Z, gibt Auskunft.

### DEFINITION

#### Generation wie noch mal?!

**Babyboomer** Geburtenstarke Jahrgänge nach dem Zweiten Weltkrieg, die vom Wirtschaftswunder profitierten; entspricht etwa den Jahrgängen 1946 bis 1964.

**Generation X** Von ökonomischen Krisen und Kaltem Krieg geprägte Kinder der Babyboomer-Generation; entspricht etwa den Jahrgängen 1965 bis 1980.

**Generation Y/Millennials** Die erste Internet-Generation, die im Schatten von internationalen Konflikten und Finanzkrisen aufgewachsen ist; entspricht etwa den Jahrgängen 1981 bis 1996.

**Generation Z** Generation der Digital Natives, die bereits von klein auf mit Internet, Smartphones und Social Media sozialisiert wurden; entspricht etwa den Jahrgängen ab 1997.

Quelle: Pew Research Center

## INTERVIEW

### «Es braucht einen aktiven und offenen Austausch»

«Echte Unternehmer gibt es heute gar nicht mehr.»  
Stimmt das?

**YANNICK BLÄTTLER:** Nein. Ich habe das Vorurteil zwar auch schon gehört. Aber ich kenne wahnsinnig viele junge Leute, die sehr motiviert ein Projekt führen – sei das ein profit-orientiertes Unternehmen oder eine Non-Government-Organisation (NGO) / Non-Profit-Organisation (NPO) – und sich 80 oder 90 Stunden pro Woche mit Herzblut dieser Sache widmen.

**Was lockt die jungen Generationen ins Unternehmertum, was schreckt sie ab?**

Etwas aufzubauen und eine Vision weiterzuentwickeln, ist der Reiz des Unternehmertums – auch für die jüngeren Generationen. Junge Generationen haben aber die Tendenz, dass alles schnell gehen muss, sofort verfügbar und flexibel sein soll. Das bringt Konfliktpotenzial mit sich, da einem ein eigenes Unternehmen nicht sehr viel Flexibilität gibt. Man ist zwar sein eigener Chef, aber gleichzeitig auch extrem gebunden. Es braucht Disziplin, Ausdauer, Durchhaltewillen. Das schreckt sicher ein paar Leute ab.

**Wo besteht Konfliktpotenzial, wenn ältere und jüngere Generationen im Arbeitsalltag aufeinandertreffen?**

Was ich häufig höre: «Ich habe den «Jungen» in den Betrieb geholt, er soll dereinst das Geschäft übernehmen. Aber der macht jetzt alles ganz anders!» Dabei sollte das nicht überraschen: Jüngere Generationen sind in der Schule oder in der Lehre mit anderen Führungsstilen konfrontiert worden. Es geht nicht mehr um Autorität, sondern um Partizipation, Motivation und Wohlbefinden. Hinzu kommt: Die Generation Z beispielsweise ist mit Social Media und anderen digitalen Werkzeugen

aufgewachsen und setzt sie intuitiv ein. In einem Unternehmen heisst das, dass Geschäftsmodelle anders gedacht werden, dass die Kommunikation mit Kunden neue Kanäle findet, dass man sich als Unternehmen anders vermarktet. Das kommt nicht bei allen «Seniorchefs» gut an.

**Wie kann man Konflikte vermeiden oder lösen?**

Es reicht nicht, wenn Menschen unterschiedlicher Generationen lediglich unter demselben Dach arbeiten. Es braucht einen aktiven, offenen und ungefilterten Austausch. Ich rate daher: Setzt euch zum Beispiel einmal im Monat generationenübergreifend zusammen und berichtet einander, was eure Generationen beschäftigt – sei das nun der letzte virale TikTok-Hit, der Markt für Eigentumswohnungen oder Ferien für Golden Ager. Auf die Unternehmensführung angewendet: Stellt euch die Frage, was neue Herangehensweisen für das Unternehmen bedeuten, und entwickelt ein gemeinsames Chancen-Risiken-Bild.

**Sprechen wir von den Chancen: Was bringen jüngere Generationen einem Unternehmen?**

Ihr digitales Know-how ist häufig besser. Sie denken Digitalisierung gesamtheitlicher. Sie haben oft kreativere Ansätze und gehen leichter mit verschiedenen Medien um. Sie kennen neue Werkzeuge, um mit Lieferanten zu interagieren und Kunden zu akquirieren. Das alles bringt ein Unternehmen weiter. So können etablierte Firmen mithalten und ihre Position in einem sich rasch wandelnden Umfeld behaupten.

**Wird das in der Schweiz schon wertgeschätzt?**

In der Schweiz ist man noch ziemlich zurückhaltend. Ich höre bei meinen Vorträgen zum Thema immer wieder kritische Stimmen von älteren Unternehmern. Dabei müssen Vertreter älterer Generation gewiss nicht immer alles gut finden, was jüngere Generationen in ein Unternehmen tragen. Aber sie müssen sich damit auseinandersetzen, es verstehen und die Chancen und Risiken kennen. Denn es sind ja nicht nur Mitarbeiter und Führungskräfte von morgen, die so ticken – sondern auch die nächste Kundengeneration.



*Yannick Blättler*

**Der Gründer und Inhaber von Neoviso berät andere Unternehmen hinsichtlich Strategie und Marketing mit Fokus auf die Generation Z. Blättler, Jahrgang 1993, hat Betriebswirtschaft an der Universität Zürich studiert und einen Master in Business Innovation von der Universität St.Gallen.**

## Spotlight

Christian Blum hat sich Schritt für Schritt vom Handwerker zum Unternehmer entwickelt. Eines Tages stand der gelernte Zimmermann vor der Herausforderung, seinen einstigen Lehrbetrieb zu übernehmen. Ein Coach unterstützte ihn in der heikelsten Phase mit wertvollem Know-how.

TEXT: Ralph Hofbauer BILD: Dan Cermak

# Vom Lehrling zum Chef

## Kreativ Holzbau

Die Zimmerei der Linder AG wurde Anfang 2019 in die Kreativ Holzbau GmbH überführt. Die Wurzeln des Traditionsbetriebs reichen bis ins Jahr 1896 zurück, als die Familie Linder die Sägerei am Jassbach in Linden (BE) übernahm. Heute beschäftigt die Firma neun Mitarbeitende, darunter drei Lernende.

→ [kreativ-holzbau.ch](http://kreativ-holzbau.ch)

**E**r ist noch nicht lange im Amt und gehört – wie er selbst sagt – doch schon zum alten Eisen. Christian Blum hat in der Zimmerei Linder vor über 30 Jahren sein Handwerk gelernt. Heute ist er der Inhaber.

«Ich bin schrittweise in meine neue Funktion reingerutscht», erzählt der 49-Jährige. Nach seiner Lehre bildete sich der Zimmermann aus dem Emmental zum Holzbau-Polier weiter und absolvierte eine betriebswirtschaftliche Weiterbildung. Vor drei Jahren ist er zum Geschäftsführer aufgestiegen. Er müsse sich immer noch etwas an seine neue Rolle gewöhnen, sagt Blum, denn sein Fokus habe sich verändert: «Als Angestellter schaut man aufs Tagesgeschäft, als Unternehmer in die Zukunft.»

### Coach mit grossem Fachwissen

Als der Nachfolgeprozess Ende 2018 endgültig ins Rollen kam, war Blum froh um Unterstützung. «Es hat mir sehr geholfen, dass mich in dieser schwierigen Phase jemand von aussen gespiegelt hat», sagt Blum. Das Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ Burgdorf vermittelte ihm einen Coach, der für diesen Einsatz prädestiniert war, weil er früher selbst einen Holzbaubetrieb geführt hatte.

Der Coach stand Blum mit seiner unternehmerischen Erfahrung zur Seite und fungierte als Kontrollinstanz: «Er hat regelmässig angerufen und gefragt, ob ich auf Kurs bin», erinnert sich Blum. Bei der Einschätzung des Inventars war das Fachwissen des Coachs wertvoll. Bei der Preisverhandlung war Blum zudem froh, einen Vermittler zur Seite zu haben: «Es ist schwierig, sachlich zu verhandeln, wenn man sich schon so lange kennt.»

### Emanzipation vom Lehrmeister

Seit 1987 sind Christian Blum und sein Lehrmeister Heinz Linder ihren Weg gemeinsam gegangen. Da der 60-jährige Patron auf seine Pensionierung zugeht, beschloss er, die Zimmerei aufzugeben und nur noch sein Architektur- und Planungsbüro weiterzuführen. Die Übergabe an seinen Nachfolger erfolgte gestaffelt: In einem ersten Schritt gründete Blum die Kreativ Holzbau GmbH und übernahm Sachwerte und Projekte der Linder AG. Erst in einem zweiten Schritt wechselte das Personal zur neuen Firma. «Dieses Vorgehen hat sich bewährt», sagt Blum. «Sonst wäre das zu viel aufs Mal gewesen.»

Allzu lange kann sich Blum nicht mehr darauf verlassen, dass über die Linder AG Aufträge reinkommen. «Ich muss mich auf dem Markt neu positionieren», sagt Blum. Er ist zuversichtlich, dass ihm dies gelingt. Kaum jemand in der Region verfügt über eine vergleichbare Infrastruktur für den Elementbau. Und mit seinem breiten Angebot kann er seinen Kunden alles aus einer Hand bieten – von der Planung über die Aufrichtung bis hin zu den Bodenbelägen.



**«Es hat mir sehr geholfen,  
dass mich in dieser  
schwierigen Phase jemand  
von aussen gespiegelt hat.»**

Christian Blum  
Geschäftsführer Kreativ Holzbau

# Emotionen sind zentraler Teil der Nachfolgeregelung.

Was als strategischer Prozess startet, wird schnell konfliktreich und zur persönlichen Herausforderung.



«Ich habe die Firma mit Herzblut aufgebaut. Aber sie ist nur Teil meines Lebens, nicht alles.»

Unternehmer R

«Man findet gute Mitarbeitende, aber keine Unternehmer.»

Unternehmer C

«Ich möchte das Unternehmen nicht gerade verschenken, aber andere Kriterien sind wesentlich wichtiger.»

Unternehmer F

«Das kann ja nicht so kompliziert sein.»

Unternehmer A

«Ich möchte nicht einfach an einen Grossbetrieb verkaufen – wegen der Mitarbeitenden, die teilweise bis zu 40 Jahre dem Betrieb treu geblieben sind.»

Unternehmer M

**Lösungen für Unternehmer**

→ [raiffeisen.ch/unternehmer](https://raiffeisen.ch/unternehmer)

Die Zitate stammen aus der Raiffeisen Nachfolgestudie.