

Zwischen Emotionen, Zahlen und Zielen

Bevor eine neue Generation ein Unternehmen weiterführen kann, sind Ziele, finanzielle und emotionale Fragen zu klären. Lieber früher als später, denn eine tragfähige Nachfolgeregelung benötigt meistens mehr Zeit als erwartet. Die TKB ist auch hier Ansprechpartnerin.



Mehr als 90'000 KMU in der Schweiz müssen ihre Nachfolge regeln. Das sind gut 15 Prozent aller Unternehmen. Die richtige Lösung zu finden, ist besonders für kleinere Unternehmen anspruchsvoll. Auch aus volkswirtschaftlicher Sicht ist das Thema relevant, gehen doch unternehmerisches Know-how, wertvolle Arbeitsplätze und Steuereinnahmen verloren, wenn erfolgreiche Unternehmen nicht weitergeführt werden können.

TKB will sensibilisieren

«Wir sprechen die Nachfolge in unseren Beratungsgesprächen regelmässig an und versuchen, für das vielschichtige Thema zu sensibilisieren,» erklärt Pascal Stillhard. Der erfahrene Firmenkundenberater am Hauptsitz der TKB begleitet komplexere Finanzierungen, wie sie beispielsweise bei Firmenverkäufen entstehen. Auch ausserhalb seiner Funktion engagiert er sich für das Nachfolge-Thema. So referiert er darüber an den Kompaktseminaren der TKB und wirkt in einer Erfa-Gruppe des bekannten Experten Dr. Frank Halter mit.

Fliessende Nachfolge

Die Müllheimer Häberlin Architekten AG ist eine bedeutende Anbieterin in der Thurgauer Immobilienbranche. Das von Konrad Häberlin 1978 gegründete Unternehmen zählt 40 Beschäftigte und bewältigt ein jährliches Auftragsvolumen von bis zu 80 Mio. Franken. Schon im Alter von 53 Jahren machte sich Konrad Häberlin erste Gedanken über seine Nachfolge und hatte dabei seinen Sohn Yves im Auge. Dieser begleitete seinen Vater regelmässig auf die Baustellen, bildete sich ebenfalls zum Architekten aus und stieg 2016 ins Unternehmen ein. 2019 erfolgte dann die Übernahme der Aktien. Das Vertrauen in die neue Generation und der schrittweise Rückzug des mittlerweile 68-jährigen Firmengründers aus dem Tagesgeschäft ermöglichten einen fließenden Übergang zum heute 36-jährigen Sohn und Nachfolger. Mit der Übernahme der Geschäftsleitung und den damit verbundenen Aufgaben sei es ihm damals so richtig bewusst geworden, dass nun er das Unternehmen in voller Verantwortung in die Zukunft führen werde, erinnert sich Yves Häberlin.



Die Firma Häberlin Architekten AG hat die Nachfolge frühzeitig geregelt: Vater Konrad Häberlin (rechts) hat den Führungsstab 2019 Sohn Yves übergeben.

Familiennachfolge beliebt

Es gebe immer wieder Unternehmerinnen und Unternehmer, die die Nachfolge verdrängen, weiss Stillhard aus seiner Praxis. Dabei brauche das Thema meist mehr Zeit, als die Betroffenen es sich vorstellen könnten. Beschäftigt sich ein Unternehmen dann mit der Lösung, rät der Bankberater, den Fächer aufzutun und sich nicht auf eine Variante zu versteifen. Soll das Unternehmen möglichst unverändert weitergeführt, an den Meistbietenden verkauft werden oder im Rahmen eines Management Buyout neue Eigner aus dem Kader finden? Diese und weitere Fragen gelte es fundiert zu klären. Eine Übergabe in der Familie gehöre indes nach wie vor zu den bevorzugten Zielsetzungen, beobachtet Stillhard.

Ein zu grosser Brocken?

Ist die Lösung gefunden, müsse sich das Unternehmen auf die Übergabe vorbereiten und die Finanzierungsfragen regeln. Dazu schildert Stillhard einen Fall aus seiner Praxis. Zwei Mitarbeitende, die den Betrieb ihres Chefs übernehmen wollten, konnten das notwendige Kapital für den Kauf nicht aufbringen. Der Unternehmer sei jedoch von seinen Nach-

folgern so überzeugt gewesen, dass er die Hälfte des Preises als nachrangiges Darlehen gewährt habe, sodass nur eine Hälfte durch die Bank finanziert werden musste. Trotz der hohen Schuldenlast zu Beginn habe diese Regelung dank des exzellenten Geschäftsgangs besser funktioniert als erwartet.

Fünf Jahre Zeitbedarf

Die grössten Stolpersteine bei der Nachfolge seien Emotionen, Finanzierungsfragen sowie rechtliche und steuerliche Themen, die mit Vorteil mit externen Spezialisten angeschaut werden. Einer der wichtigsten Faktoren bleibe aber nach wie vor die frühzeitige Planung, unterstreicht der Finanzierungsspezialist. Es brauche in der Regel fünf Jahre, um eine tragfähige Lösung zu finden.

Informationen zum TKB-Angebot für Unternehmen

☑ tkb.ch/firmen

Das nächste kostenlose Kompaktseminar zu Nachfolgeregelung findet am 23. Mai 2023 statt.

☑ tkb.ch/seminare