

# Wege in die Zukunft: Nachfolgeoptionen für Familienunternehmen



Von **Thomas A. Zenner**, Gründer Family Office 360grad

Familienunternehmen bilden das Fundament der Wirtschaft. Doch früher oder später sind sie alle gezwungen, sich mit dem Thema Generationswechsel zu beschäftigen. Laut einer aktuellen Statista-Studie ist die Nachfolge in rund 94'000 Schweizer KMUs noch ungeklärt. Dabei müssen viele Fragen beantwortet werden: Wie soll das Unternehmen weitergeführt werden? Gibt es jemanden in der Familie, der übernehmen möchte

und kann? Oder wäre ein Verkauf die beste Option? In diesem Beitrag sollen die verschiedenen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie ein erfolgreicher Übergang in die nächste Generation gelingen kann.

## **Proaktives Handeln: Zukunftsplanung vor der Unternehmensübergabe**

Im Idealfall beginnt der Prozess der Nachfolgeplanung bereits lange vor der

eigentlichen Übergabe. Ein Family-Governance-Prozess kann dabei helfen, ein gemeinsames Forum zu schaffen und die Ziele und Bedürfnisse aller Familienmitglieder zu evaluieren. Wer hat Interesse an der Unternehmensführung? Welche individuellen Interessen und Ressourcen sind vorhanden? Diese und ähnliche Fragen sollten gemeinsam besprochen und geklärt werden.

Oftmals wird der Generationswechsel jedoch aufgeschoben. Unerwartete Ereignisse wie der plötzliche Tod des Unternehmers können schneller eintreten als gedacht. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolge ist daher entscheidend, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten und Sicherheit für alle Beteiligten zu bieten. Auch finanzielle Aspekte sollten bedacht werden. Denn je nach Art der Übergabe können unterschiedliche Steuern anfallen. Daher ist es wichtig, frühzeitig einen Plan zu entwickeln, um die Liquidität des Unternehmens und die Höhe des Erbes zu sichern.

## **Verschiedene Wege zur Nachfolge: Alle Beteiligten einbeziehen**

Für die Übergabe eines Familienunternehmens gibt es verschiedene Möglichkeiten, die jeweils Vor- und Nachteile haben und individuell auf die Familie und das Unternehmen abgestimmt werden sollten. Das Worst-Case-Szenario tritt ein, wenn Uneinigkeit zwischen den Beteiligten herrscht. Beispielsweise könnte nach dem Tod des Unternehmens-Chefs ein Erbe verkaufen wollen, während ein anderer die Geschäftsführung übernehmen möchte. Solche Konflikte sollten im Vorfeld durch eine Familienstrategie gelöst werden. Darin einigen sich alle Beteiligten auf die

künftige Vorgehensweise und eine klare Erbauseilung. Ohne eine solche Vereinbarung können jahrelange Streitigkeiten die Familie und die Geschäftsentwicklung belasten.

#### *Option 1:*

##### *Übernahme durch die Nachkommen*

Viele Familienunternehmer wünschen sich, dass die nächste Generation die Führung übernimmt. Dieser Schritt erfordert jedoch sorgfältige Vorbereitung. Die Nachfolger müssen nicht nur auf die praktischen Aspekte der Unternehmensführung vorbereitet werden, sondern auch auf die emotionalen Herausforderungen. Eine umfassende Ausbildung und Einarbeitung in alle relevanten Bereiche – von der operativen Geschäftsführung bis hin zur strategischen Planung und Finanzierung – sind notwendig.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie und wann die Übertragung auf die nächste Generation erfolgen kann. Dabei spielen steuerliche Aspekte eine entscheidende Rolle. Abhängig von der Grösse und dem Wert des Unternehmens sollten die steuerlichen Implikationen der Übergabe geprüft und Optimierungsmöglichkeiten genutzt werden, um hohe Belastungen zu vermeiden. Eine frühzeitige Abstimmung mit einem Steuerberater oder Finanzexperten ist daher unerlässlich, um mögliche Steuerfallen zu umgehen und die finanzielle Belastung zu minimieren. Dies umfasst die Auswahl der richtigen Rechtsform, die Optimierung der Unternehmensstruktur und die Gestaltung des Nachfolgeplans.

#### *Option 2:*

##### *Externer Manager*

##### *für das operative Geschäft*

Wenn die nächste Generation nicht bereit ist, die Geschäftsführung zu übernehmen, kann alternativ ein externer Manager eingesetzt werden. So bleibt das Unternehmen im Familienbesitz und muss nicht verkauft werden. Die Suche nach einem geeigneten Manager ist jedoch eine Herausforderung. Denn er muss gut mit der Familie harmonieren und gleichzeitig das notwendige Selbstbewusstsein besitzen, das Unternehmen eigenständig zu führen. Es können Rahmenbedingungen festgelegt wer-

den, doch dürfen diese nicht zu einer ständigen Hinterfragung der Entscheidungen des Managements führen. Da es schwierig ist, passende Fremdgeschäftsführer zu finden, haben sich inzwischen Personalvermittler auf diese Aufgabe spezialisiert.

Ein Praxisbeispiel zeigt, wie die Zusammenarbeit zwischen Familie und neuem Management erfolgreich gestaltet werden kann: Die Kinder des Unternehmensgründers hatten kein Interesse an der Geschäftsführung. Mit zunehmendem Alter des Vaters stellten sich bei den Mitarbeitern Fragen über die Zukunft des Unternehmens. Um diese Unsicherheit zu beseitigen, wurden alle Kinder in den Aufsichtsrat berufen und ein erheblicher Teil des Vermögens bereits zu Lebzeiten auf sie übertragen. Dies signalisierte nach aussen und innen, dass das Unternehmen in Familienhand bleibt. Gleichzeitig wurde ein externer Geschäftsführer eingesetzt, der das operative Geschäft übernahm. Dies ermöglichte eine klare Aufgabenteilung, und das professionelle Management konnte neue Impulse setzen, was zu einer Win-win-Situation für alle führte.

#### *Option 3:*

##### *Unternehmensverkauf*

Manchmal ist der Verkauf des Unternehmens die beste Lösung für alle Beteiligten, auch wenn der Wunsch besteht, es in der Familie zu behalten. Doch dieser erfordert sorgfältige Planung und Vorbereitung. Die Bewertung des Unternehmens ist dabei ein entscheidender Schritt und bedarf einer gründlichen Analyse aller finanziellen und operativen Aspekte. Die Elterngeneration weiss meist durch Gespräche mit ihrem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, wie hoch der Unternehmenswert auf dem Papier ist. Jedoch kommt es darauf an, ob dieser Wert auch am Markt erzielt werden kann. Gibt es Interessenten, die übernehmen möchten, ist der Verkauf einfacher. Falls nicht, muss mit externen Beratern ein Verkaufsansatz erarbeitet werden, was je nach Branche und Grösse ernüchternd sein kann.

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern während des Verkaufsprozesses ist ebenfalls von grosser Bedeutung. Sie

sollten frühzeitig und transparent über die Pläne informiert werden, um Unsicherheiten zu minimieren und Vertrauen aufzubauen. Konflikte zwischen den Kindern können den Verkaufsprozess komplizieren und sollten idealerweise im Vorfeld durch klare Regelungen in den Gesellschaftsverträgen geklärt werden. Bei einem Verkauf müssen, je nach Unternehmensgrösse, das Management und die Mitarbeiter einbezogen werden, wobei eine Schweigepflicht zu beachten ist. Einigkeit über den Eigentümerwechsel sollte zuerst den Mitarbeitern und dann der Öffentlichkeit kommuniziert werden. Bei börsennotierten Unternehmen sind ausserdem aktienrechtliche Meldepflichten zu beachten.

#### **Fazit:**

##### **Frühzeitige Planung ist das A und O**

Ein erfolgreicher Übergang eines Familienunternehmens in die Zukunft erfordert rechtzeitige Planung, offene Kommunikation und professionelle Unterstützung. Externe Beratungsdienste helfen, das Erbe in guten Händen zu wissen und zukünftige Generationen erfolgreich zu führen. Durch proaktive Beratung und individuelles Coaching können mögliche Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst werden, was einen reibungslosen Übergang ermöglicht und den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichert.

Eine klare Strategie für die Zukunft ist unerlässlich. Dazu gehören die Festlegung von langfristigen Zielen, die Identifizierung von Wachstumschancen und die Entwicklung eines Aktionsplans zur Erreichung dieser Ziele. Die nächste Generation sollte sich bewusst sein, dass die Übernahme eines Familienunternehmens nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine moralische Verpflichtung gegenüber Mitarbeitern, Kunden und der Gemeinschaft darstellt. Eine klare Vision und ein gemeinsames Verständnis für die Werte und Ziele der Organisation sind daher von entscheidender Bedeutung für einen erfolgreichen Übergang.

[t.zenner@familyoffice-360grad.ch](mailto:t.zenner@familyoffice-360grad.ch)  
[www.familyoffice-360grad.ch](http://www.familyoffice-360grad.ch)