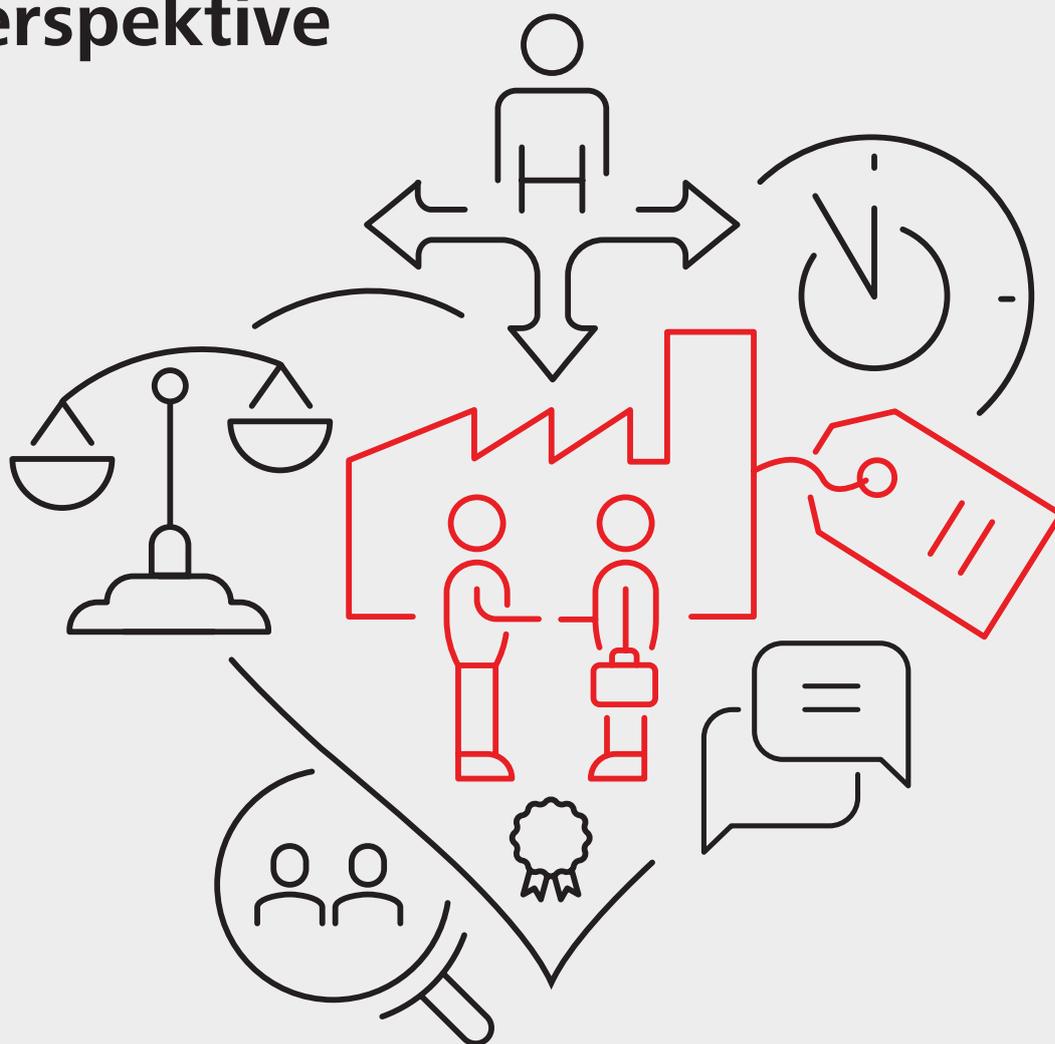


Raiffeisen Nachfolgestudie

## Die persönliche Perspektive



**Herausgeber**

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft  
Marketing Firmenkunden  
Raiffeisenplatz 4, Postfach, 9001 St. Gallen  
unternehmer@raiffeisen.ch

**Autor**

Christian Sonderegger,  
Customer & Market Insight Analyst  
christian.sonderegger@raiffeisen.ch

**Datenerhebung**

AmPuls Market Research AG, Luzern

**Redaktion**

SDA/AWP Multimedia, Zürich

**Gestaltung und Layout**

Pfirsichblau, Staad

**Weitere Informationen**

[www.raiffeisen.ch/nachfolge](http://www.raiffeisen.ch/nachfolge)

**Redaktionsschluss**

30. April 2020

**Copyright**

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

**Copyright © 2020**

Raiffeisen Schweiz Genossenschaft,  
alle Rechte vorbehalten

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in der Studie die männliche Form gewählt. Alle Aussagen beziehen sich aber immer auf Angehörige beider Geschlechter.

# Inhalt

Zielsetzung und Methodik	4
Studienerkenntnisse im Überblick	5
Die fünf Phasen des Nachfolgeprozesses	6
Die Studienergebnisse	8
Ratschläge im Rückblick	14
Experteninterview	15

# Raiffeisen Nachfolgestudie

## Ausgangslage und Ziele

Die meisten Studien beleuchten die Unternehmensnachfolge aus einem quantitativen, prozessualen oder technischen Blickwinkel. Die Erfahrungen aus der Raiffeisen-Praxis zeigen aber, dass oft emotionale und zwischenmenschliche Faktoren für den Erfolg oder das Scheitern bei der Nachfolgeregelung entscheidend sind. Im Fokus der Raiffeisen Nachfolgestudie stehen deshalb die persönlichen, weniger greifbaren Themen und Herausforderungen des Übergabeprozesses.

Die Studienergebnisse sollen Hilfestellungen und Erkenntnisse für jene Unternehmer liefern, denen der Nachfolgeprozess noch bevorsteht.

## Umsetzung

Das Marktforschungsinstitut «AmPuls Market Research AG», Luzern, führte die Studie im Auftrag von Raiffeisen Schweiz im Zeitraum vom 24. September bis zum 10. Oktober 2019 durch. 19 strukturierte qualitative Einzelinterviews mit Unternehmern, die innerhalb der vorangegangenen maximal fünf Jahre einen Nachfolgeprozess erfolgreich oder nicht erfolgreich abgeschlossen hatten, dienten als Grundlage der nachfolgenden Erkenntnisse. 13 Interviews fanden in der deutschsprachigen Schweiz, sechs in der französischsprachigen Schweiz statt. Alle Unternehmen hatten eine Mindestgrösse von zehn Mitarbeitenden.

Aufgrund des gewählten Fokus auf die persönlichen Aspekte der Nachfolge wurden die Interviews ausschliesslich qualitativ ausgewertet. Alle nachfolgend ausgeführten Erkenntnisse basieren auf den Mehrheitsaussagen der befragten Unternehmer. Die Ergebnisse wurden anschliessend mit den Raiffeisen Nachfolgeexperten diskutiert und validiert.

# Nachfolgeregelung – Kein Projekt wie jedes andere



## Der Nachfolgeprozess ist eine emotionale Herausforderung

Unternehmer gehen die Nachfolge wie jedes andere Projekt an: nüchtern und rational. Sie formulieren ein klares Ziel und planen ihr Vorgehen, haben konkrete Vorstellungen vom Verkaufspreis und von den Eigenschaften des Nachfolgers. Doch die Regelung der Nachfolge ist kein Projekt wie jedes andere. Es sind Menschen betroffen, die den Unternehmern am Herzen liegen – Familie, Mitarbeitende, Geschäftspartner. Damit wird der rational aufgegleiste Nachfolgeprozess mehr und mehr zur emotionalen Herausforderung.



## Die perfekte Lösung gibt es nicht

Im Nachfolgeprozess sehen sich die Unternehmer mit den unterschiedlichsten Erwartungen konfrontiert. Nicht nur die Familie, sondern auch Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner haben ihre eigenen Vorstellungen. Die Unternehmer wollen es möglichst allen involvierten Personen recht machen. Sie müssen aber feststellen, dass es keine Lösung gibt, bei der alle Beteiligten restlos zufrieden sind. Dies belastet die Unternehmer und kann sie im Handeln lähmen.



## Unternehmer suchen ihr Spiegelbild

Viele Unternehmer sind der Meinung, dass sie nur den richtigen Nachfolger finden müssen und sich der Rest der Firmenübergabe dann von selbst ergibt. Doch die Suche ist oft schwieriger als angenommen: Denn bewusst oder unbewusst suchen Unternehmer das eigene, jüngere Spiegelbild. Der Nachfolger soll nicht nur den Betrieb übernehmen, sondern möglichst auch die gleiche Persönlichkeit haben wie sein Vorgänger, einen ähnlichen Führungsstil pflegen und etablierte Strukturen beibehalten. Die Erwartungen sind so hoch, dass sie kaum ein Kandidat vollumfänglich erfüllen kann.



## Der Verkaufspreis verliert an Bedeutung

Der Preis stellt für viele Unternehmer zu Beginn des Nachfolgeprozesses ein wichtiges Kriterium dar. Sobald aber mögliche Nachfolger konkret evaluiert werden, verlieren die ökonomischen Faktoren an Bedeutung. Viel wichtiger ist es den Unternehmern, ihr Lebenswerk in guten Händen zu wissen. Entsprechend steigt die Bereitschaft, bei den Übergabekonditionen Kompromisse einzugehen – nicht aber bei den Anforderungen an den Nachfolger.



## Die Übergabe erfolgt schrittweise

Viele Unternehmer vollziehen die Übergabe in Etappen. Sie binden den Nachfolger nach und nach ins Unternehmen ein und übertragen ihm vorerst die Verantwortung für einzelne Teilbereiche. Wenn alles gut läuft, stärkt dieses Vorgehen die Gewissheit, die richtige Entscheidung getroffen und einen geeigneten Nachfolger ausgesucht zu haben. Kommen hingegen Zweifel auf, besteht immer noch die Möglichkeit, einzuschreiten und die Reissleine zu ziehen.



## Es braucht einen Plan für danach

Das Loslassen gehört zu den grössten Herausforderungen der Übergabe. Daher muss dem Ablöseprozess genügend Zeit eingeräumt werden. Das Wichtigste ist ein Plan für die Zeit danach. Die Unternehmer brauchen eine Beschäftigung, bei welcher im Idealfall auch ihre unternehmerischen Fähigkeiten weiter gefragt sind. Erleichtert wird das Loslassen zudem, wenn alle Konflikte und Unstimmigkeiten ausdiskutiert oder gelöst wurden.

# Die fünf Phasen des Nachfolgeprozesses

Die Übergabe eines Unternehmens lässt sich im Wesentlichen in fünf Phasen einteilen: die Initialisierung, die Analyse, die Evaluation, die Anbahnungs- und Abschlussphase sowie schliesslich das Loslassen. Die Erkenntnisse der Raiffeisen Nachfolgestudie (ab Seite 8) orientieren sich an dieser Einteilung. Sie zeigen insbesondere auf, wie die befragten Unternehmer die Phasen ganz subjektiv erlebt haben.



---

Der Nachfolgeprozess beginnt mit einer Planungsphase, wie sie die meisten Unternehmer aus anderen Projekten kennen. Der Unternehmer macht sich Gedanken, wie seine ideale Nachfolgelösung aussehen könnte, und trifft erste Abklärungen. Diese Phase kann er bewusst einleiten, wenn er zum Beispiel ein gewisses Alter erreicht hat. Sie kann aber auch durch Ereignisse wie Krankheit oder Überforderung sowie durch eine geschäftsbedingte Situation wie zu schnelles Wachstum ausgelöst werden.

---

Die zweite Phase dient der Bestandsaufnahme. Zu den persönlichen Vorstellungen kommen Fakten wie der effektive Wert des Unternehmens, die persönliche finanzielle Situation und die konkrete Auseinandersetzung mit den möglichen Nachfolgeoptionen hinzu. Erste Gespräche mit dem näheren Umfeld über die Zukunft finden statt.

---

In der Evaluationsphase machen sich die Unternehmer daran, ihre Vorstellungen in die Tat umzusetzen. Dabei geht es hauptsächlich darum, den passenden Nachfolger zu finden. Um das Organisatorische in die Wege zu leiten, werden Berater wie Treuhänder oder Rechtsanwälte beigezogen.

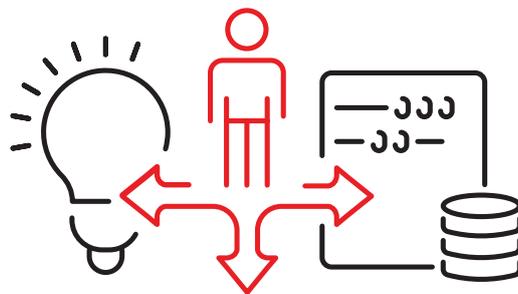
---

Ist der Nachfolger bestimmt, gilt es, die Übergabe finanziell, vertraglich und organisatorisch umzusetzen. Der Unternehmer involviert seinen Nachfolger in den geschäftlichen Alltag und beginnt, Aufgaben oder Bereiche zu übergeben.

---

Bereits während der vorangehenden Phasen bereitet sich der Unternehmer auf die Zeit nach der Übergabe vor. In der fünften und letzten Phase des Nachfolgeprozesses verlässt der Unternehmer das Unternehmen und muss endgültig loslassen.

# Der Nachfolgeprozess startet mit einer klaren Vorstellung



## Ein Projekt wie jedes andere

Nüchtern, zielorientiert und rational: Unternehmer, die eine Nachfolgelösung für ihre Firma suchen, nehmen diesen Prozess so in Angriff, wie sie es aus dem geschäftlichen Alltag kennen – als unternehmerisches Projekt wie jedes andere. Herausforderungen werden identifiziert und analysiert, Lösungen aufgrund des eigenen Erfahrungsschatzes definiert. Die Unternehmer formulieren ein klares Ziel und planen ihr Vorgehen, haben konkrete Vorstellungen vom Verkaufspreis und von den Eigenschaften, die der Nachfolger mitbringen muss.

In der Regel tauschen sich die Unternehmer zu Beginn nur wenig bis gar nicht mit anderen Personen über die Nachfolge aus. Sie sehen sich als Einzelkämpfer und sind überzeugt, dass sie den Nachfolger selber finden müssen und sie auch die volle Verantwortung für das Gelingen der Nachfolge tragen. Nur wenige lassen sich von einem externen Berater begleiten.

Für die meisten Unternehmer ist klar, welche Nachfolgeoption für sie die beste ist: Die erste Wahl ist ein Familienmitglied, gefolgt von Mitarbeitenden und externen Nachfolgern. Der Verkauf an die Konkurrenz ist grundsätzlich denkbar, hat jedoch keinen Vorrang.

Zeitdruck verspüren die Unternehmer in dieser Phase kaum. Sie widmen sich lieber dem operativen Geschäft.

**«Den Nachfolger muss man selber finden; er muss zur Kultur des Unternehmens passen. Es geht ja nicht einfach um einen Investor, sondern um einen operativ tätigen Eigentümer.»**

**«Ich hab schon meine Ideen im Kopf. Das kann ja nicht so kompliziert sein.»**

## Konfliktpotenziale in dieser Phase

1. Diese Phase ist die rationalste im Prozess.
2. Das Projektziel ist klar: die Zukunft des Unternehmens sicherstellen und die eigene Zukunft absichern.
3. Der Unternehmer sieht sich in alleiniger Verantwortung und tauscht sich kaum mit anderen aus. Das Konfliktpotenzial ist daher in dieser Phase sehr gering.

# Und plötzlich «menschelt» es



## Die perfekte Lösung, die es nicht gibt

Schreitet der Übergabeprozess voran, zeigt sich nach und nach, dass die Nachfolge kein Projekt ist, das streng rational abgewickelt werden kann. Die im Kopf zurechtgelegte Lösung in der Initialisierungsphase wird mit der Realität konfrontiert. Zwar sind rechtliche, finanzielle und organisatorische Fragestellungen weiterhin Bestandteil der Planung. Im Vordergrund stehen aber zwischenmenschliche Themen: Von allen Entscheidungen rund um die Nachfolge sind Menschen betroffen, die dem Unternehmer am Herzen liegen – insbesondere die Familie und die Mitarbeitenden.

Erfolgt die Übergabe beispielsweise an ein Familienmitglied, fühlt sich möglicherweise ein anderes übergangen. Übernimmt ein Mitarbeiter, kann dies zu Spannungen im bestehenden Management führen. Und wenn die Firma an eine externe Drittperson verkauft wird, entstehen Unsicherheiten über den künftigen Kurs des Unternehmens.

Oft merken die Mitarbeitenden und andere nahestehende Personen sehr früh, dass im Unternehmen «etwas im Gange» ist, und möchten informiert sein. Eigentlich würde der Unternehmer auch gern transparent kommunizieren, aber die Nachfolgeplanung verlangt Vertraulichkeit. Zudem möchte er die Beteiligten nicht unnötig verunsichern und vermeiden, dass Angst vor Veränderungen oder gar dem Verlust des Arbeitsplatzes aufkommt.

Diese Faktoren belasten die Unternehmer. Am liebsten würden sie es allen recht machen. Da die Bedürfnisse des Unternehmers, der Firma und des gesamten Umfeldes aber oft unterschiedlich sind, ist dies meistens ein Ding der Unmöglichkeit. Je stärker sich die Unternehmer mit den Erwartungen und Anliegen der Anspruchsgruppen auseinandersetzen, desto herausfordernder wird die Situation.

## Konfliktpotenziale in dieser Phase

1. Der Einbezug des Umfeldes in die Übergabepläne macht den Prozess anspruchsvoller.
2. Der Unternehmer möchte transparent kommunizieren und gleichzeitig Verunsicherungen vermeiden.
3. Gefühle von Überforderung und der Wunsch nach einer Patentlösung tauchen auf.

# Unternehmer suchen im Nachfolger ihr Spiegelbild



## Aber: Eine andere Generation hat auch andere Vorstellungen

Viele Unternehmer haben das Gefühl, dass sie nur den richtigen Nachfolger finden müssen, und der Rest der Firmenübergabe ergibt sich von selbst. Doch die Suche nach dem idealen Nachfolger gestaltet sich nicht ganz einfach. Viele Patrons gewinnen den Eindruck, dass es echte Unternehmer heute gar nicht mehr gibt. Wenn sie «echte Unternehmer» sagen, meinen sie damit in der Regel: «Unternehmer wie ich.»

Denn bewusst oder unbewusst suchen sie einen Nachfolger, der ihrem Spiegelbild entspricht. Er muss fachlich überzeugen, strategisch denken und unternehmerisch handeln. Er sollte aber auch mit hoher Sozialkompetenz auftrumpfen, zum Unternehmen passen, die Mitarbeitenden gut behandeln und die Kunden überzeugen.

So soll der Nachfolger nicht nur den Betrieb übernehmen, sondern auch die gleichen Eigenschaften und Werte haben wie sein Vorgänger, einen ähnlichen Führungsstil pflegen und etablierte Prozesse beibehalten – und dabei am besten die Erfahrung eines 60-Jährigen und die Energie eines 30-Jährigen mitbringen. Denn nur so ist aus Sicht des Unternehmers garantiert, dass die Firma gleich weitergeführt wird und auch in der Zukunft für dieselben Werte steht.

Die Unternehmer merken zudem, dass die jüngere Generation andere Wertvorstellungen hat. Den potenziellen Nachfolgern ist eine gesunde Work-Life-Balance wichtig, und sie sehen die Firma nicht als Mittelpunkt ihres Lebens. Damit können sich Unternehmer nur schwer abfinden: Es verunsichert sie, weil sie befürchten, dass der Nachfolger das Unternehmen nicht mit dem nötigen Engagement vertritt und auch nicht erfolgreich in die Zukunft führen kann. Sprich: Dass der Nachfolger nicht so führt, wie es der Unternehmer selber getan hat.

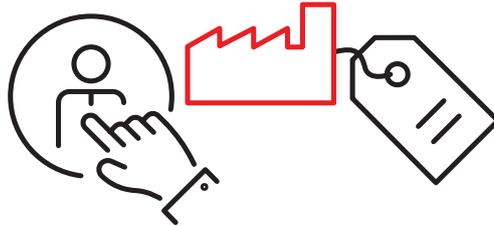
«Man findet gute Mitarbeitende, aber keine Unternehmer.»

«Der Nachfolger soll mit Herzblut dabei sein.»

«Als Unternehmer muss man auch mal an einem Sonntag arbeiten.»

«Persönlichkeit mit der Erfahrung eines 60-Jährigen und Energie eines 30-Jährigen.»

# Der Verkaufspreis verliert mehr und mehr an Bedeutung



## Unternehmer wollen ihr Lebenswerk in guten Händen wissen

Ist der Verkaufspreis zu Beginn des Nachfolgeprozesses noch ein wichtiges Kriterium, rückt er im Verlaufe des Prozesses immer mehr in den Hintergrund. Dem Unternehmer wird zunehmend bewusst, dass sein eigentliches Hauptziel die erfolgreiche Übergabe der Firma ist. Das Unternehmen in guten Händen zu wissen, ist wichtiger, als den Verkaufserlös zu maximieren. Entsprechend steigt die Bereitschaft, bei den Übergabekonditionen Kompromisse einzugehen.

Der Unternehmer möchte, dass der Nachfolger finanziell gesund ins Unternehmertum startet und die Chance hat, die Firma erfolgreich in die Zukunft zu führen. Damit dies gelingt, werden Lösungen gesucht, die für beide Seiten stimmen. Dazu gehören die Reduktionen des Verkaufspreises und flexible Zahlungsmodalitäten. Gerade bei Übergaben innerhalb der Familie oder ans bestehende Management können diese Konzessionen sehr gross sein.

«Ich möchte das Unternehmen nicht gerade verschenken, aber andere Kriterien sind wesentlich wichtiger.»

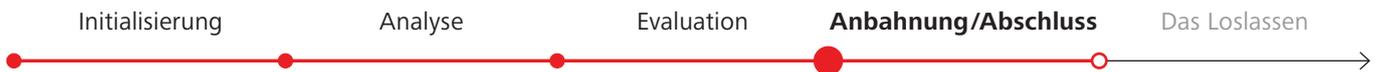
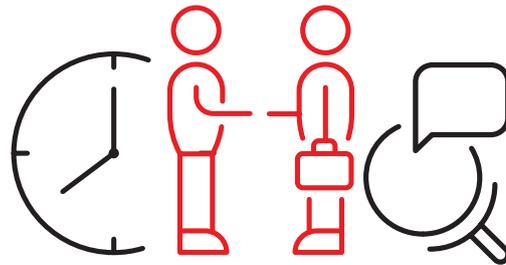
«Der Nachfolger soll in der Lage sein, das Unternehmen gut zu finanzieren.»

«Ich frage mich: Wie kann mein Nachfolger das Geschäft weiterführen, ohne in finanzielle Schwierigkeiten zu kommen?»

## Konfliktpotenziale in dieser Phase

1. Kaum ein Kandidat kann die hohen Erwartungen an seine Person und seine Fähigkeiten erfüllen.
2. Die Wertvorstellungen zweier Generationen prallen aufeinander.
3. Der Unternehmer ist eher bereit, beim Preis Konzessionen einzugehen als bei den Anforderungen an den Nachfolger.

# Die konkrete Übergabe erfolgt schrittweise



## Im Zweifelsfall die Reissleine ziehen können

Unternehmer brauchen die Gewissheit, dass sie die richtige Entscheidung getroffen und den geeigneten Nachfolger ausgesucht haben. Die meisten entschliessen sich deshalb dazu, die Übergabe schrittweise umzusetzen und den Nachfolger nach und nach ins Unternehmen einzubinden. Sie übertragen vorerst zum Beispiel nur die Verantwortung für einen Teilbereich der Unternehmung oder für die Personalentscheidungen. Da der Unternehmer in dieser Zeit intensiv mit dem Nachfolger zusammenarbeitet, merkt er schnell, ob die Erwartungen erfüllt werden. Vielen Unternehmern ist es wichtig, dass sie in dieser Zeit noch die Möglichkeit haben, einzuschreiten und im Zweifelsfall die Reissleine zu ziehen.

Oft reagieren Unternehmer empfindlich auf Fehler, eigene Ideen oder Änderungsvorschläge des Nachfolgers. Dies kann zu Konflikten führen. Werden diese nicht ausdiskutiert, können sie die Übergabe gefährden, und desto länger dauert

es, bis die Übergabe effektiv stattfindet. Viele Unternehmer gestehen ihren Nachfolgern aber auch einen Lern- und Entwicklungsprozess zu. Wie sie selbst muss auch der Nachfolger in seiner Anfangszeit vieles lernen und kann nicht auf Anhieb alles können.

In dieser Phase werden die Konsequenzen der Nachfolge – auch für Mitarbeitende, Kunden und das ganze Umfeld – konkret spürbar. Die Emotionen aller involvierten Personen prasseln direkt auf den Unternehmer ein. Er fühlt sich für sein Handeln verantwortlich und versucht, alle Ansprüche unter einen Hut zu bringen. Im schlechtesten Fall – wenn der Unternehmer das Gefühl hat, die neue Führung werde nicht allen Anforderungen gerecht – zieht er die Notbremse und bricht die Übergabe ab. Damit diese Option nicht immer im Raum stehen bleibt, muss für alle Beteiligten klar sein, wann diese Übergangsphase tatsächlich abgeschlossen ist und der Nachfolger die volle Verantwortung trägt.

## Warum Übergaben in dieser Phase oft scheitern:

### 1. Der Nachfolger entspricht nicht den Erwartungen

Unternehmer haben beispielsweise das Gefühl, der Nachfolger sei nicht integer, überfordert oder unzuverlässig.

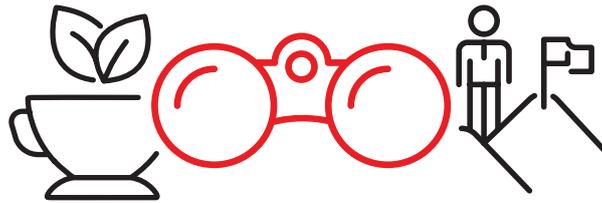
### 2. Andere Pläne/fehlende Loyalität

Unternehmer stecken all ihre Hoffnungen in einen Nachfolgekandidaten. Dieser entscheidet sich dann allerdings gegen die Übernahme des Betriebs.

### 3. Geschäftlicher Misserfolg

Der Nachfolger erfüllt während der Übergabephase die an ihn gestellten Anforderungen nicht, weil er etwa keine neuen Aufträge an Land zieht oder ein Mandat verliert.

# Unternehmer brauchen einen Plan für die Zeit danach



## Plötzlich nichts mehr zu tun

Das Loslassen stellt sich für Unternehmer als eine der grössten Herausforderungen bei der Geschäftsübergabe heraus. Das Abnabeln vom eigenen Unternehmen muss auf mehreren Ebenen angegangen werden: Dazu braucht der Unternehmer einen Plan für die Zeit danach. Dabei geht es nicht nur um ein Hobby, sondern für die meisten um eine Beschäftigung, bei der auch ihre unternehmerischen Fähigkeiten gefragt sind. Unternehmer setzen das auf unterschiedliche Weise um: Sie lösen zum Beispiel einen Teil der Unternehmung heraus und führen diesen weiter, gründen eine neue, kleinere Firma oder geben ihr Wissen aktiv an andere Unternehmer weiter.

Um diese Zukunftsperspektive aufzubauen, hilft die etappenweise Übergabe. Bei einem plötzlichen Schnitt besteht die Gefahr, dass Unternehmer in ein Loch fallen, wenn sie nach der Übergabe plötzlich «nichts» mehr zu tun haben.

Erleichtert wird das Loslassen durch einen sauberen Abschluss. Sind Konflikte gelöst und Strategien ausdiskutiert, kann sich der Unternehmer vom Geschäft lösen. Geschieht dies nicht, hat der Unternehmer unter Umständen immer noch das Gefühl, dass der Fortbestand gefährdet ist, wenn er nicht eingreift, und er fühlt sich weiterhin für das Unternehmen verantwortlich.

«Ich kann nicht einfach ruhig dasisitzen.»

«Ich habe die Firma mit Herzblut aufgebaut. Aber sie ist nur Teil meines Lebens, nicht alles.»

«Ich muss immer etwas machen; neue Projekte, bis diese dann wieder ganz gross werden... und ich dafür neue Nachfolger suchen muss.»

## Konfliktpotenziale in dieser Phase

1. Der Unternehmer braucht eine Herausforderung oder Beschäftigung, die ihn erfüllt.
2. Der Rückzug aus dem Geschäft erfolgt nicht etappenweise.
3. Fehlendes Vertrauen zum Nachfolger und ungelöste Konflikte erschweren das endgültige Loslassen.

# 5 Unternehmer-Tipps zur Nachfolge

Worauf soll ein Unternehmer, der vor der Regelung der Nachfolge steht, besonders achten? Finden Sie nachfolgend die Ratschläge der Studienteilnehmer.

1

## Man kann es nicht allen recht machen

Die Zahl der Beteiligten in einem Nachfolgeprozess ist gross. Die Bedürfnisse und Ansprüche Ihrer Familie, des Unternehmens und des gesamten Umfeldes an die Nachfolgelösung können sehr unterschiedlich sein. Seien Sie sich deshalb bewusst: die perfekte Lösung für alle gibt es in der Nachfolge so gut wie nie.

2

## Der Nachfolger ist eine eigene Persönlichkeit

Der Nachfolger ist eine eigenständige Persönlichkeit mit Stärken und Schwächen, eigenen Ideen, Strategien und Lösungsansätzen – suchen Sie deshalb nicht nach Ihrem Spiegelbild. Auch wird er nicht von Anfang an alles können und schon gar nicht alles gleich machen. Mit einer gut geplanten, allenfalls schrittweisen Übergabe kann der Nachfolger in seine Rolle hineinwachsen.

3

## Verkaufspreis nicht zu hoch gewichten

Der Verkaufspreis ist wichtig, aber oft nicht ganz so zentral, wie es zu Beginn des Nachfolgeprozesses den Anschein macht. Wenn die anderen Übergabekriterien stimmen, kann es sich lohnen, bei den Finanzen gewisse Abstriche zu machen – behalten Sie aber die Altersvorsorge im Blick.

4

## Genug Zeit einplanen

Vielfach dauert der Nachfolgeprozess länger als ursprünglich angenommen. Beginnen Sie deshalb frühzeitig und bleiben Sie konsequent dran, selbst wenn Sie das Gefühl haben, dass noch genügend Zeit vorhanden ist.

5

## Externe Unterstützung beiziehen

Unterstützung von aussen ist äusserst wertvoll. Denn der Nachfolgeprozess ist deutlich weniger rational und gradlinig als gedacht. Gestehen Sie sich zu: Unsicherheiten und Emotionen sind bei so folgenreichen Entscheidungen ganz normal. Ein neutraler Berater bringt Struktur in den Prozess, behält den Überblick und kann Emotionen abfedern. Vorzugsweise kommt diese externe Unterstützung nicht aus Ihrem Umfeld, sondern ist möglichst unabhängig.

# «Wenn eine Unternehmensübergabe scheitert, hat das häufig mit Emotionen zu tun.»

Warum externe Unterstützung im Nachfolgeprozess so wichtig ist, erklärt Massimo Lecci, Nachfolgebegleiter im Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ).



**Massimo Lecci**  
Nachfolgebegleiter im RUZ Westschweiz

Massimo Lecci verfügt über lokale und internationale Erfahrung dank seiner Tätigkeit als leitender Angestellter in verschiedenen Bereichen der Industrie sowie im Dienstleistungssektor. Als Gründer mehrerer Unternehmen ist er mit Übergabeprozessen, die er als Unternehmer selbst oder als RUZ-Nachfolgebegleiter erlebt hat, bestens vertraut.

## **Die Nachfolgestudie zeigt, dass Unternehmer sich zu Beginn des Prozesses als Einzelkämpfer sehen. Machen Sie diese Erfahrung auch im RUZ?**

In den meisten Fällen ja, und das beschränkt sich nicht nur auf die Nachfolge. Unternehmer stehen mit fast allen Problemen, die über ihr Kerngeschäft hinausgehen, häufig allein da. Bei einer Unternehmensübergabe sind sie sich der finanziellen und rechtlichen Aspekte meist bewusst, unterschätzen jedoch oft andere Themen, die ebenso wichtig sind. Das führt dazu, dass sie die Übergabe falsch anpacken und dann auf erhebliche Hindernisse stossen.

## **Wie erklären Sie sich diese Situation?**

Unternehmer sind es gewohnt, sich allein durchzuschlagen, und oft gelingt ihnen das auch. Beim der Unternehmensübergabe müssen sie häufig erst direkt oder indirekt mit einem Misserfolg konfrontiert werden, um zu verstehen, wie komplex und heikel der Prozess ist.

## **Welche Unterstützung kann ein externer Begleiter bieten?**

Er kann Blockaden lösen, die auf unausgesprochene Erwartungen, Befürchtungen und (begründete oder unbegründete) Ängste zurückzuführen sind. Soweit möglich müssen diese Punkte vor jedem weiteren Schritt geklärt werden.

## **Wie sieht die Begleitung konkret aus?**

Das ist individuell. Die Raiffeisen Nachfolgebox ist ein modulares System, welches auf die Bedürfnisse des Unternehmers abgestimmt wird. Zentral ist jedoch, dass die Beteiligten ihre Erwartungen und Befürchtungen zur Sprache bringen können. Die Moderation durch einen externen Begleiter erleichtert es allen, sich frei äussern zu dürfen. Selbst wenn danach nicht vollkommene Einigkeit herrscht, wird der Prozess transparenter und offener ablaufen. Jeder wird in seiner Rolle ernst genommen und niemand hat das Gefühl, dass etwas verborgen bleibt.

---

**«Bei der Unternehmensübergabe muss man erst direkt oder indirekt mit einem Misserfolg konfrontiert werden, um zu verstehen, wie komplex und heikel der Prozess ist.»**

---

