

Blick nach Aussen

Nachfolgelösungen im Überblick

(red) In der Schweiz kommt bei fast jeder Unternehmensnachfolge eine der folgenden drei Optionen zum Zug: Die Übergabe an ein Familienmitglied, eine unternehmensinterne Vertrauensperson oder an einen externen Käufer.

Familieninterne Nachfolge

Beim Family-Buy-Out wird das Unternehmen an einen oder mehrere Nachkommen des Eigentümers oder andere Familienmitglieder übergeben. Mit dieser Option kann das Lebenswerk innerhalb der Familie weiterbestehen; allerdings dauert diese Nachfolge meistens am längsten – durchschnittlich sechs-einhalb Jahre. Eine grosse Herausforderung sind zudem familiäre Streitigkeiten, wenn mehrere Nachkommen als Übernahmekandidaten in Frage kommen oder Entscheide nicht offen und klar kommuniziert werden.

Verkauf an Angestellte

Wenn ein Unternehmen an einen oder mehrere leitende Angestellte verkauft wird, ist von einem Management-Buy-Out die Rede. Entsprechend ist es wichtig, die Kandidaten rechtzeitig zu involvieren und fördern. Oftmals ist die Finanzierung eine Herausforderung, da die Angestellten häufig nicht über genügend finanzielle Mittel für den Unternehmenskauf verfügen. Das kann mit entsprechenden Darlehen gelöst werden, was wiederum viel Vertrauen voraussetzt und das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Verkäufer und Käufer verlängert.

Übernahme durch Drittpartei

Beim Management-Buy-In erfolgt ein Verkauf an eine familien- und unternehmensexterne Drittpartei. Käufer können dabei sowohl Privatpersonen wie auch andere Firmen sein. Mit rund 40 Prozent wird diese Nachfolgelösung fast gleich oft angewendet wie die familieninterne Übergabe. Im Schnitt dauert eine solche Übernahme eineinhalb bis zwei Jahre. Damit ist der Verkauf an Dritte die in der Praxis schnellste Form der Nachfolgeregelung.

Die Zahl

98,2 Prozent

(red) KMU werden oftmals «Das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft» genannt und das mit gutem Grund: 98,2 Prozent aller Schweizer Firmen sind KMU, also Unternehmen mit maximal 50 Mitarbeitenden. Damit sorgen sie für über 2 Millionen Arbeitsplätze. Fast 90 Prozent davon sind Familienunternehmen, also Firmen, die durch eine oder mehrere Familien substanzial beeinflusst werden.

Frauenanteil im Top-Management

In den Führungspositionen von Schweizer KMU hat der Anteil der Frauen in den letzten Jahren stetig zugenommen. Gemäss Schätzungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY betrug der Wert im Jahr 2019 rund 20 Prozent. Trotz dem leichten Aufwärtstrend sind bei 32 Prozent der KMU weiterhin überhaupt keine Posten der Geschäftsführung mit Frauen besetzt. Nach Regionen betrachtet, verzeichnen die Westschweizer Kantone (durchschnittlich 27 Prozent) und das Tessin (24 Prozent) die höchsten Frauenanteile im Top-Management. In der Deutschschweiz sind die Werte niedriger, vor allem in Zürich und Schaffhausen, wo an der Spitze der KMU nur 15 Prozent Frauen tätig sind.

Ein Drittel Geschäftsaufgaben

Bei 30 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz, bei denen eine Unternehmensnachfolge ansteht, kommt es zur Geschäftsaufgabe, da keine Eigentumsnachfolge gefunden wird. Die ordentliche Geschäftsaufgabe ist ein bewusst eingeschlagener Weg, bevor es zu einem Konkurs kommt. Dafür kann es verschiedene Gründe geben; beispielsweise, wenn die Firma nicht zukunftsfähig ist oder zu stark von einer einzigen Person abhängt.



Nachfolge frühzeitig aufgleisen

Sowohl interne als auch externe Lösungen sind zielführend

Schweizweit betrachtet zeigt sich, dass in den nächsten Jahren viele KMU vor der Herausforderung stehen, eine geeignete Nachfolge für die Geschäftsleitung zu finden. Laut einer Studie des Wirtschaftsinformationsdiensts Dun & Bradstreet von April 2022 besteht bei über 90 000 KMU direkter Handlungsbedarf.

Katia Schmid

Konkret hat dies Auswirkungen auf rund eine halbe Million Arbeitsplätze, aber auch auf die Steuereinnahmen und der Verlust von wertvollem Know-how. Unternehmen mit maximal 49 Beschäftigten sind von der Nachfolgeproblematik mehr betroffen als grössere Firmen. Wenn es um die Frage geht, wie viele Unternehmen aktuell eine überalterte Geschäftsleitung aufweisen, liegt die Ostschweiz auf Platz 2 hinter der Nordwestschweiz. Im Branchenvergleich hat das Druck- und Verlags-gewerbe das grösste Nachfolgeproblem, gefolgt von Architekturbüros, Unternehmens- und Steuerberatungen sowie Reparaturdiensten. Weniger stark spürbar sind Nachfolgeproblematiken in Unternehmen, die auf persönliche Dienstleistungen, Gesundheitsdienste und Informatik spezialisiert sind.

Viele Firmeninhaberinnen und -inhaber wünschen sich eine familieninterne Lösung, doch nicht immer können oder wollen die Kinder das Unternehmen weiterführen. Sofern sich keine interne Nachfolge finden lässt, können externe Lösungen durchaus neue Chancen für das Unternehmen und die Mitarbeitenden bringen.

Verkauf an Stiftung

Diese Erfahrung hat auch Gabriela Manser von der Goba AG gemacht. Ihr ging es bei den Überlegungen zur Firmennachfolge in erster Linie darum, die Appenzeller Mineralwasserquelle in der bestehenden Struktur zu erhalten. Ein Verkauf an einen Mitbewerber hätte allenfalls eine Umstrukturierung oder eine Veränderung der starken Unternehmenskultur zur Folge gehabt. Deshalb hat sich Gabriela Manser mit der F. G. Pfister Stiftung



«Das lange Zeitfenster der Übergabe war definitiv von Nöten und ist von den jungen Nachfolgern unterschätzt worden.»

Manuel Inauen
CEO KUK Group



Roland Wehrli, Silvia Wetli und Kurt Widmer führen die Goba AG gemeinsam. (Bild: zVg)

ausgetauscht und nach einer Lösung gesucht, welche für beide Seiten stimmig ist. Per März 2022 hat die Stiftung schliesslich 90 Prozent der Aktien der Goba AG übernommen.

Gabriela Manser ist als Verwaltungsratspräsidentin weiterhin eng in alle strategischen Entscheidungen involviert und stellt damit sicher, dass die Stiftung die Firmenphilosophie der Goba weiterträgt. Neuer Vorsitzender der Geschäftsleitung ist Kurt Widmer. Zusammen mit Silvia Wetli, Roland Wehrli und allen 77 Mitarbeitenden entwickeln sie die Goba Mineralquelle und Manufaktur weiter. «Wir blicken erfüllt auf die Übernahme durch die Stiftung wie auch deren Neuformation unserer Geschäftsleitung zurück. Gabriela Manser hat uns früh mit auf diese Reise genommen und wir konnten so aktiv am Gestaltungs- und Veränderungsprozess teilnehmen. Dies war einer der wichtigsten Schlüssel hierfür», erläutert Kurt Widmer.

Interne Lösung

Auch bei der KUK Group haben sich die beiden Firmengründer Bruno und Hansueli Koster beizeiten mit der Nachfolge befasst. Das Unternehmen beschäftigt an sieben weltweiten Standorten über 1000 Mitarbeitende, weshalb es ihnen ein Anliegen war, eine nachhaltige Lösung zu finden. Manuel Inauen trat im Jahr 2012 ins Unternehmen ein und war seither in verschiedenen Positionen tätig. Dadurch erhielt er einen breiten Einblick in die strategischen und unternehmerischen Entscheidungen.

Nach rund 30 Jahren CEO-Tätigkeit hat Hansueli Koster die Leitung per Frühling 2021 an Manuel Inauen übergeben. Hansueli Koster ist weiterhin in beratender Funktion im Unternehmen tätig. Manuel Inauen: «In unserem Nischengeschäft war es von grossem Vorteil, dass das technische Know-how über mehrere Jahre an die neue Geschäftsleitung übertragen werden konnte. Kritische Entscheide führe ich bis heute noch im Dialog mit Hansueli Koster aus. Für die Zukunft sind wir sehr optimistisch, da KUK die Nachfolgeplanung rechtzeitig aufgegleist hatte und wir mit unserer Produktionspalette in mehreren Branchen stark positioniert sind. Die Wachstumsstrategie wird konsequent weiterverfolgt.»

Familiennachfolge

Mit über 100 Jahren Geschäftstätigkeit ist die Weishaupt AG Innenausbau im Gewerbe fest verankert. Das Unternehmen wurde von Anton Weishaupt-Sutter gegründet



«In der Unternehmensnachfolge sollte man kreativ bleiben. Oftmals bringt eine unkonventionelle Lösung das Unternehmen weiter.»

Bettina Weishaupt

Geschäftsführerin Weishaupt AG Innenausbau

und über die Jahre hinweg laufend an die nächste Generation weitergegeben. Im Jahr 2017 trat schliesslich die Urenkelin des Firmengründers ins Unternehmen ein – und damit auch die erste Frau in der Geschäftsführung. «Spezielle Herausforderungen als Frau in dieser männerdominierten Branche habe ich eigentlich nicht erfahren. Mehr Diskussionspotenzial gab meine Teilzeitanstellung, da ich an zwei Tagen in der Woche meine Tochter betreue», erzählt Bettina Weishaupt. Gemeinsam mit vier weiteren, langjährigen Mitarbeitenden lenkt sie nun die Geschicke des Unternehmens. Zudem ist sie Mitglied des Verwaltungsrats und sorgt dafür, dass die Philosophie der Familie Weishaupt weiterhin im Unternehmen spürbar ist. Die Firmenübernahme hat vor allem organisatorische Aufgaben mit sich gebracht: Die internen Strukturen und Verantwortlichkeiten mussten angepasst werden, da das Unternehmen von ihrem Vater als Hauptperson geführt wurde. Sein starkes Vertrauen in die neu geformte Geschäftsleitung war zentral für den Erfolg. Für die Zukunft sieht Bettina Weishaupt vor allem Risiken im Fachkräftemangel: «Der Handwerkerberuf wird nicht so stark geschätzt, wie er es eigentlich sollte. Umso mehr freut es uns, dass wir aktuell sechs grossartige Lernende haben».

Berufsstolz

Zwei Generationen vereinen eine Leidenschaft

(red) Der Grundstein der Firma wurde 1927 mit einem kleinen Schneideratelier gelegt. Heute wird das Unternehmen Goldener Mode AG in vierter Generation geführt. Die Unternehmensfamilie Goldener umfasst Christa und Milo sowie Karin und Urs aus der dritten Generation mit deren Kinder Michael, Melanie, Nadja und Diego. Sie alle sind in verschiedenen Funktionen im Unternehmen tätig und wirken mit.

Die Philosophie und Werte der Familie spiegeln sich auch in der Führung der 18 Geschäfte in der Ostschweiz wider: Jede Filiale agiert eigenständig, profitiert jedoch von der Verbundenheit und Unterstützung innerhalb der Familie.

Der Nachfolge-Prozess

Nach unterschiedlichen Ausbildungen und Spezialisierungen fand die junge Generation früh ihren beruflichen Weg in die Modebranche, verspürten aber nie den Druck, in die Fussstapfen der Eltern treten zu müssen. Genau hier scheint sich ein wichtiger Faktor herauszukristallisieren: «Wir haben zuhause natürlich die Leidenschaft unserer Eltern gespürt, was sehr schön ist. Wir kannten unsere Perspektiven, fühlten uns aber immer frei in der Wahl unserer Berufe», führt Michael Goldener aus.

Der Faktor Zeit ist im Nachfolgeprozess nicht zu unterschätzen, darüber ist sich auch die Familie Goldener einig. Eine sorgfältige Planung, reger Austausch, Kommunikation und Zeit sowie ein Coaching in der Startphase haben zu einem gegliederten Verfahren geführt.

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor liegt darin, dass die dritte Generation nach wie vor aktiv im Unternehmen involviert bleibt. Damit ist noch immer eine starke Motivation und treibende Kraft vorhanden, um Veränderungen anzustossen und das Unternehmen weiterzuentwickeln. Dieser Enthusiasmus wäre wahrscheinlich deutlich geringer gewesen, wenn die Aussicht auf baldige Pension bestanden hätte.

Veränderungen mitgestalten

Nachfolgeprozesse gestalten sich oft schwierig, da sie mit Veränderungen einhergehen. Doch bei der Familie Goldener ist das anders. Mit neuen Ideen wie Live-Shopping und Events hat sich auch die vierte Generation einen Namen gemacht. Deren Eltern agieren heute genauso mit den neuen Medien und waren immer ein wichtiger Bestandteil in der Entwicklung dieser Ideen. Der Grund ist naheliegend: Die Mode gibt schon immer den Rhythmus vor, Veränderungen und Trends sind stetig und damit Offenheit eine Grundvoraussetzung.

Und genauso offen ist das Unternehmen auch im nachhaltigen Aufbau der Geschäftsleitung: Seit 2021 ergänzt zusätzlich Evelyne Gähler als langjährige Mitarbeiterin die Geschäftsleitung. Zudem ist mit Kevin Goldener ein weiteres Familienmitglied dazugestossen, welches den eigenständigen Geschäftsbereich bekleidung.ch verantwortet.

Zukunftsaussblick

Auf die Frage, ob bereits die fünfte Generation in den Startlöchern steht, antwortet Michael Goldener ganz gelassen: «Wir haben Kinder im schulpflichtigen Alter. Natürlich würden wir uns freuen, wenn jemand Interesse hätte, das Unternehmen weiterzuführen. Doch wir gehen es genauso an wie unsere Eltern dazumal: Wir zeigen uns leidenschaftlich und ermutigen unsere Kinder, eine Arbeit zu wählen, die ihnen Freude bereitet. Ob dies letztendlich in der Modebranche oder einem völlig anderen Bereich sein wird, wird sich zeigen.»



Emil Goldener (mitte) in seinem Atelier im Jahr 1927. (Bild: zVg)