



[vorhergehender Artikel: Branchenfokus Hotellerie: „Optimierung von Qualitäts- und erviceleistungen“](#)  
[nächster Artikel: Startup-Finanzierung im Zusammenspiel von Risikokapital und Jungunternehmen Teil 1/2 \[MASTERARBEIT\] »](#)

## Vie die Nachfolge in Unternehmen gelingen kann

In der Schweiz stehen jedes Jahr bei etwa 12'000 KMUs Nachfolgeregelungen an. Viele können nicht über familien- oder firmeninternen Nachwuchs an die nächste Generation übergeben werden. Dabei stellt die Nachfolgeregelung in verschiedener Hinsicht eine Herausforderung dar, die dann auch nicht selten mehrere Anläufe braucht. Schritt eins sollte im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung aus einer umfassenden Situationsanalyse bestehen.



Eine Nachfolgeregelung wird erst Thema, wenn der Gedanke zu einem Wechsel oder meistens an die nahende Pensionierung aufkeimt. Angestossen wird dieser Gedanke meist durch eine Situationsanalyse, initialisiert durch persönliche, interne oder auch externe Faktoren. Schritt eins bedeutet nichts anderes als das Bewusstsein, konkret etwas dafür zu unternehmen, bereit sein loszulassen. Ist dieses Bewusstsein nicht vorhanden, wird jeder Anstoss, woher auch immer, durch andere Prioritäten oder kritische Geisteshaltung zur Proforma-Pendenz, was dann auch grad als Resultat übrig bleibt.

Gemäss der Stiftung KMUnext sehen sich in der Schweiz pro Jahr etwa 12'000 KMUs direkt mit der Lösung eines Nachfolgeproblems konfrontiert (KMUnext Jahresbericht 2013). Davon dürften über 1'000 Unternehmen von relevanter Grösse sein, das heisst, sie sind so gross und erfolgreich, dass eine Nachfolgeregelung stattfinden muss, denn sie können nicht einfach den Betrieb einstellen. Zu viele Mitarbeitende wären betroffen, zu viele Kunden setzen auf ein Produkt oder eine Dienstleistung, zu viele Investitionen wurden getätigt, zu viel Herzblut ist eingesetzt.

Ob Aktiengesellschaft (AG), GmbH oder eine andere rechtliche Form: Die strategische Führung ist für die nachhaltige Entwicklung inklusive Nachfolge verantwortlich. Bei einer AG ist dies der Verwaltungsrat, bei den anderen Rechtsformen sind es analoge Gremien. Nachfolgend wird Verwaltungsrat (VR) als Begriff stellvertretend für alle strategischen Gremien verwendet.

### Oft sieht die Situation zum Zeitpunkt anstehender Nachfolgethemen wie folgt aus:

Proforma-VR	Der VR hat eine rein formal-juristische Funktion. Er besteht aus einem einzigen Verwaltungsrat (CEO und Eigentümer) oder allenfalls einem zusätzlichen Platzhalter, oft die Ehefrau oder den befreundeten Treuhänder.VR-Sitzungen und -Protokolle erfüllen die minimalsten rechtlichen Vorgaben. Strategische Themen werden ausserhalb des VRs besprochen.
VR in falscher Zusammensetzung	Das strategische Gremium besteht aus Familienmitgliedern, Erben, Freunden, Juristen und Treuhändern ohne faktischen Bezug zum Geschäft. Ihr Interesse liegt im besten Fall in den aktuellen Finanzkennzahlen, vergangenheitsorientiert.Die Zukunft ist kein Thema.
Konzentration auf eine einzige Unternehmerpersönlichkeit	Nicht nur im VR, sondern in der ganzen Firma dominiert der Patron Themen und Entscheidungen mit seinem legitimen Anspruch auf Stimmenmehrheit und Kenntnisse von Firma und Markt. Fällt der Patron aus, steht das Unternehmen nach kurzer Zeit still.

Diese Umstände sind beim ‚business-as-usual‘ kein Problem, sondern garantieren Flexibilität und Geschwindigkeit. Spielt aber zum Beispiel der Markt verrückt oder stehen strategische Themen wie z.B. eine Nachfolgeregelung an, wird es suboptimal.

### Idealzustand mit Fokus Nachfolgeplanung

Suche nach:

#### A U T O R / - I N

##### Christoph Hilber



Christoph Hilber ist Betriebswirtschafter Uni Zürich und seit 8 Jahren Headhunter mit seiner eigenen Firma [P-Connect Executive Search & Recruiting](#) mit Fokus auf Industrie (MEM), Informatik, Telekom und Positionen VR, GL/Kader und Spezialisten. Vorgängig war er in leitenden Linienfunktionen bei NCR/AT&T, diAx und Siemens.  
[Meine Posts](#) [2]

#### F O L L O W - U S



#### A K A D B U S I N E S S L

Auf einen Blick  
Das neue  
Rechnungslegungsrecht (nRLR) 1/1



#### N E W S L E T T E R

Abonnieren Sie unseren monatlichen Newsletter hier



Email

Vorname

Nachname

PLZ

Gezielte, strategische Zusammensetzung des VR	Die Mitglieder sollten zukunftsorientiert einen Beitrag leisten können, sei dies zu Markt, Kundensegmenten, Expansion, Technologien, Produkten etc. Sicher ist auch Finanz-, Rechts- und Treuhänderwissen gefragt, sollte aber nicht dominierend sein. Die Mitglieder müssen vom Eigentümer so akzeptiert sein, dass auch neue oder kritische Positionen vertreten werden können.
Verteilung von Wissen und Kompetenzen	Diese sollten auch in kleineren Unternehmen auf mehrere Leistungsträger, sprich Geschäftsleitung, verteilt sein. Idealerweise mit Überlappungen zur Sicherung von Stellvertretungen. Dadurch werden Entscheidungen breiter abgestützt. Jedes Mitglied ist zwar matchentscheidend, aber ihr Wegfall wäre für das Unternehmen nicht existenzgefährdend.

### Fazit eines zukunftsorientierten VRs und einer Geschäftsleitung:

Loslassen wird einfacher, da auf beiden Ebenen Vertrauenspersonen für die Fortsetzung des Lebenswerks eintreten.
Der Nachfolger hat es einfacher, da er auf ein Team aufbauen kann, welches gewohnt ist, aktiv in Entscheidungen eingebunden zu sein, und ihm Zeit gibt, sich fundiert einzuarbeiten.
Ein möglicher Verkauf wird interessanter, denn der Erfolg des Unternehmens ist nicht von einer einzigen Person abhängig, welche erst noch abzutreten gedenkt.

Die ideale Ausgangslage für eine Nachfolgeregelung zu schaffen, ist nicht einfach. Wird sie nicht konsequent und emotionslos angegangen, besteht ein beträchtliches Risiko zum Scheitern.

Wo beginnen? Schritt zwei in der Nachfolgeplanung sollte der Aufbau eines zukunftsorientierten Verwaltungsrats sein. Es ist der Schlüssel für weitere Massnahmen. Wo finde ich aber ideale Verwaltungsräte?

Wie sich geeignete Verwaltungsräte finden lassen, ist Gegenstand des zweiten Blogbeitrags zum Thema Nachfolge.

Schlagworte: [KMU](#), [Nachfolge](#), [Nachfolgeplanung](#), [Nachfolgeregelungen](#), [Rekrutierung](#), [Strategie](#)

Dieser Beitrag wurde am Mittwoch, 03.06.2015 um 07:00 Uhr unter [Off Topic](#) veröffentlicht.



[Manager zu den Aussichten nach dem Wechselkursschock](#)

[Implenia-CEO Anton Affentranger mit Einblicken aus erster Hand \[VIDEO\]](#)

[Unternehmensplanung: Strategisch planen, zielorientiert umsetzen Teil 2/3](#)

[Unternehmensplanung: Bewährte Werkzeuge für die Praxis Teil 3/3](#)

[Die Kunst tote Pferde zu reiten](#)

[Philip Evans: Wie Daten Unternehmen verändern \[VIDEO\]](#)

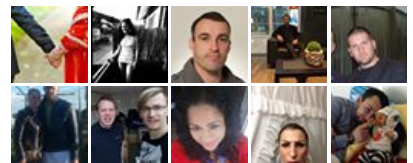
[Kommentare](#)

Accounting und Controlling

[1 Einloggen](#)



937 people like AKAD Business.



Facebook social plugin

### V I D E O S

### B A N K I N G U N D F I N A N Z

Option auf mehr mit [BankingundFinance.ch](#)  
Hier klicken!

### A K A D B U S I N E S S

**Beeinflusst nicht nur Ihre Karriere nachhaltig:**  
Experte in nachhaltigem Management NDS HF Jetzt informieren!

### A K A D B U S I N E S S

**Erfolg durch Leadership - mit SVF-Zertifika**

### A U T O R E N

- [Stefan Schmid](#) (202)
- [Frederic Jordan](#) (70)
- [Gabriela Maimanis](#) (40)
- [Prof. Paul Sidiropoulos](#) (36)
- [Heinz Schweizerhof](#) (29)
- [Daniel Kneubühler](#) (19)
- [Sikander von Bhicknapahari](#) (18)
- [Beat Rüfenacht](#) (16)
- [Rene Krügel](#) (14)
- [Annett Baumast](#) (12)
- [Bengt Dietrich](#) (10)
- [Beat Walker](#) (9)
- [Eduard Suter](#) (9)
- [Heinz Steiner](#) (9)
- [Martin Nay](#) (9)
- [Graziella Briccola](#) (8)
- [Robert Baumann](#) (8)
- [Rolf Suter](#) (8)
- [Pierre Scheuner](#) (7)

- [Reto Arnold](#) (7)
- [Sebastiano Mereu](#) (7)
- [Andreas Dudas](#) (6)



Die Diskussion starten...

Schreiben Sie den ersten Kommentar.

UCH AUF ACCOUNTING UND CONTROLLING

Competitor Accounting – Was Zahlen über die Konkurrenz erzählen

Kommentare • vor 8 Monaten

bouhedli — Danke

Manipulationen am Rechnungstext – Bundesgericht setzt Schranken

Kommentare • vor 8 Monaten

Heinz Steiner — Danke für die Präzisierung. Wenn der Lieferschein eindeutig gekennzeichnet ist, dann ...

Mit der Einzelfirma in die Selbständigkeit

3 Kommentare • vor 8 Monaten

Stefan Schmid — Die Kriterien für eine selbständige Erwerbstätigkeit sind durch das Bundesamt für ...

Jahresrückblick ins 16. Jhd. oder vom Vorteil „untadelhafte Register der ...

Ein Kommentar • vor 8 Monaten

Atelier-wanner — Was für ein toller Artikel Anita

- [Bärbel Kürzl](#) (6)
- [Dr. Beat M. Barthold](#) (6)
- [Prof. Dr. Stefanie Auge-Dickhut](#) (6)

A R C H I V

- [Juni 2015](#) (6)
- [Mai 2015](#) (13)
- [April 2015](#) (11)
- [März 2015](#) (14)
- [Februar 2015](#) (12)
- [Januar 2015](#) (16)
- [Dezember 2014](#) (14)
- [November 2014](#) (12)
- [Oktober 2014](#) (14)
- [September 2014](#) (14)
- [August 2014](#) (10)
- [Juli 2014](#) (11)
- [Juni 2014](#) (12)
- [Mai 2014](#) (15)
- [April 2014](#) (12)
- [März 2014](#) (14)
- [Februar 2014](#) (16)
- [Januar 2014](#) (16)
- [Dezember 2013](#) (14)
- [November 2013](#) (16)
- [Oktober 2013](#) (16)
- [September 2013](#) (19)
- [August 2013](#) (12)
- [Juli 2013](#) (16)
- [Juni 2013](#) (15)
- [Mai 2013](#) (14)
- [April 2013](#) (12)
- [März 2013](#) (15)
- [Februar 2013](#) (17)
- [Januar 2013](#) (15)
- [Dezember 2012](#) (13)
- [November 2012](#) (14)
- [Oktober 2012](#) (15)
- [September 2012](#) (17)
- [August 2012](#) (15)
- [Juli 2012](#) (13)
- [Juni 2012](#) (13)
- [Mai 2012](#) (15)
- [April 2012](#) (11)
- [März 2012](#) (14)
- [Februar 2012](#) (14)
- [Januar 2012](#) (13)
- [Dezember 2011](#) (14)
- [November 2011](#) (13)
- [Oktober 2011](#) (14)
- [September 2011](#) (14)
- [August 2011](#) (14)
- [Juli 2011](#) (14)
- [Juni 2011](#) (12)
- [Mai 2011](#) (14)
- [April 2011](#) (14)
- [März 2011](#) (17)
- [Februar 2011](#) (8)
- [Januar 2011](#) (6)

C O M P E N D I O L E R N W

Für Einsteiger oder zum Wiederauffrischen

Die Compendio Lernwelt RECHNUNGSWESEN bietet für jeden das passende Lehrmittel.

M E T A

- [Anmelden](#)
- [Beitrags-Feed \(RSS\)](#)
- [Kommentare als RSS](#)
- [WordPress.org](#)

