

# Unternehmensnachfolge – Handlungsbedarf für eine ganze Branche?

**Unternehmensnachfolgen und Nachfolgeregelungen betreffen auch die Druckindustrie in der Schweiz. Welche Chancen und Risiken bestehen bei einer Unternehmensübertragung für die Mitarbeitenden, die Unternehmen und die Branche?**

Die Nachfolgeregelung bei Unternehmungen, bei welcher der Gründer die Unternehmung verlässt, wird zunehmend zu einem Thema in der Wirtschaftspolitik. Immer wieder wird bekannt, dass erfolgreiche Unternehmungen (insbesondere KMUs) den Wechsel der Führung nur schlecht überstehen. Die für die Schweiz vorliegenden Schätzungen bezüglich des Potentials an Unternehmungen, die in den nächsten Jahren aufgrund einer Unternehmensnachfolge scheitern, sind alarmierend. Um wirkungsvolle Massnahmen zur Erhöhung der Überlebenschancen bei einer Unternehmensnachfolge und somit zum Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen zu ergreifen, müssen die Ursachen misslungener bzw. erfolgreicher Nachfolgen genau bekannt sein. Sind einmal die Ursachen identifiziert, können Massnahmen zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen implementiert werden.

## Eine rollende Nachfolgeplanung

So unterschiedlich die wissenschaftlichen Erkenntnisse sind, so verschieden sind die Handlungsempfehlungen, die eine erfolgreiche Unternehmensübertragung bzw. Nachfolgeregelung garantieren sollen. Dennoch kristallisieren sich einige kritische Erfolgsfaktoren, die jedoch sehr genereller Natur sind, heraus. Ein weit verbreitetes Postulat ist, dass die Nachfolgeplanung Teil der strategischen Führungsaufgabe jeder Unternehmensleitung sein müsste. Eine rollende Nachfolgeplanung sollte jederzeit zum Einsatz kommen können, so dass Nachfolger-Krisen nicht zu unerwünschten Firmenschliessungen führen. Die strategische Nachfolgeplanung umfasst verschiedene Szenarien, die sowohl produktspezifische, finanzielle, organisatorische, personelle und persönliche Aspekte, als auch Aspekte der Beziehung mit der Umwelt (Banken, Kunden, Lieferanten, Familie bei Fami-

lienunternehmen usw.) umfassen. In vielen Unternehmungen muss die Nachfolgeplanung noch in den regulären strategischen Führungsprozess integriert und in der Geschäftsführung bzw. im Verwaltungsrat thematisiert werden. Aufgrund der Tatsache, dass heute noch viele Unternehmen unvorbereitet und ad hoc eine Unternehmensnachfolge über die Bühne bringen müssen, liegt eine Sensibilisierungs- und Ausbildungsinitiative für Inhaber und Verwaltungsräte nahe.

## Finanzierung ist ein Schlüsselfaktor

Ein zweiter kritischer Bereich ist die Regelung der finanziellen Nachfolgeregelung. Wenn sich mit der Nachfolge auch die Besitzverhältnisse verändern, muss eine Lösung im Spannungsfeld Unternehmen, Unternehmer, Unternehmerfamilie und Unternehmensnachfolger gefunden werden. Dabei spielen steuer- und erbrechtliche Fragen eine wichtige Rolle. Für die Regelung der finanziellen Nachfolge wird in der Ratgeberliteratur übereinstimmend empfohlen, sich von Experten beraten zu lassen. Entsprechend nennen beinahe 80 Prozent der Befragten, die eine Nachfolgeregelung hinter sich haben, dass zur steuerlichen Optimierung Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen wurden. Dass die adäquate Finanzierung ein Schlüsselfaktor für das Gelingen einer Nachfolgelösung ist, wird auch in empirischen Untersuchungen bestätigt. Ca. ein Drittel der gescheiterten Nachfolgelösungen führt das Scheitern auf Schwierigkeiten bei der Finanzierung zurück.

## Wichtigkeit der Planungsphase

Übereinstimmend wird auf die Wichtigkeit der Planungsphase bei einer Unternehmensübertragung bzw. Nachfolgeregelung hingewiesen. Denn nur die rechtzeitige und strukturierte Auseinandersetzung mit allen Aspekten der Nachfolgeregelung schützt vor bösen Überraschungen. Im Durchschnitt schätzen die Unternehmen der graphischen Industrie die Zeit zwischen Planungsbeginn und vollzogener Nachfolgeregelung mit 6.2 Jahren. Für eine Aufgabe mit einem so langen Zeithori-

zont und dieser Komplexität, ist die Initiierung eines strukturierten Projektes unumgänglich. Am Anfang jeder Unternehmensnachfolge steht ein Projektauftrag, der die Ausgangslage, die Zielsetzungen, den Mittelbedarf, die Grobplanung sowie die Organisation beschreibt. Erste Kostenkalkulationen für den Prozess bis zur erfolgten Nachfolgeregelung bzw. Unternehmensübertragung sind zwingend notwendig. Häufig werden die Kosten, die für Rechts- und Steuerberatung, Steuern, Vorbereitungsarbeiten innerhalb der Unternehmung, Selektion des Nachfolgers oder der Nachfolgerin usw. anfallen, unterschätzt

Wir absolvieren schweizweit als erste Lernende die Grundbildung Printmedienverarbeiter Fachrichtung Versandtechnologie und freuen uns auf weitere Kolleginnen und Kollegen

Die Lehre ist spannend und interessant. Man muss aktiv die vielfältigen Einflüsse der Produktion bewältigen. Auch Frauen sollten den Schritt wagen.

Der Beruf ist sehr interessant, spannend und abwechslungsreich. Er erfordert aktives Handeln und Denken!

Bylent Sabani

Miguel Rose

viscom

Informationen: [berufsbildung@viscom.ch](mailto:berufsbildung@viscom.ch) - [www.viscom.ch](http://www.viscom.ch)

\* Professor Jürg H. Arpagaus, Forschungsleiter der Kalaidos Fachhochschule und Dozent der PHW Hochschule Wirtschaft, Zürich