

# Nachfolger fürs Lebenswerk gesucht

**Text Brillux** **Auf einmal ist der Ruhestand in Reichweite – doch noch ist keiner in Sicht, der die Firma weiterführt. Wie man die Unternehmensnachfolge zeitlich und inhaltlich so plant, dass sie gelingen kann, zeigt dieser Artikel. Wenn man drei Stolpersteine frühzeitig aus dem Weg räumt, gelingt die Übergabe des Betriebs familienintern oder an einen externen Nachfolger.**



Wie im Sport ist auch bei einer Betriebsübergabe nur der geordnete Wechsel des Staffelstabs erfolversprechend. (Bild: Gabi Eder / Pixelio)

Wie die Zeit doch rennt: Mit 30 der eigene Chef, mit 40 aus dem Größten raus und mit spürbarem Erfolg unterwegs, und dann, mit 55 Jahren – nach gerade mal 25 Jahren als Selbstständiger – soll man sich schon Gedanken über den Betriebsnachfolger machen?

Gesetzt den Fall, dass man seinen Betrieb mit ungefähr 65 Jahren an die nächste Generation übergeben will: Ja! Das zumindest empfiehlt der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) Betriebsinhabern ganz dringend. Und das gilt natürlich auch in der Schweiz. Klar ist, dass die Zahl der Handwerksbetriebe, bei denen eine Übergabe in den nächsten Jahren aktuell wird, die

Anzahl übernahmewilliger Junghandwerker um ein Mehrfaches übersteigt. Wer also sein Lebenswerk weiterbestehen sehen will und/oder seine Altersversorgung mit ihm verbunden hat, sollte sich sehr frühzeitig mit dem Thema beschäftigen und aktiv werden. Auf dem Weg zur Betriebsnachfolge gibt es viele Stolpersteine. Hier die drei häufigsten – und wie man sie mit frühzeitiger Planung entschärfen kann:

## **Stolperstein Nr. 1: Es gibt zu wenige interessierte Unternehmensnachfolger**

Der demografische Wandel wird nicht nur bei der Lernenden- und Mitarbeitenden-suche spürbar. Auch bei der Suche nach dem Nachfolger begegnen Handwerksmeister diesem Problem wieder. Es gibt weniger Junghandwerker als vor 30 Jahren. Hinzu kommt ein Wertewandel: Menschen zwischen 20 und 30 Jahren ist heute Zeit für sich und ihre Familie generell wichtiger als ihrer Vorgängergeneration. Das Modell, von frühmorgens bis spätabends im eigenen Betrieb zu rackern, natürlich inklusive Wochenende – oder, wie es heute heisst, «24/7» – ist für Jüngere nicht attraktiv.

So muss es ja auch nicht sein und: Keine Regel ohne Ausnahme. Immerhin noch bei der Hälfte der Handwerksbetriebe greift laut ZDH der traditionelle Übergabeweg: Die Kinder oder andere Familienangehörige führen das Unternehmen in die nächste Generation. Deshalb sollten die Fühler natürlich und besonders

frühzeitig in den eigenen Reihen ausgereckt werden.

### Plan B bereithalten

Signalisieren Sohn oder Tochter, Nichte oder Neffe mit Anfang 20, dass ihre Zukunft nicht in dem Handwerk und dem Betrieb des Vaters oder Onkels liegt, muss Plan B greifen. Der Aufbau eines interessierten und fähigen Mitarbeiters hat den Vorteil, dass der zukünftige Chef die Betriebsstrukturen und den Kundstamm bereits gut von innen kennt.

Doch auch bei zugegebenermaßen schwieriger zu akquirierenden externen Nachfolgekandidaten gibt es Chancen: Wer sagt denn, dass nur ein klassischer Maler- oder Stuckateurmeister ein geeigneter neuer Chef sein kann – und nicht auch ein Quereinsteiger mit betriebswirtschaftlichem Können und Faible für Gestaltung mit einem angestellten Meister an seiner Seite?

### Stolperstein Nr. 2: Die Suche wird zu spät begonnen

Es soll die (Glücks-)Fälle geben, in denen zwischen Entschluss zur Übergabe und Übernahme durch den neuen Betriebsinhaber gerade mal ein Jahr liegt. Doch gewöhnlich dauert das komplexe Vorhaben deutlich länger – besonders, wenn der Nachfolger nicht aus der eigenen Familie kommt.

Die Interessentensuche, deren Finanzierungsplanung, die eigene Betriebsbewertung und Finanzplanung, die

Vertragsgestaltung und schliesslich die Übergabe selbst brauchen Zeit. Einzuberechnen ist auch, dass selbst aussichtsreiche Kandidaten es sich kurz vor Schluss oft noch anders überlegen und abspringen.

### Zehn Jahre Vorlauf lohnen sich

Es lohnt sich daher, sich bereits zehn Jahre vor der geplanten Betriebsübergabe die ersten weichenstellenden Gedanken zu machen und spätestens drei Jahre vor der «Stunde Null» intensiv in die Nachfolgersuche einzusteigen. Mit ins Boot gehören dabei die Berater der Berufsverbände oder erfahrene andere Nachfolgeberater, ein Steuerberater und erfahrener Notar. Ein Jahr vor der Nachfolge, so die Empfehlung weiter, muss der Übergabeprozess mit all seinen Formalitäten beginnen.

### Die Zukunft planen

Wie gestalten andere Betriebe die Nachfolge? Wie entwickelt man Perspektiven für den Ruhestand? Auf welchen Wegen findet man Nachfolger? Das Magazin «Markimpulse» beschäftigte sich auf zwölf Seiten ausführlich mit dem Thema. Das Magazin ist als PDF-Download verfügbar auf

[www.brillux.ch](http://www.brillux.ch) → [mediathek](#)  
→ [magazine](#)

### Stolperstein Nr. 3: Die Erwartungen und Perspektiven sind nicht klar

Völlig logisch: Eine Betriebsnachfolge ist nicht nur organisatorisch und technisch komplex, sondern vor allem auch emotional überaus herausfordernd. Sich mit dem Ende des eigenen beruflichen Wirkens zu beschäftigen, konfrontiert einen mit der eigenen Vergänglichkeit und mit dem Verlust an eigenen Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Betrieb. Es ist deshalb menschlich, den Gedanken daran lange zu verdrängen.

### Das Loslassen vorbereiten

Klug ist hingegen, dieses Loslassen frühzeitig vorzubereiten – und zwar positiv. Worauf freue ich mich, wenn mein Tag nicht mehr von betrieblichen Erfordernissen getaktet ist? Welche Pläne habe ich für nach der «Stunde Null»? Solche Perspektiven erleichtern es übrigens beiden Seiten – dem alten und dem neuen Betriebsinhaber –, die Zukunft konstruktiv anzupacken.

Speziell beim Generationenwechsel in der Familie vermeidet ein bewusster Rückzug des «Seniors» und eine vertrauensvolle Übergabe der Verantwortung an den «Junior» mit der Lizenz, nun im neuen Sinne den Betrieb zu gestalten, unnötigen Sand im Getriebe. ■