

DIE NACHFOLGE GUT REGELN

Unternehmensnachfolge: Planung rechtzeitig angehen

STABSÜBERGABE In der Schweiz stehen in den nächsten Jahren viele KMU vor der Herausforderung, eine geeignete Nachfolge zu finden. Gemäss einer Studie des Wirtschaftsinformationsdiensts Dun & Bradstreet besteht bei 70 000 bis 90 000 KMU eine Nachfolgeproblematik. Es geht um rund eine Million Arbeitsplätze.

VON RUDOLF OBRECHT, PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS DER F. G. PFISTER HOLDING

Die Unternehmensnachfolge ist ein Thema, das leider oft vernachlässigt und zu spät angegangen wird – zu Unrecht. Immerhin kann die Nachfolge den Fortbestand sichern oder gefährden. Oftmals besteht bei Firmeninhaberinnen und -inhabern die Hoffnung auf eine familieninterne Lösung. Doch dann können oder wollen die Kinder nicht. Wenn die Übergabe innerhalb der Familie oder dem internen Management nicht infrage kommt, heisst das aber noch lange nicht das Aus. Externe Nachfolgelösungen können sogar neue Chancen für das Unternehmen selbst und auch für die Mitarbeitenden bringen.

LOSLASSEN STELLT FÜR VIELE DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG AM ENDE EINER ERFOLGREICHEN UNTERNEHMERGESCHICHTE DAR.

Bereits heute wird die Mehrheit der KMU an externe Nachfolger, also eine Drittpartei, wie ein neues Management, einen strategischen Investor oder eine Finanzinvestorin übergeben. Für welche Nachfolgelösung man sich entscheidet, hängt auch stark vom Inhabertyp ab: Möchte dieser möglichst viel Geld für den Verkauf des Betriebs erzielen oder vornehmlich den Fortbestand des Lebenswerks sichern? Zweitgenannten liegt es eher fern, dass ihre Firma aufgespalten und weiterverkauft wird. Die Goba AG, Mineralquelle und Manufaktur in Appenzell, ist so ein Beispiel. CEO

Gabriela Manser ging es bei der Nachfolgefrage darum, die Appenzeller Mineralwasserquelle in der bestehenden Struktur zu erhalten. Sie hätte vielleicht an einen Mitbewerber verkaufen können, doch hätte dies unter Umständen eine Umstrukturierung oder eine negative Veränderung der heutigen starken Unternehmenskultur zur Folge gehabt. Daher war dies für Gabriela Manser keine Option. Im März 2022 hat die F.G. Pfister Beteiligungen AG, unter deren Dach die unternehmerischen Aktivitäten der F.G. Pfister Stiftung gebündelt sind, 90 Prozent der Aktien der Goba Mineralwasserquelle AG übernommen, um gemeinsam mit Gabriela Manser und den Mitarbeitenden die Goba-Geschichte weiterzuschreiben. Aufgrund der Pfister Stiftungsstatuten kann sich Gabriela Manser sicher sein, dass wir im Sinne der Firma agieren. Sie wird sich zudem als Verwaltungsratspräsidentin weiter für die Goba AG engagieren. Wenn wie für Gabriela Manser der Erhalt und die nachhaltige Weiterentwicklung des Betriebs bei der Nachfolge im Mittelpunkt stehen, können externe Partner attraktiv sein, für die Langfristigkeit und wertorientierte Prinzipien im Zentrum des Handelns stehen.

EXTERNE NACHFOLGELÖSUNGEN KÖNNEN SOGAR NEUE CHANCEN FÜR DAS UNTERNEHMEN SELBST UND AUCH FÜR DIE MITARBEITENDEN BRINGEN.

Loslassen stellt für viele die grösste Herausforderung am Ende einer erfolgreichen Unternehmensgeschichte dar. Umso wichtiger ist es, dass rechtzeitig mit einer sorgfältigen Planung begonnen wird, am besten zehn Jahre zuvor. Auch wenn ein Rückzug aus der eigenen Unternehmung emotional und der Zeitpunkt unbekannt ist, so will dieser dennoch gut und vor allem rechtzeitig vorbereitet sein. Immerhin betrifft die Nachfolgeregelung auch das sogenannte Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Von den rund 600 000 Firmen in unserem Land sind 99 Prozent KMU, die zusammen für zwei Drittel aller Arbeitsplätze verantwortlich sind. Fehlende Nachfolgelösungen bedrohen damit auch die Vielfalt der Schweizer Wirtschaft, wenn Firmen in anderen Unternehmen eingegliedert werden oder sogar ganz verschwinden. ■

F.G. PFISTER HOLDING AG



Die F.G. Pfister Holding AG gehört zu 100 Prozent der F.G. Pfister Stiftung. Sie ist über die F.G. Pfister Beteiligungen AG unternehmerisch tätig. Die generierten

Erträge tragen dazu bei, den Stiftungszweck der F.G. Pfister Stiftung zu erfüllen. Dieser bezweckt die Förderung von Innovation und Unternehmertum zum Nutzen der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft. Ziel ist es, die Schweiz als Wirtschafts- und Lebensraum sowie als Werkplatz zu stärken. Die F.G. Pfister Holding AG hat ihren Sitz in Suhr. Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats ist Rudolf Obrecht.