



# **Nachfolge als Herausforderung: Worauf kommt es an?**

STEFAN GROTEFELD (Hrsg.)

Debatte Nr. 74



Vereinigung  
Christlicher Unternehmer  
der Schweiz

## **Juni 2013**

Redaktion: Stefan Grotefeld

Vereinigung Christlicher Unternehmer Schweiz (VCU)  
Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach 262, CH-8716 Schmerikon  
Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81  
info@vcu.ch, www.vcu.ch

# Inhaltsübersicht

Vorwort Stefan Grotefeld	4-5
Dies ist Enkeltauglichkeit aus meiner Sicht Martin Vogel	6-9
Nachfolge in Familienunternehmungen im Spannungsfeld zwischen Tradition und immer schneller wechselnden Rahmenbedingungen Caspar Jenny	10-13
Nachfolger gesucht? Begeistern - befähigen - begleiten Jürg Läderach	14-17
Nachfolgeregelung als strategische Herausforderung - Belastung oder Befreiung? John F. Leuenberger	18-22
Übersicht Referenten	23-24
Übersicht bisherige Publikationen	25-27

Die vorliegende Broschüre gibt in gekürzter Form die Vorträge wieder, die an der gleichnamigen Tagung vom 4. Mai 2013 gehalten wurden.

## Vorwort

Stefan Grotefeld

„Nachfolge als Herausforderung“ lautete der Titel der diesjährigen Frühjahrstagung der *Vereinigung Christlicher Unternehmer* der Schweiz. Im Grunde handelt es sich bei diesem Titel um so etwas wie eine „runde Kugel“, eine „weibliche Bundeskanzlerin“ oder einen „weisser Schimmel“ – um einen Pleonasmus nämlich. Denn natürlich ist jede Nachfolge eine Herausforderung, und zwar für alle Beteiligten. Sie fordert nicht nur die heraus, die einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin suchen, sondern auch diejenigen, die eine Nachfolge antreten wollen oder sollen.

Dass jede Nachfolge eine Herausforderung darstellt, das gilt auch für die Politik oder für die Kirche. Doch für die Wirtschaft stellt das Thema Nachfolge nicht zuletzt deshalb eine besondere Herausforderung dar, weil viele Unternehmen im Besitz von Familien sind. Unternehmer, die ein Unternehmen gegründet und mit viel Herzblut aufgebaut haben, wünschen sich häufig, dass ihr Unternehmen im Besitz ihrer Familie bleibt. Doch nicht immer gelingt das. Nur etwa 23 Prozent aller Studentinnen und Studenten aus Unternehmerfamilien sehen sich gemäss einer Studie der Universität St. Gallen und von Ernst & Young als potentielle Erbinnen oder Erben – und dies obwohl die Überlebenschance von übertragenen Unternehmen bei 95 Prozent liegt. Offenbar haben auch die Kinder von Unternehmern ihren eigenen Kopf, ihre eigenen Lebenspläne und ihre eigenen Talente.

Selbst wenn es in der Familie jemanden gibt, der bereit und fähig ist, die Nachfolge anzutreten, sind die Probleme damit noch keineswegs gelöst. Denn das Finden eines geeigneten Nachfolgers oder einer geeigneten Nachfolgerin ist nur eine von verschiedenen Herausforderungen, die sich im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge stellen. Wichtige andere Problemfelder sind die Unternehmensbewertung, die Finanzierung der Übernahme, die Altersvorsorge, die gerechte Verteilung des Erbes, die Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und anderen Anspruchsgruppen, das „Los-Lassen-Können“ und vieles andere mehr.

Wie wichtig und wie aktuell das Thema Unternehmensnachfolge und die damit verbundenen Fragen sind, zeigt schliesslich die folgende Zahl: Gemäss einer Studie der „Credita“ standen im Sommer 2012 mehr als 45'000 Firmen vor einer offenen Nachfolge-Regelung, was 10 Prozent aller im schweizerischen Handelsregister eingetragenen Einzelfirmen, GmbH's und Aktiengesellschaften entspricht.

Drei Unternehmer und ein Unternehmensberater haben sich an der Frühjahrstagung der *Vereinigung Christlicher Unternehmer*, die am 4. Mai 2013 in Rapperswil stattfand, aus ihrer jeweiligen Perspektive mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandergesetzt. *Martin Vogel*, der bis 2011 gemeinsam mit seiner Frau das Märchenhotel Bellevue in Braunwald geführt hat, berichtete zunächst über die Übergabe des Hotels an einen seiner beiden Söhne und dessen Frau. Anschliessend schilderte *Caspar Jenny*, Geschäftsleiter der in den Bereichen Textil, Immobilien und Stromproduktion tätigen Jenny-Unternehmungen den schwierigen Umstrukturierungsprozess, zu dem

er sich genötigt sah, als er die seit 1834 in Ziegelbrücke ansässige Spinnerei von seinem Vater übernahm. *Jürg Läderach* wiederum, der Inhaber und CEO der Confiseur Läderach Holding AG ist und selber wie Jenny noch mitten im Geschäftsleben steht, erklärte, wie er sich als Vater von sechs Kindern bereits heute darum bemüht, die nächste Generation für das Unternehmen zu interessieren und in dieses zu integrieren. *John F. Leuenberger*, Präsident von adlatus, einem schweizerischen Netzwerk erfahrener tätiger Führungskräfte und Fachspezialisten, zeigte schliesslich aus der Sicht des Beraters auf, welche Probleme bei der Unternehmensnachfolge besonders zu beachten sind und wie sie gelöst werden können.

Das vorliegende Heft dokumentiert die Vorträge der Rapperswiler Tagung in der Reihenfolge, wie sie dort gehalten wurden. Für die Veröffentlichung wurden die Texte nur geringfügig überarbeitet. Der Vortragscharakter wurde beibehalten. Die PowerPoint-Folien mit ergänzendem Material sind im geschützten Extranet auf der Website der VCU für die Mitglieder zugänglich.

Wer die vorliegenden Texte studiert, findet in ihnen nicht nur aufschlussreiche Berichte und Reflexionen zum Thema „Nachfolge“, sondern auch Anschauungsmaterial für die von David Landes vertretene These, wonach das Familien-Unternehmen allen Unken-Rufen zum Trotz noch längst nicht dem Untergang geweiht ist. „Das Familienunternehmen als solches“, so Landes, „blüht und gedeiht derweil, und in vielen Fällen wird die Übergabe des Stabes an die nächste Generation nach wie vor vollzogen. Das geschieht, weil das Familienunternehmen auf einem Fundament aus grundlegenden menschlichen Gefühlen und Impulsen ruht, die politische und wirtschaftliche Erschütterungen und Umbrüche überstehen und überwinden. Deshalb ist das Familienunternehmen im Grunde unentbehrlich“ (D. Landes, *Die Macht der Familie. Wirtschaftsdynastien in der Weltgeschichte*, 2008, 429).

# Dies ist Enkeltauglichkeit aus meiner Sicht

Martin Vogel

## I.

Eine gute, nachhaltige Nachfolgeregelung beginnt eigentlich schon im Kindergartenalter der eigenen Kinder. Wenn das Familienleben so gestaltet wird, dass die Kinder den Beruf ihrer Eltern nicht hassen, sondern vielmehr lieben lernen, sind die ersten Voraussetzungen schon einmal gut. Doch in unserem Fall gehörte noch weitaus mehr dazu, als unsere zwei Buben von Anfang an in die allabendlichen Märchenstunden für unsere Hotelgäste einzubeziehen.

Mein Vater kaufte 1972 das Hotel Bellevue in Braunwald nur unter der Bedingung, dass er mindestens 51 Prozent der Aktien erwerben und damit alleiniger „Heber und Leger“ sein konnte, was ihm auch gelang. Damals prophezeite man ihm allerdings das grosse Untergangs-Szenario!

Als ich 1976 die operative Leitung übernehmen durfte, erhielt ich dieses Mehrheits-Aktienpaket von meinem Vater. In den folgenden Jahren war es mir möglich, mit selbst erwirtschaftetem Kapital die restlichen Aktionäre auszuzahlen, bis meine Frau und ich über das ganze Aktienpaket verfügten. Als allein verantwortlicher Unternehmer konnte ich meine Ideen ungehindert verwirklichen. Diese unternehmerische Freiheit ist für einen Hotelbetrieb von der Grösse des Märchenhotels eine grosse, aber auch einmalige Chance.

Nur allzu oft passiert es jedoch, dass ein Geschäft innert zwanzig Jahren erfolgreich aufgebaut und dann während weiteren zehn Jahren nur noch ohne Enthusiasmus verwaltet wird. Am Ende ihres Berufslebens vernachlässigen leider auch Hoteliers oftmals ihre Betriebe, zehren nur noch von der Substanz und unterlassen oder verhindern gar eine Nachfolgelösung.

Wir wollten es nicht so weit kommen lassen und erkannten, dass es notwendig ist, rechtzeitig die Weichen zu stellen. 2002 entschlossen wir uns deshalb, unsere beiden damals knapp zwanzig Jahre alten Söhne als Verwaltungsräte der Hotel Bellevue AG einzubinden, was beide Generationen positiv angespornt hat.

Verwaltungsräte sollten ja über langfristige Strategien entscheiden und die Zukunft planen, also nicht erst als 70-jährige mit Titeln geehrt werden. Wenn dazu noch das Interesse der Jungen am eigenen Betrieb zunimmt, wirkt sich dies umso positiver aus. Ich kommunizierte auch immer klar, dass bei uns die Frau als Gastgeberin matchentscheidend ist und bleibt. Diese kann durchaus auch eine Quereinsteigerin sein, aber sie muss im Hotelberuf aufgehen, sich für ihren Betrieb engagieren und mit ihrem Partner geeint als funktionierendes Team wirken.

Ein Problem von Familienbetrieben ist wohl, dass bei mehreren familieneigenen Nachfolgern keine klaren Verhältnisse geschaffen werden. Beim Märchenhotel war sich unsere Familie einig, dass der Betrieb zu klein ist, um zwei Brüder in der Leitung zu verkraften, vor allem, wenn beide noch eine Partnerin mit in die Betriebsleitung

bringen. Unsere beiden Söhne haben sich in gutem Einvernehmen geeinigt, wer das Märchenhotel übernehmen soll. Sehr wichtig ist auch eine vernünftige Regelung der Altersvorsorge. Viele Hoteliers verfallen dem Trugschluss, sie könnten, statt eine befriedigende berufliche und private Lösung vorzusehen, ihre Immobilie mit grossem Gewinn als Alterspolster verkaufen. Wir haben, als wir uns in der Familie einig waren, wer den Betrieb übernehmen wird, frühzeitig einen Aktionärs-Bindungsvertrag, einen Erbvertrag und mein Testament abgeschlossen, womit eine allseits befriedigende Lösung des finanziellen Ausgleichs erreicht worden ist.

Für meine Frau Lydia und mich war auch wichtig, dass wir eine Wohnung an unserer Traumlage beim Bahnhof Glarus fanden, dort wo ich aufgewachsen bin und – noch viel wichtiger –, wo wir genügend Distanz zum Hotel in Braunwald haben, damit sich unsere Nachfolger selbstständig entwickeln und als allein verantwortliche Unternehmer ihren eigenen Betrieb gestalten und weiterentwickeln können, ohne Einmischung der Vorgänger! Denn strahlende frühere Gastgeber werfen einen Schatten auf ihre Nachfolger.

Seit Anfang unserer letzten Saison haben wir unsere Hotelgäste per Newsletter und Postmailing, dann im Hotel mündlich und mit Flyer an der Rezeption über den bevorstehenden Wechsel in der Hotelleitung informiert. Dass im Märchenhotel der Geschäftsabschluss per 30. April 2011 erfolgte, traf sich optimal, denn am 1. Mai darf ich jeweils auch Geburtstag feiern – und es war wieder ein Landsgemeinde-Sonntag, wie an dem Tag, als ich 1949 auf die Welt kam.

Ab der Wiedereröffnung zur Sommersaison haben wir die neuen, jungen Gastgeber nur während drei Wochen eingeführt, und dann war für uns endgültig Schluss. Man sollte der nächsten Generation nicht zu lange vor der Sonne stehen. Anschliessend sind meine Frau Lydia und ich über die Alpen an den Genfer See gewandert, um die Schweiz einmal zu Fuss zu erleben.

Auch wenn wir uns immer noch am neuen Lebensabschnitt erfreuen, ist uns der Abschied von Braunwald, von den vielen Freunden, Bekannten und Kollegen, von unseren tüchtigen und treuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und von den unzähligen lieben Gästen nicht leicht gefallen. Mit grosser Dankbarkeit denken wir an diese guten Beziehungen und an die märchenhaft schönen Zeiten zurück.

## II.

Da die emotionalen Fakten bei der Übergabe unseres Lebenswerkes am wichtigsten waren, habe ich mir vorgestellt, wie ich einen Brief an meinen vor 22 Jahren verstorbenen Vater schreiben würde:

Lieber Vater!

Weisst du noch, wie Du kurz vor deiner Pensionierung 1972 noch das alte Grand Hotel in Braunwald zu einem Schnäppchenpreis gekauft und es dann mir übergeben hast?

„Onkel Tom's Hütte“ nannten wir das Bellevue despektierlich. Aber die grosse Chance konnte ich nutzen, nicht nur das Normale zu machen, sondern auch das, wonach ich Lust und Freude hatte. Ausserdem musste ich nie einen Verwaltungsrat

fragen oder einen Geldgeber, wenn ich wieder eine verrückte Idee umsetzen wollte.

Wir waren das erste Hotel auf der Alpen-Nordseite, das während der ganzen Öffnungszeit permanent einen betreuten Hotelkindergarten anbot und sind wahrscheinlich bis heute noch das einzige Haus weltweit, in dem der Hotelbesitzer Abend für Abend selbst ein Märchen erzählt.

Die Gäste sprechen heute nicht mehr vom „Bellevue“ sondern vom Märchenhotel. Das kam so: Im Speisesaal sass ein kleines Mädchen, und während die Gäste das Abendessen genossen, weinte Monika bitterlich und laut, sodass ich mir etwas einfällen lassen musste. Wie kann ich das Kind beruhigen, ohne dessen Mutter zu beleidigen? Ich versprach Monika eine Geschichte, und das Kind war ruhig. Es hörte begeistert zu und fragte am Schluss: Wenn deine Hotelkinder brav sind, erzählst Du dann jeden Abend ein Märchen? Das Märchenhotel war geboren. Denn das Versprechen, das ich dem Mädchen gab, habe ich eingehalten und von diesem Tag an Abend für Abend eine Geschichte erzählt – 35 Jahre lang. Hunderte von Gästen, die als Kinder meinen Märchen zuhörten, sind als Eltern mit ihren Kindern wieder als Feriengäste zurückgekehrt, manche sogar als Grosseltern mit ihren Enkelkindern.

Fast alles habe ich unbewusst gemacht, mich von meinem Bauchgefühl leiten lassen, ohne SWOT-Analyse, sondern mit gesundem Menschenverstand. Als ich dann an vielen Orten als Referent auftreten durfte, sagte man mir, dies sei Marketing, so wie aus dem Lehrbuch. Dabei habe ich nur auf die Bedürfnisse der Gäste geachtet und nie nur Essen und Trinken, ein Bett oder gar Quadratmeter vermietet. Ich wollte den Gästen immer ein Erlebnis schenken, respektive recht lukrativ verkaufen. Charles Revlon pflegte jeweils zu sagen: „In der Fabrik produzieren wir Lippenstifte, aber unsern Kunden verkaufen wir Träume“. Dies wäre jedoch nie möglich gewesen ohne meine Frau, die zwar nicht tausend und ein Mal, aber sehr oft mitten in der Nacht aufstehen musste, wenn ein Kind ein bisschen Husten oder auch mehr hatte.

Unsere zwei Söhne durften in einer märchenhaften Kinderwelt in Braunwald aufwachsen. Was haben wir doch alles gemacht? Ski-Safaris mit den Gästen schon in den 70er-Jahren. Ein wöchentliches Flieger-Bankett in Swissair Uniformen mit einer Reise um die Welt in Erinnerung an unsere Swissair-Zeit. Zirkusvorführungen, wo ich mir als Fakir fast den Mund verbrannte. Den Bau des ersten Märchenweges für Zwerg Bartli. Die Golden-Geiss-Brücke mit Zwergziegen auf dem Dach des Hallenbades. Kinder führten an einem Tag das Hotel selbst, dann Ritterabende im Keller. Kinder-Modeschau in den Disco-Klamotten der Jugendzeit meiner Frau. Und da wir das einzige Hotel in Braunwald sind, das nicht an der Skipiste liegt, haben wir nicht einfach einen Transport angeboten, sondern ein Rösslitransport, das zur Erlebnisfahrt der Kinder wurde. Einen langjährigen Gast haben wir zum Hilfskutscher ernannt und dieser macht auch heute noch begeistert mit. Bei meinen Auftritten als Märchenonkel auf dem Üetliberg mit Müxxi wurden bis zu drei Extrazüge eingesetzt. Bei unserer Gästeeinladung zur Sondervorstellung im Zirkus Knie in Zürich für alle KidsHotels kamen über tausend Bellevue-Gäste. Das 100-jährige Jubiläum des Hotels



feierten wir jede Woche mit einem Nostalgie-Bankett an einem fünfzig Meter langen Tisch. Zwei Elefanten waren während der ganzen Sommerferien in einem Zelt hinter dem Hotel – und mit dem Bau des Aquarium-Liftes kam als Höhepunkt die Ehrung mit dem Milestone 2006 als kreativstes Hotel der Schweiz. Fast immer waren unsere Kinder dabei und fanden es einfach nur cool.

Weisst Du noch als wir im Tonstudio waren, als wir die CD aufnahmen, von denen wir inzwischen über 20'000 an heimreisende Kindern verschenkt haben? Selbst du als Grossvater – der pensionierte Hotelier – hattest es dir nicht nehmen lassen, deinen Anteil am Gelingen beizutragen.

Drei Generationen einer Hoteliers-Familie zusammen beim kreativen Gestalten! Plötzlich werde ich sehr wehmütig. Was für ein wunderschöner Beruf ist es doch, Hotelier zu sein! Was für eine Vielfalt von kreativen Gestaltungsmöglichkeiten! Was für ein Reichtum an Kontakten, an spontanem Erleben! Welche Harmonie von Familie, Arbeiten, Leben! Hoteldirektor in einem Ferienhotel zu sein, muss etwas vom Schönsten sein, das man tun kann. Die Dankbarkeit der Gäste bietet uns mehr als rein finanzielle Maximierung. „Der Inhalt der Beziehungen zu unseren Gästen, der Geist unserer Gastfreundschaft war uns wichtiger, als der verdammte Umsatz“, sagte ich immer wieder in Braunwald. Hoteldirektor ist für mich immer noch der schönste Beruf auf der Welt. Mit meiner Familie Gastgeber und Besitzer in einem Ferienhotel zu sein, ist eine ideale Lebensform. Wo in dieser verrückten Welt hat man noch eine vergleichbare Lebensqualität? Wenn ich noch lange so weiterschreiben würde, hätte ich bald selbst Lust, wieder einzusteigen in diese verflixte Tretmühle – aber jetzt möchte ich das wichtigste Kunststück lernen: LOSLASSEN!

Lieber Vater, du warst mein Vorbild. Du hast immer gesagt: „Es gibt gar kein Generationenproblem, es gibt nur ein Altersproblem.“ Wir Alten müssen lernen, ganz loszulassen. Die nächste Generation wird es sicher schaukeln. Sicher auch anders und hoffentlich auch gut – vielleicht sogar noch besser. Meine Frau und ich werden loslassen und mit Freude sagen dürfen: „Es war einmal“. Nur schade, lieber Vater, dass du diesen nächsten Generationenwechsel nicht mehr selber miterleben konntest.

# **Nachfolge in Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Tradition und immer schneller wechselnden Rahmenbedingungen**

Caspar Jenny

## **I.**

Die Firma Jenny ist ein Familienunternehmen mit einer langen Tradition, das von mir in der sechsten Generation geführt wird. Gegründet wurde unser Unternehmen 1834. Bis 1852 hatten wir eine Spinnerei in Ziegelbrücke, ab 1838 eine weitere in Niederurnen. 1851 kam dort noch eine Weberei hinzu, die noch heute besteht. Später hatten wir Betriebe in Liechtenstein und Italien, die inzwischen jedoch eingestellt wurden. Nach einer sehr schweren Zeit in der ersten Hälfte der Neunzigerjahre wurde das Geschäft 1997 grundlegend restrukturiert. Wir haben einen Neuanfang gewagt und die Betriebsgesellschaften ausgegliedert. Seit 2000 sind wir in Tschechien aktiv. Seit 2007 haben wir dort zu 50 Prozent eine eigene Weberei. Ende 2001 – und das war vermutlich meine härteste Entscheidung und im Nachhinein gesehen eine der wichtigsten – musste ich die Spinnerei schliessen und neunzig Leute entlassen. Anders als dies heute zuweilen der Fall ist, haben wir damals die Mitarbeiter zusammengerufen und ihnen unsere Entscheidung Auge in Auge mitgeteilt. Ab 2002 sind wir dann im Immobilienbereich tätig geworden. Unsere Wohnungen brauchten wir nicht mehr nur für unsere Mitarbeiter. Die Spinnerei war auch leer. Heute sind wir mit Immosupport by Fritz und Caspar Jenny AG einer der grössten Immobilienverwalter im Glarnerland und im Linthgebiet. Seit 2005 arbeiten wir im Zukauf auch in Asien, allerdings noch nicht mit Beteiligungen.

Im Textilbereich sind wir nach wie vor tätig. Wir haben eine Produktion in Niederurnen mit rund 130 Leuten sowie eine Weberei in Tschechien. Im Immobilienbereich sind wir tätig als Dienstleister vor allem im Verwaltungsbereich von Mietwohnungen und Stockwerkeigentum und dazu auch als Immobilieninvestor. Wir haben das Spinnereiareal in Ziegelbrücke – und darauf sind wir recht stolz – in gut zehn Jahren komplett umgenutzt. Es ist heute ein wirkliches Bijou und voll vermietet. Schliesslich produzieren wir – auch das ist typisch für ein Textilunternehmen – Strom. Seit über achtzig Jahren haben wir ein Kleinkraftwerk, das 2010 komplett erneuert wurde.

## **II.**

Unsere Besitzstruktur sieht so aus, dass wir zwei Familienstämme haben mit einem Beteiligungsverhältnis von 2/3 zu 1/3. Wir sind sechs Aktionäre, drei pro Stamm. Einer der Aktionäre ist mein Onkel, die anderen gehören zu meiner Generation. Von den Aktionären bin nur ich operativ tätig, aber alle übrigen Aktionäre meiner Generation sind in die verschiedenen Verwaltungsräte der Unternehmen eingebunden. Der Generationenwechsel hat absolut problemlos stattgefunden. Alle sechs

Aktionäre stellen das Wohlergehen der Firma immer über die kurzfristigen Renditeüberlegungen. Vermutlich sind wir so erzogen worden, ohne dass wir es damals bereits gemerkt haben.

Ein wichtiger Punkt bei uns ist: Die Firmen bekommen so viel Geld wie sie brauchen, aber nicht mehr. Das hat zur Folge, dass die Aktionäre eigenes Geld haben und nicht von der Firma versorgt werden müssen. Vor allem in der Textilbranche ist das sonst häufig ein Problem. Unsere Aktionäre sind auch durchaus bereit, in gute Projekte neues Geld zu investieren. Mit Ausnahme von wenigen Jahren wurde die Firma in all diesen 179 Jahren von Familienmitgliedern geführt.

### III.

Was sind unsere Grundsätze? Altes bewahren, ohne Neues zu verhindern. Man muss sich aber auch von Altem trennen können. Es hat Zeiten gegeben, da wurde ich als jemand kritisiert, der Traditionen kompromisslos über Bord wirft. Doch es war einfach notwendig, gewisse alte Zöpfe abzuschneiden. Jeder Betriebsteil muss sich selber tragen können. Als ich den Betrieb übernommen habe, war das Rechnungswesen schlecht ausgebildet. Es war einfach ein Topf, in den Geld hinein- und hinausging. Es hat Zeiten gegeben, da ist wesentlich mehr Geld rausgegangen als reingekommen. Heute herrscht bei uns absolute Transparenz zwischen den Betriebsteilen. Quersubventionierungen finden nicht statt. Allenfalls werden interne Kredite vergeben. Wir haben immer einen langfristigen Horizont gehabt und den haben wir auch heute noch. Wir sehen eigentlich immer das Unternehmen als Ganzes. Wir konzentrieren uns auf unsere Stärken. Was wir nicht gut können, lassen wir andere machen. Wir gehen kalkulierte Risiken ein und wagen damit auch Neues. Aber bei allem, was wir tun, achten wir immer darauf, dass ein etwaiges Scheitern nicht unsere Existenz bedroht. Das ist jetzt zum Beispiel auch im Hinblick auf unsere Pläne in China ein wichtiger Punkt. Der Eigenfinanzierungsgrad muss dem Geschäft entsprechend stets sehr hoch sein, denn wir wollen unser eigener Herr und Meister bleiben und nicht in Abhängigkeit von Banken geraten. Auch im Immobilienbereich sind wir für eine Immobilienfirma mit grösseren Beständen sehr konservativ finanziert. Die meisten Finanzspezialisten würden sich die Haare raufen, wenn sie das sehen würden. Dafür können wir auch gut schlafen, wenn wir ein paar Leerstände haben.

Bei uns entscheidet auch der Bauch. Zahlen allein helfen nicht. Ich selber habe aber immer die Erfahrung gemacht, dass Entscheide, die gegen das eigene Bauchgefühl gefällt wurden, sich nachträglich oft als falsch erwiesen haben. Manchmal muss man auch warten können, bis das Bauchgefühl stimmt.

Ohne Geld geht nichts. Wir müssen Geld verdienen. Dazu haben wir in den vergangenen Jahren viel investiert: In die Weberei seit 1997 15 Mio., in unsere Liegenschaften, schwergewichtig in das Areal in Ziegelbrücke, etwa 40 Mio. und in das neue Kraftwerk rund 10 Mio. Alles ist gesund finanziert. Wir haben in dieser Zeit auch Geld verdient und deshalb haben wir diese Investitionen tätigen können.

#### IV.

Das Geschäft wird immer schnelllebiger und komplexer. Hinsichtlich der Nachfolgeproblematik stellt sich deshalb die Frage: Will ich mir das antun? Diese Frage musste ich jetzt gerade wieder beantworten, weil mein externer Verwaltungsratspräsident gesagt hat: „Wenn du nach China willst, dann kannst du das machen, aber du solltest wissen, ob du das auch wirklich durchziehen willst.“

Das Textilgeschäft ist auch deshalb komplex, weil es ein ausgesprochen internationales Geschäft ist. Wir sind zwar ein kleines KMU, aber wir sind weltweit tätig und haben einen eigenen Betrieb in Osteuropa. Wir arbeiten seit Jahren in China und sind jetzt daran, uns in China zu beteiligen. Da stösst man schnell an Kapazitäts- und Know-how-Grenzen. Die Anforderungen an die Führung werden immer grösser.

Verwandschaft garantiert nicht die Fähigkeit zur Unternehmensführung, und obwohl ich selber erst im mittleren Alterssegment bin, muss ich mir bereits Gedanken darüber machen, wer nach mir die Führung übernehmen kann. Dies gilt es frühzeitig aufzugleisen. Gerade im Textilbereich habe ich erlebt, dass viele Betriebe mit der Zeit zu viele Aktionäre mit unterschiedlichen Ansichten bekommen haben, sodass die Betriebe kaum mehr geführt werden konnten. Ein Beispiel hier in der Region ist die Spinnerei Streiff im Aathal, wo sie alle regelmässig daran vorbeifahren. Diese hatte am Schluss einige Dutzend Aktionäre, die sich nicht einigen konnten, sodass man am Ende an die HIAG verkauft hat. Aktionäre wollen oder brauchen Geld, um ihren Lebensstandard zu halten. Die finanzielle Beweglichkeit der Unternehmung nimmt dadurch aber ab, was bis zum Verkauf führen kann.

In meinem Fall sind die potenziellen Nachfolger noch jung. Wenn ich mich mit gut sechzig Jahren pensionieren lassen möchte, dann sind die potenziellen Nachfolger und Nachfolgerinnen in der nächsten Generation unserer Familie dünn gesät, zumal fraglich ist, ob meine beiden Töchter sich für eine solche Aufgabe interessieren würden. Gleichwohl muss ich mich, obwohl ich noch nicht einmal fünfzig Jahre alt bin, mit dieser Problematik befassen.

Bei alledem geht es auch darum, Traditionen zu erhalten, ohne dass die Entwicklung behindert wird. Als Nachfolger muss man aus dem Schatten der Vorgenerationen treten können. Viele Gründer sind Macher und tun sich schwer damit, ihren Nachfolgern den erforderlichen Freiraum zu gewähren. In meinem Fall war dies zum Glück kein Problem. Ich habe mit 32 Jahren einen Betrieb mit dreihundert Leuten übernommen. Anderswo hätte ich diese Chance kaum bekommen, aber mein Vater ist dieses Risiko eingegangen und hat mich gewähren lassen. Er war noch VR-Präsident, aber als er merkte, dass es ging, hat er uns arbeiten lassen.

Man hat aus meiner Sicht heute vor allem im KMU-Bereich schlicht keine Zeit mehr für Machtkämpfe und Auseinandersetzungen um das Erbe. Das Geschäft leidet zu sehr darunter und dies kann bis zum Niedergang führen.

## V.

Auch ein Familienunternehmen muss heute führungsmässig breit aufgestellt sein. Es muss wirkliche Stellvertretungen geben und keine Pseudo-Organigramme. Verantwortung muss man weitergeben. In unserem Betrieb habe ich beispielsweise für die Weberei schon seit zehn Jahren einen operativen Leiter, der die gesamte Kompetenz hat. Ich selber mische mich eigentlich nur noch in strategischen Fragen ein. Ein solches Arrangement kann auch Risiken reduzieren, wenn Zwischenlösungen erforderlich sind. Ein System, in dem alles auf die Person des Patrons fokussiert ist, ist aus meiner Sicht einfach nicht mehr zeitgemäss. Hinzu kommt, dass man gar keine guten Leute findet, wenn oben einer steht, der immer nur befiehlt und sagt, wie es geht. Die heutigen guten Leute wollen selber entscheiden können, wollen mitreden können. Sie müssen ja in einem Familienunternehmen ohnehin meistens damit leben, dass sie nicht der Chef werden können.

Familienangehörige sollten nur in Führungspositionen befördert werden, wenn sie dazu in der Lage sind. Man muss ehrlich sein, auch mit sich selber, und unter Umständen auch die Bereitschaft besitzen, für eine gewisse Zeit eine externe Führung zu installieren. Das Wohlergehen der Firma muss über dem Wohlergehen der Firmeneigentümer stehen.

Anstatt aus steuerlichen Gründen stille Reserven zu horten, sollte man Cash generieren und nicht interessierte Aktionäre möglichst schnell auszahlen, auch um die Zahl der Aktionäre klein halten zu können. Jede Generation sollte ihr Altersgeld selber verdienen, sich dieses auch auszahlen und nicht am Tropf der Nachfolgegeneration hängen. Wenn man Dividenden ausschütten muss, weil gewisse Leute davon leben müssen, kann es vor allem dann extrem schwierig werden, wenn der geschäftliche Erfolg während zweier Jahre ausbleibt. Gerade im Textilbereich ist das nicht so selten der Fall.

Die abtretende Generation sollte die neue Generation unterstützen. Aber sie muss sie auch machen lassen. Viele Wege führen nach Rom. Sobald nicht mehr das Wohl des Unternehmens an oberster Stelle steht, dann hat, gerade bei KMU's, aus meiner Sicht der Niedergang bereits begonnen. Und wenn es gar nicht mehr anders geht, dann sollte man lieber gut verkaufen als das Unternehmen schlecht weiter zu führen.

# Nachfolger gesucht? Begeistern — befähigen — begleiten

Jürg Läderach

## I.

Ich beginne mit einer kurzen Vorstellung der Firma. Wir haben unser Unternehmen in drei Firmen unterteilt. Die erste ist unsere Mutterfirma in der Schweiz, die Confiseur Läderach AG. Hier haben wir seit sieben Jahren einen externen Geschäftsführer. Die zweite Firma ist die Confiseur Läderach Deutschland GmbH & Co. KG, die vor allem im Business-to-Business-Bereich tätig ist. Dort führt seit August 2012 mein Sohn das Geschäft. Schliesslich haben wir drittens die Läderach Chocolaterien AG, früher Merkur, wo wir unsere Produkte direkt in unseren eigenen Geschäften verkaufen können. Dieser Bereich ist seit 2004 zu einem neuen Geschäftsfeld für uns geworden, das sich schön entwickelt hat.

Wir kommen aus dem B2B-Geschäft und haben im vergangenen Jahr unser 50-jähriges Jubiläum feiern können. Mein Vater begann mit der Herstellung von Schokoladespezialitäten für die Konditorkollegen. Das war die Grundidee. Neben den Pralinen, dem Konfekt usw. kam dann auch die Erfindung der Hohlkugel dazu, ein Halbfabrikat, das der Konditor einsetzt, um Truffes rationell und mit einer besseren Qualität selber herzustellen. Weitere, ergänzende Produkte, auch im gebackenen Segment traten ebenfalls hinzu. Dieser B2B-Bereich hat sich in den letzten Jahren weiter entwickelt und verändert, da die Zahl kleinerer Bäckereien zurückgeht, während diejenige der grösseren Partner zunimmt.

Deshalb waren wir froh, als wir im Jahr 2004 eine eigene Vertriebsorganisation für den Konsumenten übernehmen und aufbauen konnten. Vorher waren unsere Produkte ja nicht für den Konsumenten ersichtlich. Der Kollege hat sie unter seinem Namen verkauft. Durch die Übernahme von Merkur haben wir den Konsumenten direkt ansprechen können. Gleich zu Beginn haben wir die Produkte unter dem Label Läderach Chocolatier Suisse innerhalb von Merkur lanciert. Wir haben in drei Schritten eine Anpassung des neuen Auftritts vorgenommen. Als wir Merkur 2004 übernommen haben, war der Auftritt sehr stark von Handelsmarken geprägt, also Lindt, Cailler usw., die dann über diese Fachhandelsgeschäfte verkauft wurden. Eigentlich war das nicht mehr zeitgemäss, denn das gleiche Produkt konnte man beispielsweise auch im Coop kaufen, dort freilich zu einem günstigeren Preis. Denn mit all der Beratung und mit Geschäften an besten Standorten ist es nicht möglich, dieselben Produkte zum gleichen Preis zu verkaufen. Auch wenn Merkur daneben sicher noch einige Geschenkartikel und dergleichen im Sortiment hatte, war doch ihre zukünftige strategische Ausrichtung in Gefahr. Wir haben dann versucht, mit unseren Stärken das Schiff neu auszurichten, indem wir auf Frische und Handwerk gesetzt haben. Dieser Ansatz hat sich bewährt.

Vierzig Jahre lang hatten wir exklusiv den Fachhandel beliefert. Wenn Merkur kam und von uns auch Pralinen kaufen wollte, haben wir abgelehnt. Wir haben uns als

Kollegen für unsere Kollegen verstanden. Den Grosshandel haben wir nicht beliefert. Irgendwann haben wir gemerkt, dass dies zwar edel gegenüber unseren Kollegen sein mag, längerfristig jedoch zu Problemen führen wird. Denn die Entwicklung im Fachhandel ist rückläufig, während die Grossverteiler zum Teil die Bedürfnisse befriedigen, die früher über die Bäckereien und Confisereien abgedeckt worden sind. Aus diesem Grund haben wir zunächst für eine Premium-Linie, die Merkur einführen wollte, mit einigem Aufwand ein Pralinés-Sortiment hergestellt. Einen Monat später hiess es dann in der Presse, Valora möchte Merkur verkaufen. Das hat uns überrascht, aber schon bald kam uns der Gedanke, dass vielleicht wir Merkur kaufen könnten. Tatsächlich haben wir uns dann dafür entschieden, uns beworben und auch den Zuschlag erhalten.

Seither haben wir ausserdem noch ein weiteres Glied der Wertschöpfungskette erschlossen, das eher am Anfang liegt, indem wir im vergangenen Jahr in Bilten eine eigene Schokoladenfabrik gebaut haben. Die Grundmasse, die wir vorher von Kollegen zugekauft hatten, stellen wir nun selber her. Darüber hinaus sind wir dabei Partnerschaften mit Kakao-Anbauern auszubauen, weil wir die ganze Wertschöpfungskette aus Gründen der Glaubwürdigkeit und Qualität kontrollieren möchten. Zwar wollen wir nicht selber Farmen gründen, aber enge Kooperationen eingehen mit uns bekannten Bauern in Ghana und in Südamerika, den Ursprungsländern unseres Kakaos.

## II.

Der Titel meines Vortrages lautet „Nachfolger gesucht? Begeistern – befähigen – begleiten“. Dies ist, glaube ich, unabhängig davon, um welche Art von Familienunternehmen es sich handelt, ein für die Nachfolge mit den eigenen Kindern entscheidender und hilfreicher Leitsatz – begeistern, befähigen und begleiten.

*Begeistern* bedeutet, Freude zu wecken. Das ist etwas vom Wichtigsten. Wenn die Kinder den Eindruck erhalten, der Vater trage mit seinem Geschäft ein schweres Los, motiviert sie das kaum, in seine Fussstapfen zu treten. Es geht darum, den Kindern etwas von der Freude an der eigenen Tätigkeit zu vermitteln. Wir haben früh versucht, dies zu leben, indem wir die Kinder beispielsweise zum Osterhasen-Giessen mitgenommen haben. Ich habe das selber erlebt, meine Kinder haben das erlebt und jetzt warte ich darauf, dass meine Enkel dies auch erleben. Ein anderes Beispiel ist, dass ich meinen ältesten Sohn, als er dreizehn Jahre alt war, nach Tokio auf eine Geschäftsreise mitgenommen habe. Er erzählt bis heute davon, wie einmalig dies für ihn gewesen sei. Überhaupt haben wir versucht, unsere Kinder früh am Ergehen des Geschäfts teilhaben zu lassen und sie auch in die Entscheidungen einzubinden. Auch wenn es kein offizieller Verwaltungsrat ist, so gibt es doch einen „Schattenverwaltungsrat“ in den Familienfirmen, und das ist eben die Familie. Innerhalb der Familie haben wir deshalb auch mit unseren sechs Kindern über den Ent-

scheid, Merkur zu kaufen, gesprochen und ihnen damit das Gefühl gegeben, dass sie ein Teil des Unternehmens sind.

Jeder Unternehmer muss sich die Frage stellen, ob er mit seinem Vorbild Interesse und Freude am Unternehmertum auslöst. Das bedeutet auch, dass man sich Zeit für die eigenen Kinder nehmen muss, wenn diese eine Frage oder ein Bedürfnis haben. Wichtig ist auch, dass man als Ehepaar am gleichen Strick zieht und nicht etwa gegeneinander kämpft.

*Befähigen* heisst, die Kinder mit Rat und Tat auf dem Weg der Ausbildung zu begleiten. Die entscheidenden Weichen werden bereits im Alter zwischen dreizehn und fünfzehn Jahren gestellt. Unser zweitältester Sohn beispielsweise wollte damals Wildhüter werden. Wir haben versucht, ihm klarzumachen, was das bedeutet. Inzwischen ist er Chocolatier Confiseur geworden. Er macht seine Sache gut und ich glaube nicht, dass er deswegen unglücklich ist. Im Gegenteil. Selbstverständlich kann es nicht darum gehen, die Kinder zu etwas zu zwingen. Es geht darum, ihnen zu helfen, damit sie ihre Begabungen erkennen und die richtigen Entscheidungen treffen. Dabei geht es auch darum, geeignete Gelegenheiten zu nutzen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Als ich 1984 nach Hause kam, um meinem Vater im Geschäft zu helfen (ich habe zehn Jahre mit meinem Vater zusammengearbeitet), kam die Frage auf, ob wir jemand Externen als neuen Verkaufsleiter holen sollen oder ob es der Junge machen soll. Ich habe es dann gemacht und bin so in das Geschäft hineingewachsen. Vor zwei Jahren hatten wir nun in Deutschland eine Vakanz und es stellte sich die Frage, ob mein ältester Sohn nach seinem Studium an der HSG zu Nestle oder zu Aldi geht oder eben die vakante Position des Verkaufsleiters in Deutschland übernimmt. Wir haben ihm diese Option eröffnet, er hat sie wahrgenommen und ist so seinerseits ins Geschäft hineingewachsen. Vergangenes Jahr musste dann die Stelle des Geschäftsführers neu besetzt werden, die er wiederum übernommen hat, während unser zweitältester Sohn innerhalb unserer Mutterfirma in Ennenda in der Entwicklungsabteilung tätig ist und so in die Firma hineinwächst.

*Begleiten:* Die Stabsübergabe ist gleichbedeutend mit der Übergabe der Verantwortung. Als mein Vater mir 1993 das Geschäft übergeben hat, hat er mir 75 Prozent der Aktien übergeben und 25 Prozent meinen Geschwistern, welche ergänzend noch Darlehen und Immobilien erhielten. Wir haben versucht, eine Lösung zu finden, die fair ist und zugleich die Möglichkeit bietet, das Geschäft erfolgreich weiterzuführen, auch wenn die Firma sich stark entwickelte.

Einen Tag vor der Entscheidung über den Merkur-Kauf in einer ausserordentlichen Verwaltungsratssitzung am 28. Januar 2004 bekam ich einen Brief von meinem Vater, der nach wie vor Mitglied des Verwaltungsrats war und der mir erklärte, weshalb wir von dem Kauf Abstand nehmen sollten, getreu dem Motto „Schuster, bleib bei deinen Leisten.“ Diese seine Meinung hat er auch am nächsten Tag in der entscheidenden ausserordentlichen VR-Sitzung bekräftigt und dabei doch die Entschei-



ding demjenigen überlassen, der zu diesem Zeitpunkt der Chef war: seinem Sohn. Diese Art der Begleitung habe ich sehr geschätzt. Übrigens hat mein Vater noch während der Sitzung die Argumente der übrigen Verwaltungsräte – den Rat externer Verwaltungsräte schätze ich sehr – und das positive Votum meiner Mutter mit offenen Ohren angehört, als sehr gut befunden und sich dann auch für den Kauf ausgesprochen.

Als Christ hat mir schliesslich immer wieder der Glaube geholfen, dass Gott uns auf allen unseren Wegen begleitet und alles in seiner Hand hat. Auch wenn mein Vater und ich einmal nicht einer Meinung waren, lernte ich, Gott zu vertrauen. Dies hat mir geholfen, nicht einfach mit dem Kopf durch die Wand zu gehen. Wie oft hat Gott dann eingegriffen und Gelingen geschenkt.

# Nachfolgeregelung als strategische Herausforderung — Belastung oder Befreiung?

John F. Leuenberger

Ich beginne mit einer Vorbemerkung zum Titel meines Vortrages und mit einer weiteren Vorbemerkung, die sich auf meine Person bezieht.

Mit dem ersten Teil des Titels soll festgehalten werden, dass eine Nachfolgeregelung eine strategische Herausforderung ist. Darüber werden wir nicht weiter nachdenken müssen. Strategie ist per Definition das längerfristige Anstreben eines Ziels unter Berücksichtigung verfügbarer Ressourcen. Genau darum geht es bei einer Nachfolgeregelung. Auf Längerfristigkeit, Mittel und Ressourcen werden wir später noch zu sprechen kommen. Belastung oder Befreiung, lautet der zweite Teil des Titels. Ich werde Ihnen eine Übersicht präsentieren, die zeigt, worum es in der Sache geht. Auch der Mensch mit seinen Gedanken und Gefühlen, mit seinen Vorstellungen und seiner Befindlichkeit wird in diesem Referat seinen Platz finden.

Zu meiner Person: Ich bin Präsident von adlatus Schweiz. adlatus ist eine aussergewöhnliche Beratungsorganisation, und ich gehe davon aus, dass ich nicht zuletzt deswegen für ein Referat angefragt worden bin. Deshalb werde ich Ihnen meine Organisation kurz vorstellen. Anschliessend werde ich aufzeigen, welche Bedeutung das Thema „Nachfolge“ in der Wirtschaftslandschaft der Schweiz hat. Danach möchte ich in der gebotenen Kürze einen Nachfolgeprozess mit Ihnen durchgehen und dabei in Erinnerung rufen, welche Nachfolgeoptionen es gibt, welche Übertragungsformen geprüft werden können und in welchen Schritten die Nachfolgeplanung erfolgen sollte. Schliesslich werde ich mich der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer zuwenden und aufzeigen, wie sein Lebenskreis von der Thematik berührt wird und was besonders beachtet und gewichtet werden muss.

## I.

Zunächst also zur Organisation von adlatus, einer Unternehmung, die ihre Vision wie folgt formuliert hat: adlatus ist ein wirksames, unverwechselbares Netzwerk von erfolgreichen, erfahrenen Führungskräften mit gemeinnützigem Charakter. Wir stellen unsere Erfahrung allen Bereichen der Wirtschaft und der Verwaltung zur Verfügung. Wir arbeiten werteorientiert und professionell und verrechnen angemessene Honorare. Unsere Beraterinnen und Berater sind regulär oder eventuell vorzeitig pensioniert. Keiner ist mehr in einem aktiven Arbeitsverhältnis. Die Beraterinnen und Berater werden nach einheitlichen Standards sorgfältig ausgewählt. Wir sind also kein Altenverein, der etwas Beschäftigung bietet für Leute, die noch nicht genug haben. Wir richten uns nach einem klaren Menschenbild; Persönlichkeit und Qualifikation haben obersten Stellenwert. Die Beraterinnen und Berater arbeiten ausschliesslich für unsere Organisation und müssen finanziell unabhängig sein.

Wir sind heute ein in der ganzen Schweiz präsent und bekanntes Netzwerk von ausgewählten, erfahrenen, erfolgreichen und rasch verfügbaren Führungskräften und

Spezialisten. Letzteres ist ganz wichtig: Wenn man einen Adlatus braucht, ist er da, ohne dass man lange auf ihn warten muss. Alle haben umfassende Berufserfahrung. Es gibt unser Unternehmen, das seiner Struktur nach ein Verein ist, seit 1982. Heute zählen wir über 400 Mitglieder in 11 Regionen, wobei gut die Hälfte aktiv tätig ist. Wir vermitteln für nahezu alle Bereiche kompetente Beraterinnen und Berater, die nicht zuletzt ihrer fundierten Kenntnisse aus der Praxis wegen auf Augenhöhe mit unseren Kunden arbeiten. Adlatus und Adlatus helfen bei der Lösung von Aufgaben in allen Bereichen und auf allen Stufen von Wirtschaft und Verwaltung, insbesondere aber im Bereich der KMU. Wer mehr über unseren Verein wissen möchte, kann unsere Homepage besuchen: [www.adlatus.ch](http://www.adlatus.ch).

## II.

Einhergehend mit dem wirtschaftlichen Aufschwung wurde in den 1960er- und 1970er-Jahren eine Vielzahl von Firmen gegründet. Die damaligen Gründer befinden sich nun im Pensionierungsalter. In vielen Fällen sind die finanziellen und steuerlichen Folgen einer Firmenübergabe immer noch nicht restlos klar geregelt. Zahlreiche Eigentümer zögern infolge des Bundesgerichtsentscheides aus dem Jahre 2005 über die indirekte Teilliquidation die Nachfolgeregelung hinaus. Die Folge daraus ist, dass seit einigen Jahren ein regelrechter Übergabedruck existiert. Innerhalb von fünf Jahren suchen ca. 77'000 KMU, also rund jedes vierte Unternehmen, einen neuen Patron, sodass fast jeder dritte Arbeitsplatz in der Schweizer KMU-Landschaft von einer Nachfolgeregelung betroffen sein wird. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Thematik ist also enorm.

Zugleich öffnet sich für adlatus und natürlich auch für die Mitbewerber am Markt ein bedeutendes Geschäftsfeld. Wie wir gleich sehen werden, kann der Unternehmer, der eine Nachfolgeregelung treffen will, kaum alle relevanten Positionen im Nachfolgeprozess überblicken. Wir meinen, dass es sich in Anbetracht der Bedeutung der anstehenden Entscheide und ihrer Komplexität lohnt, externe Hilfe durch kompetente Spezialisten mit Hintergrund beizuziehen. Übrigens sind die Treuhänder der Kunden für uns nicht Konkurrenten, sondern wir versuchen sie in die Begleitung der Nachfolgeprozesse einzubinden. Letztlich liegen die Entscheidungen ohnehin beim Unternehmer bzw. bei der Unternehmerin. Beraterinnen und Berater geben lediglich Empfehlungen ab.

## III.

In KMU lastet viel Verantwortung direkt auf den Schultern des Unternehmers. Nicht zuletzt um die Belastung des Unternehmens vor und während eines Nachfolgeprozesses aufzuzeigen, hat adlatus eigene Praxiserfahrungen zusammengetragen und stichwortartig kommentiert. Daraus ist so etwas wie eine To-Do-Liste entstanden, deren Punkte ich im Folgenden knapp erläutern möchte.

*Initialisierung:* Nachfolge sollte frühzeitig zum Thema gemacht werden. Wer nicht spätestens fünf Jahre vor Betriebsübergabe begonnen hat, sich intensiv mit dieser Frage zu befassen, der beginnt wahrscheinlich zu spät.

*Optionen:* Es gibt verschiedene Wege, Handlungsmöglichkeiten und Nachfolgearten, die abzuwägen sind: ein oder mehrere Familiennachfolger, Realteilung, Family Buy-out, Einsetzen eines Fremdmanagements, Errichten einer Stiftung, Going Public, Management Buyout, Verkauf an Dritte, Liquidation oder – schlimm – das Nichtstun nach dem Motto „Nach mir die Sintflut“.

*Der Mensch:* Der Unternehmer, der die Geschichte der Firma über Jahrzehnte geprägt hat, sieht im Hinblick auf die Nachfolge auch immense psychologische Hemmnisse vor sich. Vielfach kann er nicht loslassen und geht den Nachfolgeprozess zu spät an. Auch der Altersunterschied zwischen Unternehmer und Nachfolger darf nicht unterschätzt werden. Charakterlich bedingte Besonderheiten und ein anderer Führungsstil können den Prozess beeinflussen.

*Der Zeitpunkt:* Dieser ist für den künftigen Betriebserfolg von entscheidender Bedeutung. Es ist unbedingt darauf zu achten, dass die Unternehmung fit für eine Nachfolge ist. Arbeitet sie nicht genügend wirtschaftlich, müssen u.U. noch Jahre angehängt werden, damit die Ergebnisse auf Grund eines Company Check-up wieder auf Vordermann gebracht werden können. Zudem muss der Betrieb möglichst seine Identität behalten. Die Nachfolge bestimmt weitgehend auch das Schicksal der Mitarbeitenden und von deren Angehörigen.

*Die Nachfolge:* Soll die Nachfolge innerhalb oder ausserhalb der Familie gelöst werden, stehen Fremdmanagement oder Verkauf zur Diskussion oder muss sogar mangels Wirtschaftlichkeit, Finanzen oder Liquidität eine Liquidation ins Auge gefasst werden?

*Rechtsfragen und Rechtsformen:* Eine Nachfolgeregelung muss rechtlich durchsetzbar sein. Damit Rechtsstreitigkeiten von Anfang an vermieden werden können, ist es wichtig, unanfechtbare Lösungen zu erarbeiten.

*Ehe- und Erbrecht:* Welcher Güterstand ist zwischen den Eheleuten vereinbart? Sind Kinder da? Sofern eines oder mehrere Kinder das Geschäft übernehmen möchten, ist bei der Nachfolge auf die erbrechtliche Situation zu achten. Bereits im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung ist also auch sicherzustellen, dass keine Erbteilsverletzung erfolgt und dass für den Nachlassfall tragbare Lösungen für den Jungunternehmer oder die Jungunternehmerin festgelegt werden.

*Steuerfragen und Steuerfolgen:* Der Nachfolgeprozess löst verschiedene Fragen aus. Die steuerliche Optimierung ist deshalb eine wichtige Komponente und sie darf nicht unterschätzt werden. Bei einer Veräusserung ist vertraglich auch das Risiko der indirekten Teilliquidation abzudecken.

*Finanzfragen:* Die Finanzplanung ist das „pièce de résistance“, welches unbedingt rechtzeitig und umfassend in Angriff genommen werden muss. Viele Nachfolgen scheitern am Preis und der Finanzierung. Im Voraus gilt es auch zu klären, ob der Unternehmer Geld in der Unternehmung belassen will oder nicht. Schwierig bei der Nachfolgefinanzierung ist für den Übernehmer die Abwägung zwischen Risikobereitschaft und Verschuldungsgrenzen.

*Unternehmensbewertung:* Für die Unternehmung gibt es keinen allgemein gültigen Marktwert. Die Beteiligten müssen sich beim Verkauf, der Zuteilung durch Erbvorbezug oder Erbteilung auf einen Preis einigen können. Deshalb ist die Ermittlung des Unternehmenswertes eine unerlässliche Grundlage für die realistische Preisfindung.

*Organisation:* Bei kleinen und mittleren Betrieben ist der Geschäftsgang oft von der zentralen Persönlichkeit des Unternehmers geprägt und abhängig. Deshalb ist es sinnvoll, die Nachfolgeregelung mit einer rechtzeitigen Neuorientierung des Beziehungsnetzes, also dem Netzwerk aus Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern zu verbinden und allenfalls auch die eigene Organisationsstruktur anzupassen.

*Die Zukunft des Unternehmers:* Oft bleibt der Unternehmer während einer bestimmten Zeit als Berater oder in anderer Funktion in der Unternehmung tätig. Dabei tritt oft die Befürchtung auf, der Nachfolger könnte alles anders machen als er selber und dabei sogar noch erfolgreicher sein. Wenn der Nachfolger das Unternehmen seinen individuellen Fähigkeiten und dem aktuellen Umfeld anpasst, darf nicht zwangsläufig davon ausgegangen werden, es sei bisher alles falsch gemacht worden. Es ist deshalb wichtig, die Rolle des Unternehmers während der Überleitung zu besprechen und in schriftlicher Form später präzise festzuhalten. Auch muss sich der Unternehmer weit im Voraus seine persönlichen Gedanken über das Nachher machen und sich eine recht klare Tagesstruktur ohne Geschäft zurechtlegen. Vorsicht vor der drohenden Leere und dem schwarzen Loch ist geboten.

*Notfallkoffer:* Letztlich gibt es noch den Notfallkoffer, weil nicht jede Übergabe planbar ist. Deshalb ist es wichtig, dass man den Plan B in der Hinterhand hat, bevor ein gravierendes Problem auftritt.

Sinnvollerweise wird eine Nachfolgeplanung, die die zuvor genannten Punkte berücksichtigt, in sieben Schritten vollzogen:

1. Situationsanalyse
2. Lösungsmöglichkeiten erarbeiten
3. Lösungsmöglichkeiten beurteilen
4. Nachfolge- bzw. Käufersuche
5. Verhandlungen
6. Verträge
7. Umsetzung

#### IV.

Innerhalb des Lebenskreises eines Unternehmers und seiner nächsten Umgebung spielen vier Kreise eine zentrale Rolle: Leben, Familie, Unternehmen und Vermögen. Diese Kreise sind miteinander verbunden, sie beeinflussen sich gegenseitig und dies gilt es im Kontext der Nachfolgeplanung zu beachten.

Die Nachfolgeregelung im Unternehmen, ganz besonders in KMU als Familienunternehmen, ist für die Unternehmerin oder den Unternehmer und für die Umgebung

ausserordentlich anspruchsvoll. Der Prozess soll ja zum Wohle aller Beteiligten sowie unter Berücksichtigung der unternehmerischen und gesellschaftlichen Verantwortung verlaufen und dabei den eigenen moralischen und sachlichen Ansprüchen genügen. Neben dem Tagesgeschäft müssen über Jahre hinweg komplexe Vorbereitungen getroffen werden, für die hochgradiges Spezialwissen und Erfahrung erforderlich sind. Das kann im Verwaltungsrat, das kann aber auch durch Beratung von aussen geschehen. Die Belastung lässt sich jedenfalls durch die Inanspruchnahme einer fachkundigen Vertrauensperson reduzieren, die auf Augenhöhe Empfehlungen abgeben kann und im richtigen Moment Zugang zum erforderlichen Spezialwissen hat. Rat kann man sich im Familienkreis, im Freundeskreis, bei Bekannten oder anderen Vertrauten holen – oder eben bei einem professionell arbeitenden Berater. Ich empfehle Ihnen jedenfalls, sich begleiten zu lassen. Ein erfahrener Gesprächspartner reduziert Ihre Belastung erheblich und hilft Ihnen, sich zielstrebig Entlastung zu verschaffen. Ein kostenloses und unverbindliches Erstgespräch mit einer Beratungsorganisation wie adlatus lohnt sich in jedem Fall.

# Übersicht Referenten



## **Martin Vogel**

Geboren am 1. Mai 1949 (Landsgemeindesonntag), aufgewachsen mit zwei Brüdern (1947 und 1956) im Hotel Glarnerhof Glarus, dem Haus seiner Eltern. Kaufmännische Lehre bei der Winterthur-Lebensversicherung, GA Glarus. Hotelfachschule Lausanne mit Praktika im Storchen Zürich und Grand-Hotel Northenaire, Wisconsin USA. 5 Jahre Steward bei der Swissair, seit 1977 verheiratet mit Lydia Vogel-Curty, zwei Söhne (Marc 1978 und Patric 1980).

Übernahme des veralteten Grand-Hôtels Bellevue in Braunwald, das Martin und Lydia Vogel von 1976 - 2011 führten und zu einem der führenden Familienhotels der Schweiz machten. Martin Vogel war 12 Jahre Verkehrsvereinspräsident in Braunwald, 25 Jahre Präsident der Schweizer Kidshotels und seit Juni 2012 Verwaltungsrat der Braunwald-Standseilbahn AG, die zu 100 % dem Kanton Glarus gehört.



## **Caspar Jenny**

Geboren am 23. April 1964, verheiratet, 2 Töchter, Liebhaber der zeitgenössischen Kunst und Architektur, Sport in allen Bereichen.

Berufliche Stationen: 1990 Abschluss Hochschule St. Gallen zum lic. oec., 1997 Abschluss dipl. Controller SIB, 2006 Abschluss dipl. Immobilien-Treuhänder. Seit 1996 Geschäftsleiter Fritz + Caspar Jenny AG, Ziegelbrücke sowie seit 1997 Geschäftsleiter Jenny Fabrics AG, Ziegelbrücke und seit 2007 Geschäftsleiter Ziegelbrücke Energie AG.

Im Weiteren ist Caspar Jenny Verwaltungsratspräsident der Jenny Fabrics AG sowie der Hausammann + Moos AG und des Kraftwerkes Doppelpower, Glarus Süd. Ebenfalls amtiert er als Verwaltungsrat der Fritz + Caspar Jenny AG, Ziegelbrücke, der Swiss Excellent AG, Herisau, der SN Energie AG, St. Gallen/Glarus Süd, der Sportbahnen Elm und ist Mitglied der Wirtschaftsförderungskommission des Kantons Glarus, Präsident der Schweizerischen Textilfachschule Wattwil, Vize-Präsident der Glarner Handelskammer und Vorstandsmitglied des Textilverbandes Schweiz.



## **Jürg Läderach**

Geboren am 11. November 1960 in Worb/BE, verheiratet, 6 Kinder. Von 1994 bis 2005 amtierte Jürg Läderach als Geschäftsführer der Confiseur Läderach AG im glarnerischen Ennenda, welche 1962 gegründet und 1989 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. 1976 bis 1979 hat Jürg Läderach eine Lehre als Konditor-Confiseur in Lausanne absolviert. 1982 bis 1983 bildete er sich zum technischen Kaufmann weiter und absolvierte 1992 bis 1993 die Unternehmerschulung SIU.

Seit 2006 ist er CEO der Confiseur Läderach Holding AG und auch Verwaltungsratspräsident. Ebenso ist er seit 1999 Verwaltungsrats-Präsident der Confiseur Läderach Schweiz AG und der Confiseur Läderach GmbH & Co. KG, Deutschland. Seit 1994 amtiert er als Verwaltungsrats-Präsident der Heidi Chocolats Suisse SA in Rumänien. Im Jahre 2004 hat die Läderach-Gruppe die Merkur Confiserien AG, Schweiz übernommen.

## Fortsetzung Übersicht Referenten



### **John F. Leuenberger**

Geboren 31. Mai 1947, verheiratet, 4 erwachsene Kinder, passionierter Segler und Hobbykoch.

Berufliche Stationen: bis 1987 Leiter Personal und Zentrale Dienste in Chemieunternehmen; bis 1995 Leiter Personal/Ausbildung und Mitglied der Geschäftsleitung eines grossen Detailhandelsunternehmens; bis 2005 Personaldirektor der MIGROS-Gruppe; heute selbständiger Unternehmensberater; seit 2010 Präsident adlatus Schweiz, [www.adlatus.ch](http://www.adlatus.ch).



### **Stefan Grotefeld**

Geboren am 8. Januar 1965, verheiratet, Vater einer Tochter.

Titularprofessor für Systematische Theologie (Ethik) an der Universität Zürich und Mitarbeiter im Bereich „Gesellschaft & Ethik“ bei der reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. Studium der ev. Theologie an den Universitäten Münster, Heidelberg, Berlin und Zürich. Promotion in Heidelberg, Habilitation in Zürich. Arbeitsschwerpunkt im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik.



## Unsere bisherigen Publikationen VCU CH / G&W:

- 73. Generation Facebook und Twitter: Neue soziale Bewegungen verändern Politik und Wirtschaft**  
Gekürzte Form der Vorträge der Tagung vom 8. September 2012 von Roy Oppenheim und Dr. Tim Frey.  
Prof. Dr. Stephan Wirz (Hrsg.)
- 72. Christliche Spiritualität im Führungsalltag**  
Interview mit Priorin Irene Gassmann, Kloster Fahr und Referat Dr. Philipp Gmür, CEO Helvetia Versicherungen, welche an der Tagung vom 5. Mai 2012 gehalten wurden.  
Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 71. Spagat zwischen Beruf und Pflege: Neue Herausforderungen für die Personalpolitik der Unternehmen**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 10. September 2011 gehalten wurden.  
Prof. Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 70. Finanzen im Dienst von Wirtschaft und Gesellschaft**  
Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 14. Mai 2011 gehalten wurden.  
Dr. Christoph Weber-Berg, PD Dr. Stephan Wirz (Hrsg.)
- 69. Leben die Alten auf Kosten der Jungen?** Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 18. September 2010 gehalten wurden. Prof. Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg (Hrsg.)
- 68. Kampf der Kulturen im Unternehmen?** Ein Résumé der Tagung vom 17.09.2009, Stephan Wirz / Hilmar Gernet (Hrsg.) (April 2010)
- 67. Jean Calvin (1509 – 1564). Reformator und Wirtschaftsethiker.** Von Ph. Dr. Prof. h.c. Eduard Wildbolz (Dezember 2009)
- 66. Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft.** Ein Résumé der Tagung vom September 2008 in der Paulus-Akademie Zürich (April 2009)
- 65. Von der unheimlichen zur unheimlichen Parteifinanzierung in der Schweiz.** Von Hilmar Gernet, Direktor für Politik & Gesellschaft bei Raiffeisen Schweiz (November 2008)
- 64. Theologischer Disput um die Reform des Sozialstaates.** Von Stephan Wirz, Privatdozent für Theologische Ethik, Universität Luzern, Studienleiter Paulus-Akademie, Zürich (Januar 2008)
- 63. Wasser und Landwirtschaft.** Von Stefan Tangermann, Direktor für Handel und Landwirtschaft OECD (Juli 2007)
- 62. Überforderte Invalidenversicherung?** Von lic. iur. Andreas Dummermuth; Master of Public Administration (IDHEAP), Direktor der Ausgleichskasse / IV-Stelle Nidwalden, Präsident der IV-Stellen Konferenz (November 2006)
- 61. Geld und Macht im Spannungsfeld ethischer Entscheidungen.** Von Dr. rer. pol. Toni Föllmi, ehem. Direktor der Schweizerischen Nationalbank (SNB) (Mai 2006)
- 60. Die Arbeitsmarktlage in der Schweiz.** Von George Sheldon, Leiter Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomik (FAI) Universität Basel (Februar 2006)
- 59. Eigenverantwortung im Sozialstaat.** Von Dr. h.c. Franz Marty, Schwyz (Oktober 2005)
- 58. Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik.** Dr. theol. Christoph Weber-Berg, Prof. Dr. Otfried Höffe (August 2004)
- 57. Schweiz: Wohin geht die Reise?** Interview von Urs C. Reinhardt, Dr. Eduard Wildbolz und Prof. Dr. Franz Jaeger, St. Gallen. Nachwort von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (Mai 2004)
- 56. Globalisierung - Chance für alle.** (Dezember 2003)
- 55. Vertrauen schaffen.** Beiträge von P. Dr. Albert Ziegler, Dr. Helmut O. Maucher, Dr. Beat Kappeler, Fritz Blaser und Elisabeth Schirmer-Mosset (Oktober 2003)
- 54. Zuverlässig und umweltfreundlich.** Kernenergie: die Energie von Heute (März 2003, *vergriffen*)\*

53. **Gesundheitswesen wie weiter?** Diskussionsvoten von Rechtsanwalt Moritz Arnet, Prof. Dr. Thierry Carrel und P. Dr. Albert Ziegler (Dezember 2002)
52. **Das World Economic Forum (WEF) vor Menschheitsfragen.** Ein Projekt und seine Widersacher: Von Dr. Eduard Wildbolz, Urs C. Reinhardt, Prof. Dr. Klaus Schwab und Nationalrätin Pia Holenstein (November 2002)
51. **Schwarzarbeit in der Schweiz.** Interview mit Dr. oec. Daniel W. Hefti, Zürich (Oktober 2002)
50. **Stellungnahme zum Wort der Kirchen.** Studiengruppe der Interkonfessionellen Informationsstelle Glaube & Wirtschaft, Bern (Ende August 2001)
49. **Das Bankkundengeheimnis.** Von PD Dr. iur. Christoph Winzeler, Basel und Prof. Dr. theol. und Dr. rer. pol. Friedrich Beutter, Luzern (August 2001)
48. **Staat, Wirtschaft, Kirchen und die Freiwilligen.** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zumikon (März 2001)
47. **Zurück an die Spitze!** Für einen Wirtschaftsstandort Schweiz mit positiven Rahmenbedingungen. Ein Plädoyer, von Urs C. Reinhard, Bern (Dezember 2000)
46. **Leben nach 60.** Gesellschaftliche Aufgabe. Persönliche Verantwortung. Von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (September 2000)
45. **Die Bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der Europäischen Union (EU).** Was beinhaltet sie? Was ist von ihnen zu halten? Von Urs C. Reinhard, Bern (April 2000)
44. **Pfarrer und Unternehmer - zwei verschiedene Führungsfunktionen?** Von Dr. Johannes Flury, Chef Berufsbildung, Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern (November 1999)
43. **Die Globalisierung und die Schweiz.** Von Hans Kaufmann, Wirtschaftsberater, Wettswil/Zürich (Juli 1999)
42. **Ökumenische Konsultation/Vernehmlassung zur Diskussionsgrundlage** (Dezember 1998)
41. **Unternehmensethik: Hemmschuh oder Erfolgsfaktor?** Von Dr. P. Albert Ziegler, Zürich (Juni 1998)
40. **Schweizer Geldpolitik und die wirtschaftliche Erholung.** Von Hans Theiler, Direktor der Schweizerischen Nationalbank, Bern (Dezember 1997)
39. **Zum Thema "Fairer Handel"** Interview mit Staatssekretär Prof. Dr. Franz Blankart, Bern (Dezember 1997)
38. **Die Kirchen, die Wirtschaft und die Revitalisierung der Werte.** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Juli 1997)
37. **Gentechnik in Verantwortung.** Von ETHZ-Präsident Prof. Dr. Jakob Nuesch, Zürich / **Gentechnik auf dem ethischen Prüfstand.** Von Dr. Alber Bondolfi, Institut für Sozialethik der Universität Zürich (Dezember 1996)
36. **Die Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz.** Von Prof. Dr. Urs Ch. Nef, ETH Zürich, Zürich / **Ethische Gesichtspunkte zur Zukunft der sozialen Sicherheit in der Schweiz.** Von Dr. P. Stephan Rothlin, Zürich (Juli 1996)
35. **Arbeit - bezahlt, unbezahlt, unbezahlbar?** Von Sonja Daeniker-Pfister, Zollikon (Oktober 1995)
34. **Die Schweiz braucht das GATT.** Interviews mit Minister Luzius Wasescha, Bern; André Richhoz, Georg Fischer SA, Genf; Melchior Ehrler, Schweiz. Bauernverband, Brugg; Paul Luterbacher, Pfarramt für Industrie und Wirtschaft, Basel (Mai 1995)
33. **Für die moderne Arbeitslosenversicherung.** Interviews mit Jean-Luc Nordmann, BIGA, Bern, und Hans-Ulrich Kneubühler, Institut für Sozialethik, Luzern (September 1994)
32. **Der Preis des Geldes.** Von Ulrike Baldenweg-Bölle, UBS, Zürich und Prof. Robert Hassler, Vevey (März 1994)

31. **Arbeitsteilung: Wundermittel oder Sackgasse**
30. **Verkehr und Umwelt**
29. **Wie mit wirtschaftlichen Ungleichgewichten fertig werden?**
28. **Nutzung der Verkehrsmittel und umweltverträgliche Lebensweisen**
27. **Von Pauschalurteilen zum Verständnis menschlicher Wirklichkeit**
26. **Wirtschaft im Dienste der Menschen**
25. **Für Sie gelesen und kurz notiert**
24. **Die kirchliche Botschaft muss mit ökonomischer Kompetenz gepaart sein**
23. **Menschenwürde und wirtschaftlicher Alltag**
22. **Steiniger Weg zur Lösung der internationalen Schuldenkrise**
21. **Ein Modell für die Schweiz (\*vergriffen)**
20. **Christen und die Atomenergie (\*vergriffen)**
19. **Umweltprobleme mit der Energienutzung: Unser Verhalten überprüfen (\*vergriffen)**
18. **Energie - Umwelt - Lebensstil**
17. **Ethische Aspekte der Energiefrage**
16. **Überlegungen zu den Vorschlägen der Bodenrechtsrevision**
15. **Wieviel Chemie verträgt die Umwelt?**
14. **Ein Leben zwischen Gift und Abfällen (\*vergriffen)**
13. **Ernährung (\*vergriffen)**
12. **Ernährung (\*vergriffen)**
11. **Über die Notwendigkeit und Möglichkeit einer Wissenschaftsethik (\*vergriffen)**
10. **Die Natur - unser Partner**
09. **Frauenarbeit - unterbezahlt oder unbezahlbar?**
08. **Freizeit - Freie Zeit?**
07. **Arbeit - wozu und für wen?**
06. **Haben wir morgen noch Arbeit?**
05. **Ist Arbeitslosigkeit unvermeidlich? (\*vergriffen)**
04. **Dritte Welt und wir**
03. **Bankeninitiative und ihre Auswirkungen**
02. **Dokumentation zur Bankeninitiative (\*vergriffen)**
01. **Ist die Atomenergie eine Lösung?**

Vollständige Übersicht auf [www.vcu.ch](http://www.vcu.ch)

*\* vergriffene Publikationen (Archiv)*

**Bezug und Bestellungen: Verein Christlicher Unternehmer Schweiz, Geschäftsstelle,  
Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon, Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81,  
Email: [info@vcu.ch](mailto:info@vcu.ch)**