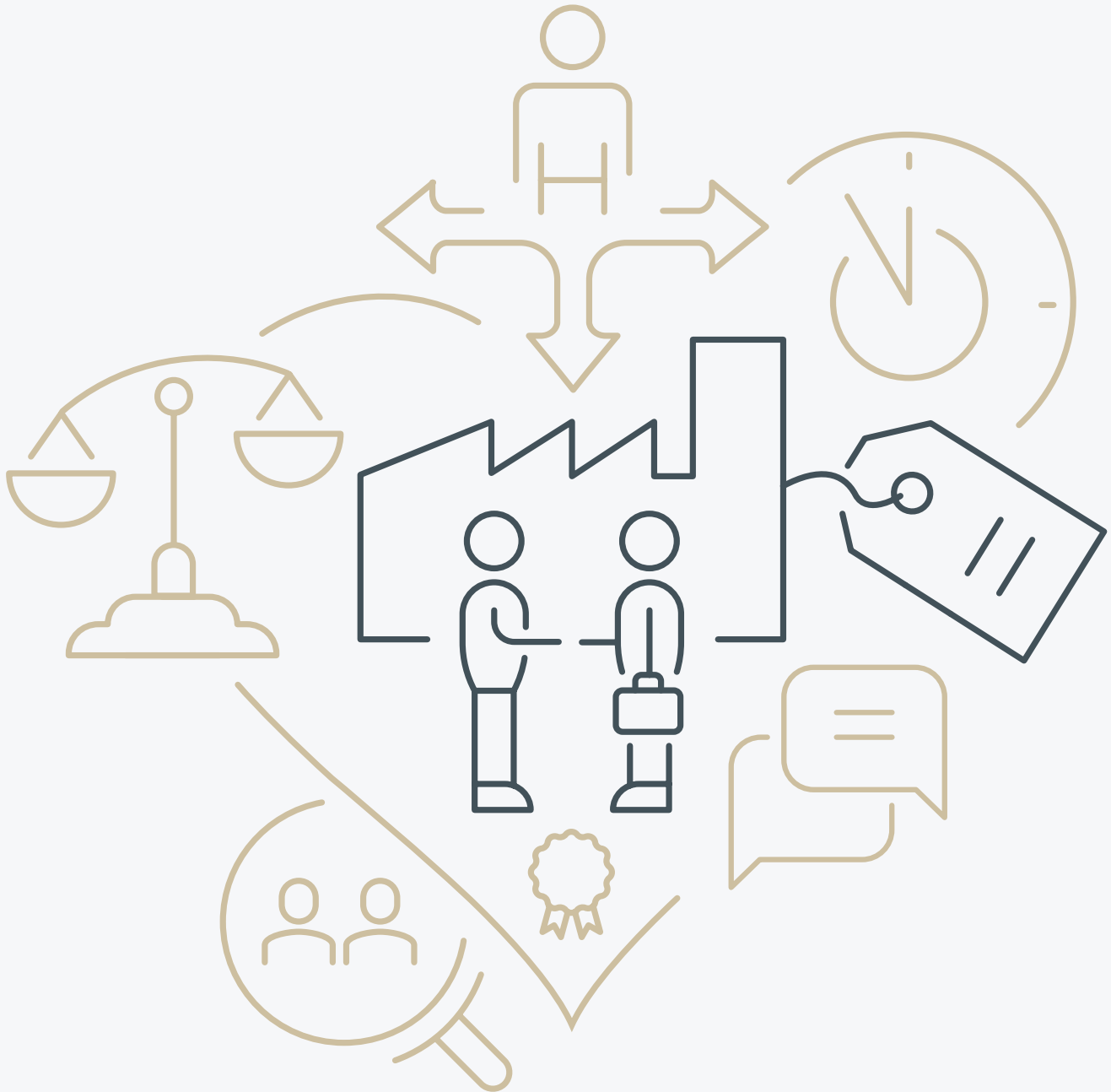


# Raiffeisen Nachfolgestudie

## Die persönliche Perspektive



**RAIFFEISEN**

Wir machen den Weg frei

# Impressum

## **Herausgeber**

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft  
Marketing Firmenkunden  
Raiffeisenplatz 4, Postfach, 9001 St.Gallen  
unternehmer@raiffeisen.ch

## **Autor**

Christian Sonderegger,  
Customer & Market Insight Analyst  
christian.sonderegger@raiffeisen.ch

## **Datenerhebung**

AmPuls Market Research AG, Luzern

## **Redaktion**

SDA/AWP Multimedia, Zürich

## **Gestaltung und Layout**

Pfirsichblau, Staad

## **Weitere Informationen**

[www.raiffeisen.ch/nachfolge](http://www.raiffeisen.ch/nachfolge)

## **Redaktionsschluss**

30. April 2020

## **Copyright**

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

Copyright © 2020

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft,  
alle Rechte vorbehalten

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in der Studie die männliche Form gewählt. Alle Aussagen beziehen sich aber immer auf Angehörige beider Geschlechter.

# Inhalt

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Editorial</b>                              | 5  |
| <b>Zielsetzung der Studie und Methodik</b>    | 6  |
| <b>Die Studienerkenntnisse im Überblick</b>   | 7  |
| <b>Die fünf Phasen des Nachfolgeprozesses</b> | 8  |
| <b>Die Studienergebnisse</b>                  | 10 |
| <b>Ratschläge im Rückblick</b>                | 16 |
| <b>Experteninterviews</b>                     | 17 |

---



**Urs Gauch,**  
Leiter Departement Firmenkunden  
& Niederlassungen

«Aus meinen eigenen Gesprächen  
mit Unternehmern weiss ich,  
dass es bei der Nachfolge immer  
stark 'menschelt'.»

# Editorial

Die Regelung der eigenen Nachfolge gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben im gesamten Unternehmerleben: Wie stelle ich sicher, dass ich den richtigen Nachfolger auswähle? Wie kann ich den Wünschen und Bedürfnissen meiner Familie, meiner Mitarbeitenden und meiner Kunden gerecht werden? Wie vereinbare ich das mit meinen eigenen Vorstellungen? Und nicht zuletzt: Wie sieht meine eigene Zukunft ohne das Unternehmen aus?

Oftmals hemmen oder verhindern gerade diese sehr menschlichen Fragestellungen eine erfolgreiche Übergabe. Was als Projekt wie jedes andere beginnt, entwickelt sich für viele Unternehmer deshalb zur persönlichen Herausforderung. Zusätzlich erschwert wird der Prozess durch exogene Einflussfaktoren wie beispielsweise die aktuelle Corona-Pandemie: Unternehmer müssen sich in solchen Phasen noch genauer überlegen, ob der Zeitpunkt richtig und ihr Unternehmen bereit für die Übergabe ist. Unter Umständen müssen Geschäftsmodelle, Businesspläne, Absatzkanäle oder auch Lieferantenbeziehungen grundsätzlich überdacht werden. Das kann zusätzlichen emotionalen Konfliktstoff mit sich bringen.

In meinen Gesprächen mit Unternehmern sehe ich immer wieder, wie sehr es während der Nachfolgeregelung zu «menscheln» beginnt. Meinungsverschiedenheiten, Erwartungshaltungen, Unsicherheiten, Ängste und persönliche Enttäuschungen prägen den Prozess viel stärker als recht-

liche, finanzielle und administrative Fragen. Diese «emotionalen» Aspekte der Nachfolge sind etwas, worüber Unternehmer eher ungern sprechen und worauf sie auch nur bedingt vorbereitet sind. Und obwohl man in der Praxis von der Sprengkraft dieser Themen weiss, gibt es nur beschränkt vertiefte Untersuchungen dazu.

Mit der ersten Raiffeisen Nachfolgestudie möchten wir das ändern und einen Beitrag zum besseren Verständnis leisten. Dazu haben wir mit Unternehmern aus der ganzen Schweiz gesprochen: Für die Studie reflektierten sie den eigenen Nachfolgeprozess und gaben ungeschminkten Einblick in ihre persönlichen Höhen und Tiefen. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse bieten Unternehmern, die vor dem Nachfolgeprozess stehen, Orientierung und Hilfestellung. Sie sehen ganz konkret, dass sie mit ihren Erlebnissen nicht allein dastehen, sondern dass es vielen anderen gleich oder ähnlich ergangen ist.

Es würde mich sehr freuen, wenn wir mit den Studienergebnissen einen Beitrag zum Gelingen Ihres persönlichen Nachfolgeprozesses leisten dürften. Bei Fragen stehen Ihnen Ihr Raiffeisen-Berater oder unsere Nachfolgeexperten der Raiffeisen Unternehmerzentren gern zur Seite.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und erhellende Lektüre.

Ihr Urs Gauch

# Zielsetzung der Studie und Methodik

## **Ausgangslage und Ziele**

Die meisten Studien beleuchten die Unternehmensnachfolge aus einem quantitativen, prozessualen oder technischen Blickwinkel. Die Erfahrungen aus der Raiffeisen-Praxis zeigen aber, dass oft emotionale und zwischenmenschliche Faktoren für den Erfolg oder das Scheitern bei der Nachfolgeregelung entscheidend sind. Im Fokus der Raiffeisen Nachfolgestudie stehen deshalb die persönlichen, weniger greifbaren Themen und Herausforderungen des Übergabeprozesses.

Die Studienergebnisse sollen Hilfestellungen und Erkenntnisse für jene Unternehmer liefern, denen der Nachfolgeprozess noch bevorsteht.

## **Umsetzung**

Das Marktforschungsinstitut «AmPuls Market Research AG», Luzern, führte die Studie im Auftrag von Raiffeisen Schweiz im Zeitraum vom 24. September bis zum 10. Oktober 2019 durch. 19 strukturierte qualitative Einzelinterviews mit Unternehmern, die innerhalb der vorangegangenen maximal fünf Jahre einen Nachfolgeprozess erfolgreich oder nicht erfolgreich abgeschlossen hatten, dienten als Grundlage der nachfolgenden Erkenntnisse. 13 Interviews fanden in der deutschsprachigen Schweiz, sechs in der französischsprachigen Schweiz statt. Alle Unternehmen hatten eine Mindestgrösse von zehn Mitarbeitenden.

Aufgrund des gewählten Fokus auf die persönlichen Aspekte der Nachfolge wurden die Interviews ausschliesslich qualitativ ausgewertet. Alle nachfolgend ausgeführten Erkenntnisse basieren auf den Mehrheitsaussagen der befragten Unternehmer. Die Ergebnisse wurden anschliessend mit den Raiffeisen Nachfolgeexperten diskutiert und validiert.

# Die Studienerkenntnisse im Überblick

## Kein Projekt wie jedes andere

Der Nachfolgeprozess ist eine emotionale Herausforderung



Unternehmer gehen die Nachfolge wie jedes andere Projekt an: nüchtern und rational. 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 den Unternehmern am Herzen liegen – Familie, Mitarbeitende, Geschäftspartner. Damit wird der rational aufgegleiste Nachfolgeprozess mehr und mehr zur emotionalen Herausforderung.

Die perfekte Lösung gibt es nicht



Im Nachfolgeprozess sehen sich die Unternehmer mit den unterschiedlichsten Erwartungen konfrontiert. Nicht nur die Familie, sondern auch Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner haben ihre eigenen Vorstellungen. Die Unternehmer wollen es möglichst allen involvierten Personen recht machen. Sie müssen aber feststellen, dass es keine Lösung gibt, bei der alle Beteiligten restlos zufrieden sind. Dies belastet die Unternehmer und kann sie im Handeln lähmen.

Unternehmer suchen ihr Spiegelbild



Viele Unternehmer sind der Meinung, dass sie nur den richtigen Nachfolger finden müssen und sich der Rest der Firmenübergabe dann von selbst ergibt. Doch die Suche ist oft schwieriger als angenommen: Denn bewusst oder unbewusst suchen Unternehmer das eigene, jüngere Spiegelbild. Der Nachfolger soll nicht nur den Betrieb übernehmen, sondern möglichst auch die gleiche Persönlichkeit haben wie sein Vorgänger, einen ähnlichen Führungsstil pflegen und etablierte Strukturen beibehalten. Die Erwartungen sind so hoch, dass sie kaum ein Kandidat vollumfänglich erfüllen kann.

Der Verkaufspreis verliert an Bedeutung



Der Preis stellt für viele Unternehmer zu Beginn des Nachfolgeprozesses ein wichtiges Kriterium dar. Sobald aber mögliche Nachfolger konkret evaluiert werden, verlieren die ökonomischen Faktoren an Bedeutung. Viel wichtiger ist es den Unternehmern, ihr Lebenswerk in guten Händen zu wissen. Entsprechend steigt die Bereitschaft, bei den Übergabekonditionen Kompromisse einzugehen – nicht aber bei den Anforderungen an den Nachfolger.

Die Übergabe erfolgt schrittweise



Viele Unternehmer vollziehen die Übergabe in Etappen. Sie binden den Nachfolger nach und nach ins Unternehmen ein und übertragen ihm vorerst die Verantwortung für einzelne Teilbereiche. Wenn alles gut läuft, stärkt dieses Vorgehen die Gewissheit, die richtige Entscheidung getroffen und einen geeigneten Nachfolger ausgesucht zu haben. Kommen hingegen Zweifel auf, besteht immer noch die Möglichkeit, einzuschreiten und die Reissleine zu ziehen.

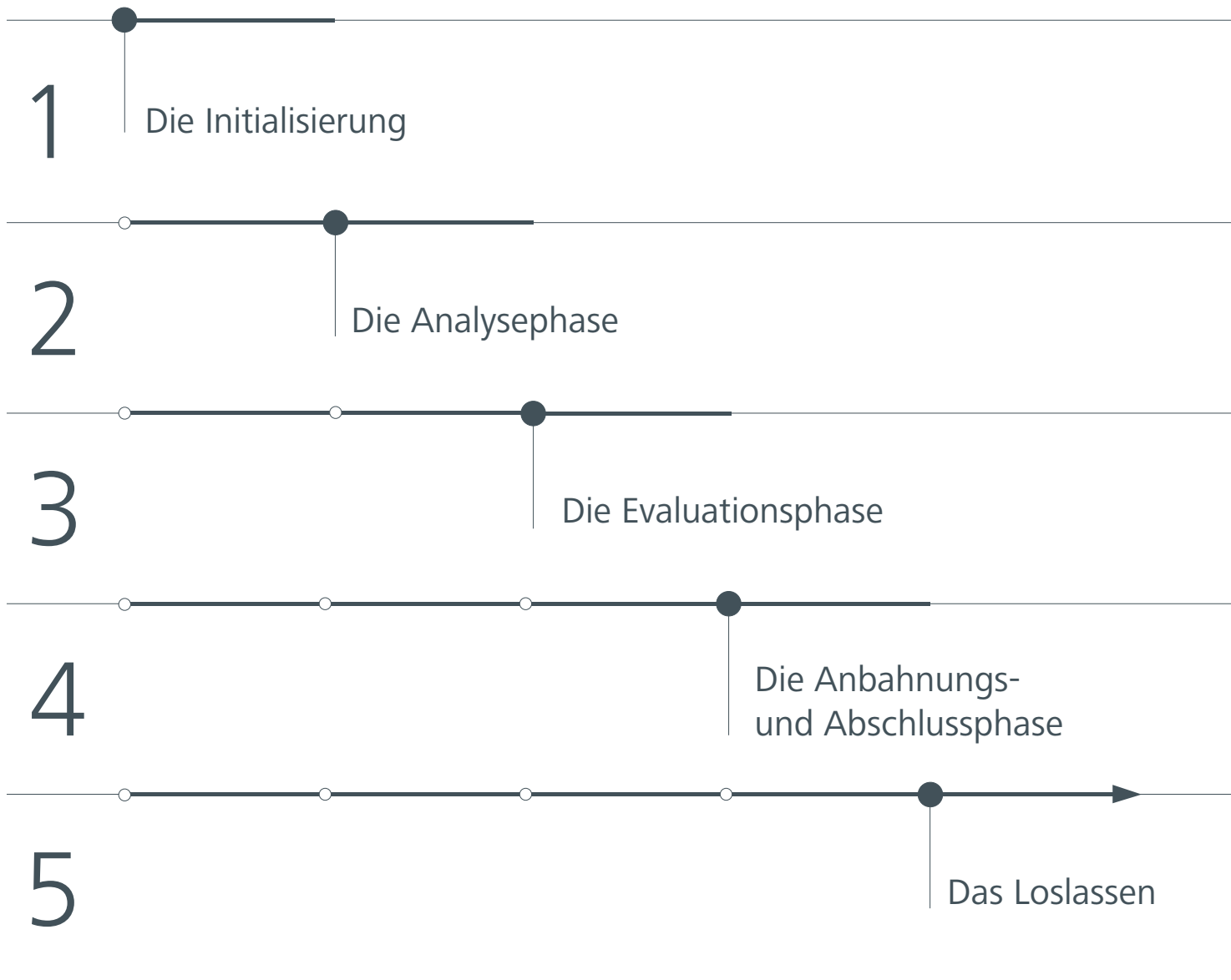
Es braucht einen Plan für danach



Das Loslassen gehört zu den grössten Herausforderungen der Übergabe. Daher muss dem Ablöseprozess genügend Zeit eingeräumt werden. Das Wichtigste ist ein Plan für die Zeit danach. Die Unternehmer brauchen eine Beschäftigung, bei welcher im Idealfall auch ihre unternehmerischen Fähigkeiten weiter gefragt sind. Erleichtert wird das Loslassen zudem, wenn alle Konflikte und Unstimmigkeiten ausdiskutiert oder gelöst wurden.

# Die fünf Phasen des Nachfolgeprozesses

Die Übergabe eines Unternehmens lässt sich im Wesentlichen in fünf Phasen einteilen: die Initialisierung, die Analyse, die Evaluation, die Anbahnungs- und Abschlussphase sowie schliesslich das Loslassen. Die Erkenntnisse der Raiffeisen Nachfolgestudie (ab Seite 10) orientieren sich an dieser Einteilung. Sie zeigen insbesondere auf, wie die befragten Unternehmer die Phasen ganz subjektiv erlebt haben.





---

Der Nachfolgeprozess beginnt mit einer Planungsphase, wie sie die meisten Unternehmer aus anderen Projekten kennen. Der Unternehmer macht sich Gedanken, wie seine ideale Nachfolgelösung aussehen könnte, und trifft erste Abklärungen. Diese Phase kann er bewusst einleiten, wenn er zum Beispiel ein gewisses Alter erreicht hat. Sie kann aber auch durch Ereignisse wie Krankheit oder Überforderung sowie durch eine geschäftsbedingte Situation wie zu schnelles Wachstum ausgelöst werden.

---

Die zweite Phase dient der Bestandsaufnahme. Zu den persönlichen Vorstellungen kommen Fakten wie der effektive Wert des Unternehmens, die persönliche finanzielle Situation und die konkrete Auseinandersetzung mit den möglichen Nachfolgeoptionen hinzu. Erste Gespräche mit dem näheren Umfeld über die Zukunft finden statt.

---

In der Evaluationsphase machen sich die Unternehmer daran, ihre Vorstellungen in die Tat umzusetzen. Dabei geht es hauptsächlich darum, den passenden Nachfolger zu finden. Um das Organisatorische in die Wege zu leiten, werden Berater wie Treuhänder oder Rechtsanwälte beigezogen.

---

Ist der Nachfolger bestimmt, gilt es, die Übergabe finanziell, vertraglich und organisatorisch umzusetzen. Der Unternehmer involviert seinen Nachfolger in den geschäftlichen Alltag und beginnt, Aufgaben oder Bereiche zu übergeben.

---

Bereits während der vorangehenden Phasen bereitet sich der Unternehmer auf die Zeit nach der Übergabe vor. In der fünften und letzten Phase des Nachfolgeprozesses verlässt der Unternehmer das Unternehmen und muss endgültig loslassen.

---

Die Studienergebnisse

# Der Nachfolgeprozess startet mit einer klaren Vorstellung



## Ein Projekt wie jedes andere

Nüchtern, zielorientiert und rational: Unternehmer, die eine Nachfolgelösung für ihre Firma suchen, nehmen diesen Prozess so in Angriff, wie sie es aus dem geschäftlichen Alltag kennen – als unternehmerisches Projekt wie jedes andere. Herausforderungen werden identifiziert und analysiert, Lösungen aufgrund des eigenen Erfahrungsschatzes definiert. Die Unternehmer formulieren ein klares Ziel und planen ihr Vorgehen, haben konkrete Vorstellungen vom Verkaufspreis und von den Eigenschaften, die der Nachfolger mitbringen muss.

In der Regel tauschen sich die Unternehmer zu Beginn nur wenig bis gar nicht mit anderen Personen über die Nachfolge aus. Sie sehen sich als Einzelkämpfer und sind überzeugt, dass sie den Nachfolger selber finden müssen und sie auch die volle Verantwortung für das Gelingen der Nachfolge tragen. Nur wenige lassen sich von einem externen Berater begleiten.

Für die meisten Unternehmer ist klar, welche Nachfolgeoption für sie die beste ist: Die erste Wahl ist ein Familienmit-

glied, gefolgt von Mitarbeitenden und externen Nachfolgern. Der Verkauf an die Konkurrenz ist grundsätzlich denkbar, hat jedoch keinen Vorrang.

Zeitdruck verspüren die Unternehmer in dieser Phase kaum. Sie widmen sich lieber dem operativen Geschäft.

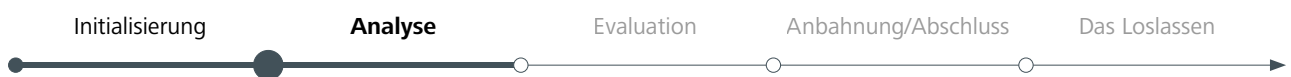
«Den Nachfolger muss man selber finden; er muss zur Kultur des Unternehmens passen. Es geht ja nicht einfach um einen Investor, sondern um einen operativ tätigen Eigentümer.»

«Ich hab schon meine Ideen im Kopf. Das kann ja nicht so kompliziert sein.»

## Konfliktpotenziale in dieser Phase

1. Diese Phase ist die rationalste im Prozess.
2. Das Projektziel ist klar: die Zukunft des Unternehmens sicherstellen und die eigene Zukunft absichern.
3. Der Unternehmer sieht sich in alleiniger Verantwortung und tauscht sich kaum mit anderen aus.  
Das Konfliktpotenzial ist daher in dieser Phase sehr gering.

# Die Studienergebnisse Und plötzlich «menschelt» es



## Die perfekte Lösung, die es nicht gibt

Schreitet der Übergabeprozess voran, zeigt sich nach und nach, dass die Nachfolge kein Projekt ist, das streng rational abgewickelt werden kann. Die im Kopf zurechtgelegte Lösung in der Initialisierungsphase wird mit der Realität konfrontiert. Zwar sind rechtliche, finanzielle und organisatorische Fragestellungen weiterhin Bestandteil der Planung. Im Vordergrund stehen aber zwischenmenschliche Themen: Von allen Entscheidungen rund um die Nachfolge sind Menschen betroffen, die dem Unternehmer am Herzen liegen – insbesondere die Familie und die Mitarbeitenden.

Erfolgt die Übergabe beispielsweise an ein Familienmitglied, fühlt sich möglicherweise ein anderes übergangen. Übernimmt ein Mitarbeiter, kann dies zu Spannungen im bestehenden Management führen. Und wenn die Firma an eine externe Drittperson verkauft wird, entstehen Unsicherheiten über den künftigen Kurs des Unternehmens.

Oft merken die Mitarbeitenden und andere nahestehende Personen sehr früh, dass im Unternehmen «etwas im Gan-

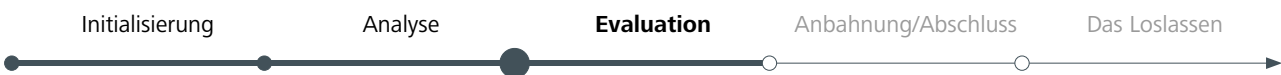
ge» ist, und möchten informiert sein. Eigentlich würde der Unternehmer auch gern transparent kommunizieren, aber die Nachfolgeplanung verlangt Vertraulichkeit. Zudem möchte er die Beteiligten nicht unnötig verunsichern und vermeiden, dass Angst vor Veränderungen oder gar dem Verlust des Arbeitsplatzes aufkommt.

Diese Faktoren belasten die Unternehmer. Am liebsten würden sie es allen recht machen. Da die Bedürfnisse des Unternehmers, der Firma und des gesamten Umfeldes aber oft unterschiedlich sind, ist dies meistens ein Ding der Unmöglichkeit. Je stärker sich die Unternehmer mit den Erwartungen und Anliegen der Anspruchsgruppen auseinandersetzen, desto herausfordernder wird die Situation.

## Konfliktpotenziale in dieser Phase

1. Der Einbezug des Umfeldes in die Übergabepläne macht den Prozess anspruchsvoller.
2. Der Unternehmer möchte transparent kommunizieren und gleichzeitig Verunsicherungen vermeiden.
3. Gefühle von Überforderung und der Wunsch nach einer Patentlösung tauchen auf.

# Unternehmer suchen im Nachfolger ihr Spiegelbild



## Aber: Eine andere Generation hat auch andere Vorstellungen

Viele Unternehmer haben das Gefühl, dass sie nur den richtigen Nachfolger finden müssen, und der Rest der Firmenübergabe ergibt sich von selbst. Doch die Suche nach dem idealen Nachfolger gestaltet sich nicht ganz einfach. Viele Patrons gewinnen den Eindruck, dass es echte Unternehmer heute gar nicht mehr gibt. Wenn sie «echte Unternehmer» sagen, meinen sie damit in der Regel: «Unternehmer wie ich.» Denn bewusst oder unbewusst suchen sie einen Nachfolger, der ihrem Spiegelbild entspricht. Er muss fachlich überzeugen, strategisch denken und unternehmerisch handeln. Er sollte aber auch mit hoher Sozialkompetenz auftrumpfen, zum Unternehmen passen, die Mitarbeitenden gut behandeln und die Kunden überzeugen.

So soll der Nachfolger nicht nur den Betrieb übernehmen, sondern auch die gleichen Eigenschaften und Werte haben

wie sein Vorgänger, einen ähnlichen Führungsstil pflegen und etablierte Prozesse beibehalten – und dabei am besten die Erfahrung eines 60-Jährigen und die Energie eines 30-Jährigen mitbringen. Denn nur so ist aus Sicht des Unternehmers garantiert, dass die Firma gleich weitergeführt wird und auch in der Zukunft für dieselben Werte steht.

Die Unternehmer merken zudem, dass die jüngere Generation andere Wertvorstellungen hat. Den potenziellen Nachfolgern ist eine gesunde Work-Life-Balance wichtig, und sie sehen die Firma nicht als Mittelpunkt ihres Lebens. Damit können sich Unternehmer nur schwer abfinden: Es verunsichert sie, weil sie befürchten, dass der Nachfolger das Unternehmen nicht mit dem nötigen Engagement vertritt und auch nicht erfolgreich in die Zukunft führen kann. Sprich: Dass der Nachfolger nicht so führt, wie es der Unternehmer selber getan hat.

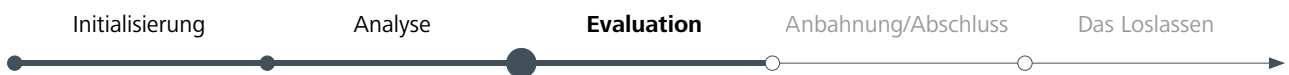
«Man findet gute Mitarbeitende,  
aber keine Unternehmer.»

«Der Nachfolger soll mit Herzblut  
dabei sein.»

«Als Unternehmer muss man auch mal  
an einem Sonntag arbeiten.»

«Persönlichkeit mit der Erfahrung eines  
60-Jährigen und Energie eines 30-Jährigen.»

# Der Verkaufspreis verliert mehr und mehr an Bedeutung



## **Unternehmer wollen ihr Lebenswerk in guten Händen wissen**

Ist der Verkaufspreis zu Beginn des Nachfolgeprozesses noch ein wichtiges Kriterium, rückt er im Verlaufe des Prozesses immer mehr in den Hintergrund. Dem Unternehmer wird zunehmend bewusst, dass sein eigentliches Hauptziel die erfolgreiche Übergabe der Firma ist. Das Unternehmen in guten Händen zu wissen, ist wichtiger, als den Verkaufserlös zu maximieren. Entsprechend steigt die Bereitschaft, bei den Übergabekonditionen Kompromisse einzugehen.

Der Unternehmer möchte, dass der Nachfolger finanziell gesund ins Unternehmertum startet und die Chance hat, die Firma erfolgreich in die Zukunft zu führen. Damit dies gelingt, werden Lösungen gesucht, die für beide Seiten stimmen. Dazu gehören die Reduktionen des Verkaufspreises und flexible Zahlungsmodalitäten. Gerade bei Übergaben innerhalb der Familie oder ans bestehende Management können diese Konzessionen sehr gross sein.

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

«Der Nachfolger soll in der Lage sein, das Unternehmen gut zu finanzieren.»

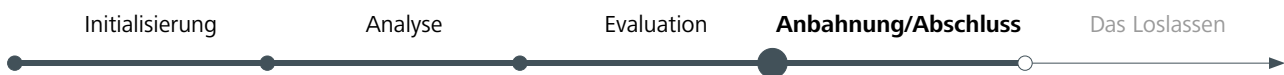
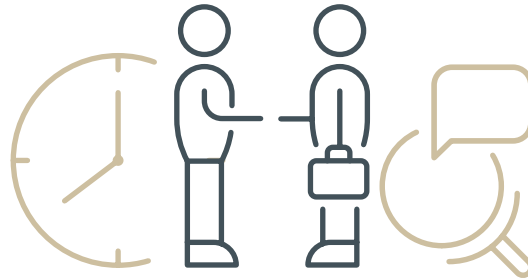
«Ich frage mich: Wie kann mein Nachfolger das Geschäft weiterführen, ohne in finanzielle Schwierigkeiten zu kommen?»

### **Konfliktpotenziale in dieser Phase**

1. Kaum ein Kandidat kann die hohen Erwartungen an seine Person und seine Fähigkeiten erfüllen.
2. Die Wertvorstellungen zweier Generationen prallen aufeinander.
3. Der Unternehmer ist eher bereit, beim Preis Konzessionen einzugehen als bei den Anforderungen an den Nachfolger.

Die Studienergebnisse

# Die konkrete Übergabe erfolgt schrittweise



## Im Zweifelsfall die Reissleine ziehen können

Unternehmer brauchen die Gewissheit, dass sie die richtige Entscheidung getroffen und den geeigneten Nachfolger ausgesucht haben. Die meisten entschlossen sich deshalb dazu, die Übergabe schrittweise umzusetzen und den Nachfolger nach und nach ins Unternehmen einzubinden. Sie übertragen vorerst zum Beispiel nur die Verantwortung für einen Teilbereich der Unternehmung oder für die Personalentscheidungen. Da der Unternehmer in dieser Zeit intensiv mit dem Nachfolger zusammenarbeitet, merkt er schnell, ob die Erwartungen erfüllt werden. Vielen Unternehmern ist es wichtig, dass sie in dieser Zeit noch die Möglichkeit haben, einzuschreiten und im Zweifelsfall die Reissleine zu ziehen.

Oft reagieren Unternehmer empfindlich auf Fehler, eigene Ideen oder Änderungsvorschläge des Nachfolgers. Dies kann zu Konflikten führen. Werden diese nicht diskutiert, können sie die Übergabe gefährden, und desto länger dauert

es, bis die Übergabe effektiv stattfindet. Viele Unternehmer gestehen ihren Nachfolgern aber auch einen Lern- und Entwicklungsprozess zu. Wie sie selbst muss auch der Nachfolger in seiner Anfangszeit vieles lernen und kann nicht auf Anhieb alles können.

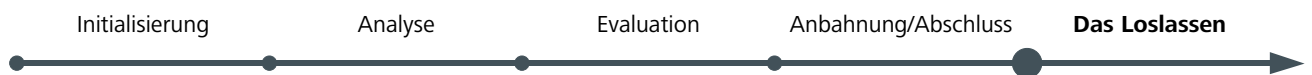
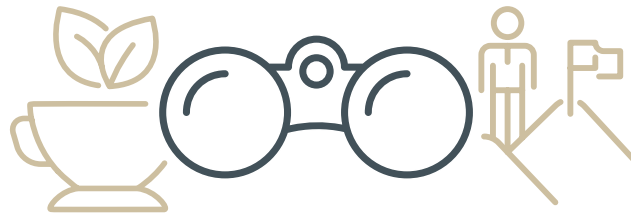
In dieser Phase werden die Konsequenzen der Nachfolge – auch für Mitarbeitende, Kunden und das ganze Umfeld – konkret spürbar. Die Emotionen aller involvierten Personen prasseln direkt auf den Unternehmer ein. Er fühlt sich für sein Handeln verantwortlich und versucht, alle Ansprüche unter einen Hut zu bringen. Im schlechtesten Fall – wenn der Unternehmer das Gefühl hat, die neue Führung werde nicht allen Anforderungen gerecht – zieht er die Notbremse und bricht die Übergabe ab. Damit diese Option nicht immer im Raum stehen bleibt, muss für alle Beteiligten klar sein, wann diese Übergangsphase tatsächlich abgeschlossen ist und der Nachfolger die volle Verantwortung trägt.

### Warum Übergaben in dieser Phase oft scheitern:

- 1. Der Nachfolger entspricht nicht den Erwartungen**  
Unternehmer haben beispielsweise das Gefühl, der Nachfolger sei nicht integer, überfordert oder unzuverlässig.
- 2. Andere Pläne/fehlende Loyalität**  
Unternehmer stecken all ihre Hoffnungen in einen Nachfolgekandidaten. Dieser entscheidet sich dann allerdings gegen die Übernahme des Betriebs.
- 3. Geschäftlicher Misserfolg**  
Der Nachfolger erfüllt während der Übergabephase die an ihn gestellten Anforderungen nicht, weil er etwa keine neuen Aufträge an Land zieht oder ein Mandat verliert.

Die Studienergebnisse

# Unternehmer brauchen einen Plan für die Zeit danach



## Plötzlich nichts mehr zu tun

Das Loslassen stellt sich für Unternehmer als eine der grössten Herausforderungen bei der Geschäftsübergabe heraus. Das Abnabeln vom eigenen Unternehmen muss auf mehreren Ebenen angegangen werden: Dazu braucht der Unternehmer einen Plan für die Zeit danach. Dabei geht es nicht nur um ein Hobby, sondern für die meisten um eine Beschäftigung, bei der auch ihre unternehmerischen Fähigkeiten gefragt sind. Unternehmer setzen das auf unterschiedliche Weise um: Sie lösen zum Beispiel einen Teil der Unternehmung heraus und führen diesen weiter, gründen eine neue, kleinere Firma oder geben ihr Wissen aktiv an andere Unternehmer weiter.

Um diese Zukunftsperspektive aufzubauen, hilft die etappenweise Übergabe. Bei einem plötzlichen Schnitt besteht die Gefahr, dass Unternehmer in ein Loch fallen, wenn sie nach der Übergabe plötzlich «nichts» mehr zu tun haben.

Erleichtert wird das Loslassen durch einen sauberen Abschluss. Sind Konflikte gelöst und Strategien ausdiskutiert, kann sich der Unternehmer vom Geschäft lösen. Geschieht dies nicht, hat der Unternehmer unter Umständen immer noch das Gefühl, dass der Fortbestand gefährdet ist, wenn er

nicht eingreift, und er fühlt sich weiterhin für das Unternehmen verantwortlich.

«Ich kann nicht einfach ruhig dazsitzen.»

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

«Ich muss immer etwas machen; neue Projekte, bis diese dann wieder ganz gross werden ... und ich dafür neue Nachfolger suchen muss.»

## Konfliktpotenziale in dieser Phase

1. Der Unternehmer braucht eine Herausforderung oder Beschäftigung, die ihn erfüllt.
2. Der Rückzug aus dem Geschäft erfolgt nicht etappenweise.
3. Fehlendes Vertrauen zum Nachfolger und ungelöste Konflikte erschweren das endgültige Loslassen.

# Ratschläge im Rückblick

## 5 Unternehmer-Tipps zur Nachfolge

Worauf soll ein Unternehmer, der vor der Regelung der Nachfolge steht, besonders achten? Finden Sie nachfolgend die Ratschläge der Studienteilnehmer.

---

**1** Man kann es nicht allen recht machen  
Die Zahl der Beteiligten in einem Nachfolgeprozess ist gross. Die Bedürfnisse und Ansprüche Ihrer Familie, des Unternehmens und des gesamten Umfeldes an die Nachfolgelösung können sehr unterschiedlich sein. Seien Sie sich deshalb bewusst: die perfekte Lösung für alle gibt es in der Nachfolge so gut wie nie.

---

**2** Der Nachfolger ist eine eigene Persönlichkeit  
Der Nachfolger ist eine eigenständige Persönlichkeit mit Stärken und Schwächen, eigenen Ideen, Strategien und Lösungsansätzen – suchen Sie deshalb nicht nach Ihrem Spiegelbild. 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.

---

**3** 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 die anderen Übergabekriterien stimmen, kann es sich lohnen, bei den Finanzen gewisse Abstriche zu machen – behalten Sie aber die Altersvorsorge im Blick.

---

**4** Genug Zeit einplanen  
Vielfach dauert der Nachfolgeprozess länger als ursprünglich angenommen. Beginnen Sie deshalb frühzeitig und bleiben Sie konsequent dran, selbst wenn Sie das Gefühl haben, dass noch genügend Zeit vorhanden ist.

---

**5** Externe Unterstützung beziehen  
Unterstützung von aussen ist äusserst wertvoll. Denn der Nachfolgeprozess ist deutlich weniger rational und gradlinig als gedacht. Gestehen Sie sich zu: Unsicherheiten und Emotionen sind bei so folgenreichen Entscheidungen ganz normal. Ein neutraler Berater bringt Struktur in den Prozess, behält den Überblick und kann Emotionen abfedern. Vorzugsweise kommt diese externe Unterstützung nicht aus Ihrem Umfeld, sondern ist möglichst unabhängig.

---



# «Entscheidend ist der richtige Zeitpunkt.»



## Andreas Rupp

Leiter Spezialprodukte und Segmentsmanagement Firmenkunden Raiffeisen

Andreas Rupp hat für Raiffeisen über die vergangenen 10 Jahre die sieben Firmenkunden Zentren in der Schweiz aufgebaut. Aktuell verantwortet er die Weiterentwicklung der firmenkundenspezifischen Produkte und Prozesse sowie das Segmentsmanagement. Zudem leitet er die Raiffeisen Corona Task Force «KMU-Unterstützung».

Der bewusste Umgang mit Emotionen sowie ein frühzeitiges Aufgleisen gehören für Andreas Rupp zu den Schlüsselfaktoren einer erfolgreichen Übergabe. Der Firmenkundenexperte bei Raiffeisen Schweiz erklärt zudem, was die Corona-Pandemie für den Nachfolgeprozess bedeutet.

### Was ist für Sie die wichtigste Erkenntnis aus der Raiffeisen Nachfolgestudie?

Aus meiner langjährigen Praxiserfahrung weiss ich, wie herausfordernd Nachfolgeregelungen für Unternehmer und Unternehmen sind. Die Studie zeigt exemplarisch auf, dass selbst gestandene Unternehmer irgendwann an einen Punkt kamen, wo besonnene Vorgehensweisen und objektive Aspekte in den Hintergrund traten und die persönlichen Themen und Emotionen überhandnahmen.

---

«Mit 50 kann man, mit 55 soll man und mit 60 muss man die Nachfolge angehen.»

---

### Neben den Emotionen, welche zentralen Aspekte gilt es für Unternehmer im Zusammenhang mit der Nachfolge zu beachten?

Entscheidend ist der richtige Zeitpunkt. Viele Unternehmer warten zu lange damit, den Nachfolgeprozess anzustossen. Sie hoffen, den möglichst perfekten Nachfolger vielleicht doch noch zu finden; sie glauben, das Geschäft funktioniere ohne sie nicht. Zudem wird die Dauer eines Nachfolgeprozesses,

welcher normalerweise mehrere Jahre in Anspruch nimmt, immer unterschätzt. Ich sage jeweils: «Mit 50 kann man, mit 55 soll man und mit 60 muss man die Nachfolge angehen.»

### Wie die Studie zeigt, ist der Prozess der Unternehmensübergabe an sich schon anspruchsvoll. Was bedeutet es nun, wenn noch ein exogener Schock wie aktuell die Corona-Pandemie dazukommt?

In den hauptsächlich betroffenen Branchen beeinträchtigt und verzögert dies die Nachfolgeprozesse natürlich markant. Der Verkauf des eigenen Unternehmens steht dort aktuell nicht mehr im Vordergrund. Vielmehr gilt es, die Liquidität zu sichern und das Geschäft zu stabilisieren. Wichtig ist in solchen Situationen zudem, offen mit der Familie, den Mitarbeitenden und insbesondere potenziellen Nachfolgern zu kommunizieren. Dies stärkt die Vertrauensbasis und erleichtert es, den Übergabeprozess später fortzusetzen.

### Und wann ist es Zeit, den Nachfolgeprozess wieder aufzunehmen?

Wenn sich die grössten Unsicherheiten in den Märkten gelegt haben und die Geschäftstätigkeit wieder in einigermaßen geregelten Bahnen möglich ist. Dann lassen sich auch die Perspektiven und Risiken des Geschäfts in der «neuen Normalität» besser abschätzen.

### Kann eine exogen verursachte Krise mit Blick auf die Nachfolge auch Chancen beinhalten?

Ja, unbedingt, wenn man die Zeit nutzt, das eigene Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen und – falls notwendig – zu schärfen oder anzupassen. Im besten Fall stärkt dies die Wettbewerbsposition und erhöht gar den nachhaltigen Wert des eigenen Unternehmens.

# «Wenn eine Übergabe scheitert, hat dies meist mit Emotionen zu tun.»



## Thomas Zimmermann

Leiter Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) Aarau-West

Thomas Zimmermann leitet das Raiffeisen Unternehmerzentrum Aarau-West und verantwortet zudem den Themenbereich Unternehmensnachfolge. Er war fast 20 Jahre Inhaber einer Kleinfirma in der Metallbaubranche und ist mit den Sorgen und Nöten von Unternehmern bestens vertraut.

Warum externe Unterstützung im Nachfolgeprozess so wichtig ist, erklärt der RUZ Nachfolgespezialist Thomas Zimmermann.

### **Die Nachfolgestudie zeigt: Unternehmer sehen sich zu Beginn des Prozesses als Einzelkämpfer. Machen Sie diese Erfahrung auch in den Raiffeisen Unternehmerzentren?**

Das kommt darauf an: Für den organisatorischen Teil der Nachfolge setzen Unternehmer häufig Spezialisten ein: Treuhänder, Juristen, Marketingfachleute, Vorsorgeexperten. Für die Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen wäre ein externer Begleiter aber genauso wichtig. Leider gibt es immer wieder Unternehmer, die erst nach gescheiterten Übergabeversuchen auf die Idee kommen, dass sie für die emotionale Seite des Nachfolgeprozesses ebenfalls Unterstützung brauchen.

### **Woran liegt diese Zurückhaltung?**

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. Doch das stellt sich oftmals als falsch heraus.

### **Was kann eine externe Begleitung leisten?**

Den emotionalen Knäuel entwirren! Denn wenn eine Übergabe scheitert, dann hat das fast nie mit Verträgen und Finanzen, dafür aber fast immer mit Emotionen zu tun: mit

Erwartungen innerhalb der Familie, mit Ängsten um die eigene Zukunft, mit unterschiedlichen Vorstellungen von Strategie und Führung, die Unternehmer und Nachfolger haben.

### **Und wie sieht eine Begleitung konkret aus?**

Das ist individuell. Mit der Raiffeisen Nachfolgebox haben wir ein modulares System, das den Bedürfnissen der Unternehmer angepasst werden kann. Zentral ist aber sicher, dass alle beteiligten Anspruchsgruppen ihre Erwartungen auf den Tisch legen. Die Moderation durch einen externen Begleiter gibt allen die Sicherheit, sich aussprechen zu dürfen. Auch wenn danach nicht vollkommene Einigkeit herrscht: Der Nachfolge-

---

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

---

prozess wird so offen und transparent. Jeder wird in seiner Rolle ernst genommen und hat nicht das ohnmächtige Gefühl, dass Mausecheln im Gange sind.

# «Preisnachlässe sind angebracht, wenn das Wohl der Firma damit nachhaltig gesichert wird.»



**Stephanie Schneider**

Senior Consultant, Business Broker AG

Stephanie Schneider ist Senior Consultant und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Business Broker AG. Die studierte Betriebswirtschaftlerin verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Unternehmensbewertung, Verkauf und Nachfolgeregelung für Schweizer KMU.

Wie ein Unternehmer den Wert seiner Firma beeinflussen kann und wann Preiskonzessionen angezeigt sind, erklärt die Verkaufsexpertin Stephanie Schneider.

**Die Studie zeigt, dass dem angestrebten Verkaufspreis vor allem zu Beginn des Nachfolgeprozesses hohes Gewicht beigemessen wird. Welche ökonomischen Faktoren bestimmen den theoretischen Wert eines KMU?**

Als wichtige Werttreiber sind der aktuelle Geschäftsgang und die Ertragskraft des Unternehmens zu nennen. Zudem spielen Softfaktoren, wie die Diversifikation der Kunden und Lieferanten sowie die Reputation und Positionierung des Unternehmens, eine zentrale Rolle bei der Wertbemessung. Dazu gehört beispielsweise auch eine grosse Abhängigkeit des Unternehmens vom Inhaber, die wir bei KMU immer wieder beobachten können. Neben den vergangenheitsbezogenen Faktoren legt der Käufer das Augenmerk aber auch auf das Potenzial des Unternehmens und prüft mögliche neue Märkte, Produkte oder Anwendungen.

**Wie kann ein Unternehmer diese Werttreiber im Vorfeld der Nachfolgeregelung beeinflussen?**

Ein Unternehmer sollte schon früh damit beginnen, Verantwortung und Wissen zu teilen. Dazu zählt, dass wichtige Vereinbarungen mit Kunden, Lieferanten und Partnern schriftlich aufgesetzt und verfügbar sind. Handschlagvereinbarungen erschweren die Übergabe. Der wichtigste beeinflussbare Faktor ist aber sicher der richtige Zeitpunkt für den Verkauf. Die Übergabe sollte dann stattfinden, wenn es dem Unternehmen gut geht und die Zukunftsperspektiven vielversprechend sind.

**Gemäss der Studie sind viele Unternehmer bereit, beim Verkaufspreis Abstriche zu machen, wenn dies einer guten Nachfolgelösung dient. Wann sind solche Konzessionen in der Praxis angezeigt?**

Grundsätzlich dann, wenn ein Käufer den Vorstellungen des Verkäufers entspricht und das Wohl der Firma nachhaltig gesichert ist. Aber auch, wenn der Käufer neue Fähigkeiten, Kontakte oder Möglichkeiten einbringt, die dem Unternehmen Wachstumschancen bringen. Zudem können persönliche Motive einen Preisnachlass rechtfertigen. Dies ist oft bei Übergaben innerhalb der Familie oder ans bestehende Management zu beobachten.

**Gibt es Alternativen zu einem reinen Preisnachlass?**

Ja, indem die Zahlungsmodalitäten angepasst und die Zahlungen über einen gewissen Zeitraum hinweg gestaffelt werden. Dabei besteht unter anderem die Möglichkeit, dass der Verkäufer einen Teil des Kaufpreises als Darlehen stehen lässt. Eine weitere Option ist das sogenannte Earn-Out, eine

---

«Die Übergabe sollte dann stattfinden, wenn es dem Unternehmen gut geht und die Zukunftsperspektiven vielversprechend sind.»

---

erfolgsabhängige Preiskomponente, die auf zukünftigen Resultaten, also dem Umsatz oder dem Gewinn, basiert. Im Gegensatz zum Verkäuferdarlehen wird die Zahlung nur dann fällig, wenn die definierten Bedingungen auch tatsächlich erfüllt werden.

**RAIFFEISEN**

Wir machen den Weg frei