

# FÜNF FRAGEN AN FÜNF NACHFOLGEEXPERTINEN UND NACHFOLGEEXPERTEN

## Kompetent gelöste Unternehmensnachfolgen stärken den Wirtschaftsstandort Schweiz

Expertsuisse-Direktor Marius Klauser sprach mit den fünf Nachfolgeexpertinnen und -experten Giacomo Garaventa, Carla Kaufmann, David Dahinden, Corinne Mühlebach und Jean-Luc Cornaz.

### Giacomo Garaventa



PRÄSIDENT CHDU.CH,  
PRÄSIDENT ERLEBNIS-  
REGION MYTHEN,  
DIV. MANDATE IM  
BEIRAT/VR/STIFTUNGS-  
RAT, M&A-EXPERTE,  
UNTERNEHMENS-  
INHABER  
NACHFOLGER.CH

### Carla Kaufmann



M.A. LAW HSG,  
NACHFOLGEEXPERTIN,  
HAUPTAKTIONÄRIN  
COMPANYMARKET,  
MITINHABERIN  
GETDIVERSITY,  
VIZEPRÄSIDENTIN  
CHDU

#### Welche volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen haben verpasste Nachfolgeregelungen?

Verpasste Nachfolgeregelungen haben volkswirtschaftlich und gesellschaftlich gravierende Folgen. In Randregionen sind die Kollateralschäden und Effekte bei einem Scheitern überproportional grösser als in den Wirtschaftszentren. Es stehen nicht nur Arbeitsplätze auf dem Spiel. Auch unternehmerische Werte, Traditionen, regional vernetzte Zusammenarbeitsformen und das Basiswissen drohen verloren zu gehen. Hinzu kommt, dass die hohe Resilienz solcher KMU und die regionale wirtschaftliche Vielfalt in den ländlichen Regionen abnehmen. Kurz: Jede verpasste Nachfolgeregelung schwächt die DNA der Schweiz.

Es ist leider wenig bekannt, dass die Schweiz nicht nur bei Innovationen, sondern auch bei den Hidden Champions, gemessen an der Bevölkerung, global an erster Stelle steht. Gemäss dem emeritierten deutschen Wirtschaftsprofessor und Unternehmensberater Hermann Simon gibt es in der Schweiz über 171 Unternehmen, die in ihrer Nische globale Marktführer mit Milliardenumsätzen und dabei regional tief verwurzelt sind. Diese Unternehmen sind über Generationen gewachsen, haben sich immer wieder den Marktbedürfnissen angepasst und so global expandiert. Mit verpassten Nachfolgen verliert die Schweiz ihr Fundament und die unternehmerische Energie ihrer Vorfahren.

#### Wie können die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für KMU-Nachfolgen verbessert werden?

KMU sind das Rückgrat unserer Gesellschaft und Wirtschaft. Die Politik ist gefordert, Rahmenbedingungen für eine langfristig positive Entwicklung von KMU zu gestalten. Dazu gehören z. B. ein optimales Aus- und Weiterbildungsangebot zum Thema Nachfolgeregelung sowie ein KMU-freundlicher Zugang zu Forschungsergebnissen. Zudem sollten Innovation und Tradition gleichwertig gefördert werden. Es macht wenig Sinn, Milliarden in die Start-up-Szene zu investieren, wenn gleichzeitig die Innovationschancen in bestehenden KMU, darunter viele Hidden Champions, vernachlässigt werden.

Die politischen Rahmenbedingungen sollten die Entwicklung zu Champions begünstigen. Daher sollten Nachfolgen für Wachstum, Kooperation, Fusion oder Übernahmen genutzt werden können. Auch in einer Dienstleistungsgesellschaft können wir nicht nur mit Dienstleistungen Werte schaffen. Wir brauchen eine diversifizierte Wertschöpfung, und das kann auch heissen, dass wir uns einen gewissen Strukturerthalt von Branchen und von Arbeitsplätzen in Randregionen leisten müssen, so wie wir uns das Scheitern von 60% der Start-ups leisten.

**David Dahinden**



MAS CORPORATE FINANCE, LIC. PHIL. HIST., LEITER KOMPETENZ-ZENTRUM NACHFOLGEREGELUNG, PARTNER, BDO

Die direkten volkswirtschaftlichen Auswirkungen sind meist überschaubar. Die Nachfrage bleibt bestehen und wird häufig durch Mitbewerber abgedeckt. In Zeiten des Fachkräftemangels können Mitarbeitende schnell wieder Arbeit finden. Was jedoch Sorgen macht, ist der Verlust an unternehmerischem Momentum in der Schweiz. Eine gesunde KMU-Welt ist Garant für eine innovative und erfolgreiche Wirtschaft mit einer stabilisierenden Wirkung auf die Gesellschaft. Falls wir dereinst nicht ein Volk aus Verwaltern und Verwalterinnen sein wollen, gilt es, für jede Nachfolgeregelung zu kämpfen.

Weniger ist mehr: Tiefere Regulierungsdichte und weniger Bürokratie sind die Schlagwörter der Stunde. Alles, was das Unternehmertum attraktiv(er) macht, darf hervorgehoben und umgesetzt werden. In rechtlichen Belangen wurde mit dem neuen Ehe- und Erbrecht (ab 2023) ein wichtiger Schritt getan, um familieninterne Nachfolgeregelungen zu fördern. Aus steuerlicher Optik sollten die Steuerbehörden das Thema Mitarbeiterbeteiligungen weniger aggressiv beurteilen. Leider sind in letzter Zeit sehr einschränkende Beurteilungen zu beobachten, die viele Management-Buy-outs verhindern.

**Corinne Mühlebach**



DR. OEC. HSG, MITINHABERIN, GESCHÄFTSFÜHRERIN, MÜHLEBACH MÜHLE, DOZENTIN FACHHOCHSCHULE NORDWESTSCHWEIZ, INSTITUT FÜR FINANZMANAGEMENT

Ich fokussiere lieber auf die Chancen: Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen sichern erstens Arbeits- und Ausbildungsplätze. Sie erhalten zweitens wirtschaftliche Diversität und Know-how und sorgen drittens für Investitionen, gerade auch in Randregionen und ländlichen Gebieten.

Wichtig ist vor allem, keine neuen Hürden zu errichten. KMU wollen sich auf ihr Unternehmen, den Markt und die Kundschaft konzentrieren. Sie wünschen sich – wie alle Unternehmen – attraktive wirtschaftliche und verlässliche politische Rahmenbedingungen. Dazu zählen zuverlässige und effiziente staatliche Institutionen, eine leistungsfähige Infrastruktur und eine starke Bildungs- und Forschungslandschaft.

**Jean-Luc Cornaz**



DR. OEC. HSG, MASCH. ING. (MS), INHABER, GESCHÄFTSFÜHRER, CITECS

Wird ein Unternehmen liquidiert, geht viel Know-how verloren. Neben fachlichen Fähigkeiten sind dies auch organisatorische Kompetenzen und das Zusammenspiel von Mitarbeitenden verschiedener Qualifikationen wie auch mit Lieferfirmen und Kundschaft. Verlorener Umsatz braucht für den Wiederaufbau Investitionen in ca. gleicher Grösse. Irgendjemand muss dies bezahlen, und da die neuen Investitionen verzinst und amortisiert werden, wird dieser Aufwand auf die Kundschaft überwältigt.

Häufig setzt der Staat grosse Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften als «Polizei- und Kontrollorgan» gegenüber Unternehmen ein. Banken prüfen Kreditrückzahlungen von KMU auf die mögliche Verwendung von Schwarzgeld. All das erschwert Unternehmertum. Unternehmerinnen und Unternehmer wollen Aufgaben kreativ lösen – möglichst besser als die Konkurrenz. Dann lässt sich etwas bewegen, und ein Unternehmen wird erfolgreich und somit attraktiv für eine Nachfolge. Deshalb brauchen wir eine Politik, die Unternehmertum einfacher macht, statt es immer mehr zu reglementieren.

**Giacomo Garaventa**

**Carla Kaufmann**

**Was sind die grössten unternehmerischen Herausforderungen bei Nachfolgeregelungen?**

Viele beruflich bestens strukturierte Unternehmer und Unternehmerinnen sind Chaoten, wenn es um ihre Ehe, Familie, Freund/-innen und Partner/-innen geht. Sie definieren sich beinahe ausschliesslich über ihr Unternehmen und glauben, ohne sie geht es nicht weiter – daher ist auch die Nachfolge kein Thema. Eine der grössten Herausforderungen als Unternehmer oder Unternehmerin ist daher, sich die Risiken einer fehlenden Nachfolgeregelung bewusst zu machen und sich zu vergegenwärtigen, dass es ausserhalb des Unternehmens ein erfülltes Leben gibt, man sich jedoch proaktiv, frühzeitig mit diesem neuen Lebensabschnitt auseinandersetzen muss.

Eine Nachfolge kann niemand allein lösen. Eine Nachfolge ist immer Teamarbeit. Der Schritt dazu und die Zusammenstellung des richtigen Teams sind für mich nach zwölf Jahren auf dem Markt, der Schlüssel, der über den Erfolg oder Misserfolg einer Nachfolge entscheidet. Denn der Weg ist immer anders, als man ursprünglich geplant hat. Auch Stolpersteine und Niederlagen sind einfacher zu überwinden, wenn man Menschen um sich hat, denen man bedingungslos vertraut.

**Wie gelingt die Sensibilisierung für eine frühzeitige proaktive Auseinandersetzung mit dem Nachfolgethema?**

Die Nachfolgeregelung ist ein komplexer, vielschichtiger Prozess. Es geht um Lebenspläne, Geld, Emotionen, Familie und den Fortbestand des Unternehmens. Der Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge bündelt das Know-how zu allen erforderlichen Bereichen, welche für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung unverzichtbar sind. In Kooperation mit Expertsuisse tragen wir diese Kompetenzen in die Welt der Beratenden, Treuhänder und Treuhänderinnen, Juristen und Juristinnen, Coaches sowie Banker und Bankerinnen. Ziel ist es, den Fokus auf die Nachfolgeregelung zu lenken und die Neugier für das Thema zu wecken.

Wir müssen akzeptieren, dass wir endlich sind und dass niemand stirbt, weil er oder sie eine Nachfolge regelt, aber eine Nachfolge automatisch geregelt wird, wenn jemand verstirbt. Wir müssen unser Gesellschaftsbild neu denken. Was machen wir mit der dritten Generation, den 55- bis 80-Jährigen, die nicht mehr in den Ruhestand, sondern in den «Unruhestand» gehen. Und das in einer Zeit, in der wir vor einer neuen Dimension von Fachkräftemangel stehen. Sensibilisierung geschieht, indem wir beginnen, über diese Themen öffentlich zu reden.

**Was müsste sich ändern, damit Unternehmertum und Handwerk wieder an Attraktivität gewinnen?**

Die Schweiz sollte sich wieder auf ihre wahren Stärken besinnen. Unternehmertum und Handwerk sind in den letzten Jahren viel zu oft ignoriert oder unterschätzt worden. Das hat sich auch auf die Ausbildungs- und Berufswahl ausgewirkt. Wir müssen Nachfolgern und Nachfolgerinnen von morgen glaubhaft aufzeigen, dass auch eine Karriere in einem KMU sämtliche Türen öffnen kann. Das gelingt nur, wenn Handwerksberufe und Berufe mit akademischer Ausbildung wieder die gleiche Wertschätzung erfahren. Es ist höchste Zeit, dass Familien, Schulen, Auszubildende, Politik sowie Unternehmer und Unternehmerinnen dieses Ziel gemeinsam angehen.

An einem Vortrag hat ein 20-jähriger Mann vor versammelter Audienz von älteren Unternehmerinnen und Unternehmern bemerkt: «Ihr seid für meine Generation die Generation Burnout. Wieso sollten wir ein System weiterführen, das offensichtlich gesundheitsschädigend ist?» Die junge Generation ist kritisch, sucht nach Sinnhaftigkeit und Ethik. Diese Haltung ist sehr unternehmerisch, denn Unternehmen müssen einen gesellschaftlichen Zweck erfüllen, um langfristig bestehen zu können. Weniger Risiko und mehr Sicherheit für Unternehmertum und handwerkliches Arbeiten wären natürlich ideal.

## David Dahinden

Viele Nachfolgeregelungen scheitern am Erwartungsmanagement der Parteien. Seitens Verkäuferschaft sind überzogene Preisvorstellungen hervorzuheben. Die Käuferschaft wiederum hat den Drang, rasch viel zu verändern. Damit kann nach der vollzogenen Nachfolgeregelung in kürzester Zeit viel Wert vernichtet werden. Weiter ist ein Ungleichgewicht zwischen der Eigentumsdimension (Übertragung Aktien, Stammanteile etc.) und der operativen Dimension feststellbar. Dass normalerweise auch eine Führungsfunktion mit allen Abgrenzungsthemen «übertragen» werden muss, scheint lange im Hintergrund zu schwelen.

Es gehört zur wichtigsten Aufgabe der Eigentümerschaft, sich für den Notfall vorzubereiten. Was passiert, wenn ich nicht aus dem Urlaub zurückkehre? Sind die wichtigsten Hausaufgaben gelöst, kann Jahre vor der Nachfolge von einer guten Vorbereitung gesprochen werden. In emotionalen Belangen ist es wichtig, dass neben der Firma auch weitere Lebensinhalte gepflegt werden. Nicht loslassen können hängt mit der Frage zusammen, was nach der Übertragung der Firma kommt. Erfolgreiche Unternehmer und Unternehmerinnen sind reflektiert, diese Themen zu erkennen. Eine ernsthafte externe Sensibilisierung ist herausfordernd.

Das Unternehmertum als erstrebenswerte Lebenseinstellung darf in der Schweiz besser vermarktet werden! Ich bin überzeugt, die Frage ist falsch gestellt: Unternehmertum und Handwerk haben nie an Attraktivität verloren. Die grossen Firmen vermarkten sich einfach besser. Die Start-up-Szene kann als Vorbild dienen. Wieso nicht «den Schreiner» oder «die Metallbauerin» als Lifestyle promoten?

## Corinne Mühlebach

Das Unternehmen muss nachfolgefähig, d. h. überlebens- und entwicklungsfähig sein. Das ist die primäre und ständige unternehmerische Herausforderung. Je wettbewerbsfähiger ein Unternehmen ist, desto attraktiver ist es für potenzielle Nachfolger und Nachfolgerinnen. Die zweite Herausforderung besteht darin, integre und risikobereite Persönlichkeiten mit Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz intern zu entwickeln oder extern zu gewinnen, um die Firma unternehmerisch in die Zukunft zu führen. Als dritte Hürde muss die Nachfolge für Übernehmende und Unternehmen finanzierbar und wirtschaftlich tragfähig sein.

Vielfältige und niederschwellige Informationsangebote sind wichtig, sei es an Veranstaltungen, im Internet, über Verbände oder gezielte Aus- und Weiterbildungen. Positiv ist, dass Unternehmerfamilien heute tendenziell offener zum Thema Nachfolge kommunizieren. Familienexterne Nachfolgelösungen sind nicht mehr tabu, sondern werden als valable Alternativen einbezogen. Der Prozess beinhaltet Chancen sowohl für Übergebende als auch für Übernehmende. Diese gilt es zu vermitteln, um ins Handeln zu kommen. Alles beginnt mit dem ersten kleinen Schritt.

Unternehmerischem Talent fehlt es vielfach an Kapital, während Investoren nicht zwingend zündende Geschäftsideen mitbringen. Die Herausforderung sehe ich weniger in fehlender Attraktivität des Unternehmertums, sondern darin, die Märkte für Talent und Kapital zusammenzubringen. Für viele junge Menschen sind die Sinnhaftigkeit und der Wertbeitrag der eigenen Arbeit zentral. Im Unternehmertum lässt sich dies verwirklichen!

## Jean-Luc Cornaz

Kundenseitig wird das Vertrauen oft auf die Nachfolgerin oder den Nachfolger übertragen. Sind die Leistungen und die Produkte im gleichen Rahmen verfügbar, bleiben die meisten Kundinnen und Kunden. Trotzdem gibt es Abgänge und die oder der «Neue» ist gut beraten, sich möglichst rasch mit den Verkaufs- und Marktverhältnissen auseinanderzusetzen. Operativ muss sie oder er ihren eigenen Führungsstil entwickeln, was anspruchsvoll ist und Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Mitarbeitenden erfordert.

Bezogen auf ihre Mitarbeiterschaft, z. B. durch kündigende oder zu pensionierende Mitarbeitende, sind Unternehmerinnen und Unternehmer regelmässig in der Nachfolgethematik gefordert. In der Auseinandersetzung mit der eigenen Nachfolge kommt die persönliche «Betroffenheit» ins Spiel. Themen sind z. B. der befürchtete Verlust der eigenen Bedeutung und nicht zu wissen, wie der neue Lebensabschnitt gestaltet werden soll. Da helfen zum einen Freunde und die Partnerin oder der Partner, welche die richtigen Fragen stellen und auf Antworten pochen, und zum anderen sollte man sich frühzeitig mit der Nachfolge befassen.

Das Handwerk bleibt immer attraktiv, anders sieht es mit dem Unternehmertum aus. Die Möglichkeiten, sich und die eigene Unternehmung zu entwickeln, werden durch bestehende Konkurrenz bedrängt. Zuerst muss daher stetig der Erfahrungs- und Entwicklungsrückstand wettgemacht werden. In unserer Gesellschaft ist es «verboten», zu versagen. Doch wir sollten neuen Ideen mehr Chancen geben – auch im Wissen, dass sich nur 10 % am Markt durchsetzen. Wir sollten mehr Respekt für diejenigen haben, die etwas ausprobieren. Denn Erfahrungen eines Misserfolgs sind für das berufliche Weiterkommen enorm wertvoll.