

Philipp Wittwer



Nachfolgeregelung

Das schaffen wir selbst!

Ein Erfahrungsbericht und Praxisratgeber
für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge



VERSUS

Ein Erfahrungsbericht und Praxisratgeber für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge

«Ich habe die Nachfolge des elterlichen Betriebs angetreten. Ein paar Jahre später habe ich eine eigene Firma gegründet und eine weitere Firma als Nachfolger übernommen. Diese Situationen kenne ich also aus eigener Erfahrung – und ich habe dabei Fehler gemacht, die ich mit dem heutigen Know-how nicht mehr machen würde. Hätte ich jemanden mit meinen heutigen Erkenntnissen an der Seite gehabt, wäre vieles einfacher gewesen. Damit Sie nicht die gleichen Fehler machen müssen wie ich, habe ich dieses Buch geschrieben. Es ist kein Wälzer, der im Bücherregal verstaubt, sondern ein Praxishandbuch, das konkrete, sofort umsetzbare Hilfestellungen für eine erfolgreiche Firmennachfolge liefert.»

- Die Story
- Die Praxistipps
- Die Checklisten



Philipp Wittwer

Nachfolgeregelung

Das schaffen wir selbst!

Ein Erfahrungsbericht und Praxisratgeber
für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2023 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlagbild: Chris Krebs Photography (Fotografie) · Christine Zwiesigk (Maske)

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: CPI books GmbH

Printed in Germany

ISBN 978-3-03909-323-6

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung	9

Teil I

Die Geschichte	11
Es war einmal	12
Flügge	20
Traum	26
Abstand	32
Augenhöhe	38
Durchsetzungsvermögen	44
... zum Dritten	51
Super-GAU	58
Wahnsinn	61

Teil II

Praxistipps 73

Die typischen Phasen einer Firmennachfolge	74
Bevor es beginnt	74
Erstabklärungen	78
Kontaktaufnahme und Erst- und Sondierungsgespräche	79
Prüfungen	80
Verhandlungen	91
Abschluss oder Abbruch	95
Vorbereitungen	98
Tag X	104
Vollgas	105
Anforderungen an Nachfolger und deren Umfeld	110
Exkurs: Aufbau einer eigenen Firma anstatt einer Nachfolge	118

Teil III

Checklisten 121

Stichwortverzeichnis	131
Dank	133
Über den Autor	134

Vorwort

Ganz an den Anfang möchte ich etwas stellen, das mir persönlich äusserst wichtig ist. Sie, liebe Leserinnen und Leser, werden schnell einmal merken, dass ich mit meinem Vater den einen oder anderen heftigen Strauss ausgefochten habe. In diesem Buch gibt es Passagen, in denen er als überaus streng und als Sturkopf dargestellt wird – was sicher nicht ganz falsch ist –, aber es ist mir wichtig, zu betonen, dass ich mich nicht als jenen Menschen sehe, der keine Fehler gemacht hat – und mein Vater alles falsch. Das ist definitiv nicht so gewesen. Im Laufe der Erzählung wird das anfänglich kritische Bild über ihn relativiert, und ich versuche, ihm und seiner Rolle respektive Situation gerecht zu werden.

Gerade in Büchern über wirtschaftliche Themen schauen wir zu den grossen Namen auf, die meist von Übersee kommen, zehntausende Mitarbeiter beschäftigen, multinational unterwegs sind und Millionengehälter kassieren. Das sind jene, die Bücher schreiben «dürfen», die für uns «Normalos» wichtig sein sollen.

Zugegeben, ich lese auch hin und wieder solche Bücher, aber meistens sind sie (zu) lange, oft lässt sich vieles darin nicht auf ein KMU in der Schweiz übertragen, und wenn es um Nachfolgeregelungen in der Firma geht, schweigen sich sowieso die meisten aus – wie leider viele Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer auch. Sie machen die Nachfolgeregelung immer noch zu einem Tabuthema. Dabei werden jedes Jahr alleine in der Schweiz Tausende Unternehmen an Nachfolgerinnen oder Nachfolger übergeben.

Praxisorientierte Literatur zu diesem Thema, vorzugsweise angereichert mit Fallbeispielen, sucht man hingegen mit der Lupe. Das Wort «praxisorientiert» ist übrigens bewusst fett gedruckt, weil ich als praktizierender Praktiker Ratschläge von anderen Praktikern gegenüber theoretischen Abhandlungen bevorzuge. In meinem Leben hat sich nämlich oft gezeigt, dass etwas in der Theorie wunderbar klingt, aber in der Praxis versagt.

Ich habe die Nachfolge des elterlichen Betriebs angetreten und ein paar Jahre später eine weitere Firma als Nachfolger übernommen. Beide Situationen kenne ich aus eigener Erfahrung und in beiden habe ich Fehler gemacht, die ich mit dem heutigen Know-how nicht mehr machen würde. Hätte ich jemanden mit meinen heutigen Erkenntnissen an der Seite gehabt, wäre vieles einfacher gewesen.

Ich bin mit Leib und Seele Unternehmer und kenne die Schweizer KMU-Landschaft aus eigener Erfahrung. Mein Wissen habe ich in der Zwischenzeit als Berater bei einigen Nachfolgeregelungen eingebracht und Vorträge über die Firmennachfolge gehalten. Dieses Thema liegt mir wirklich sehr am Herzen. Wenn bei Ihnen in nächster Zeit eine Nachfolgeregelung ansteht oder Sie mit dem Gedanken spielen, bei einer Firma eine Nachfolge anzutreten, stehe ich Ihnen sehr gerne beratend und unterstützend zur Seite. Die E-Mail-Adresse für Ihre Kontaktnahme finden Sie am Ende des Vorworts.

Damit Sie nicht die gleichen Fehler machen müssen wie ich und von meinen Erfahrungen profitieren können, habe ich dieses Buch geschrieben. Es ist kein Wälzer, der im Bücherregal verstaubt, sondern ein knackiges Praxishandbuch, das auf möglichst komprimierte Art konkrete Hilfestellungen für die Firmennachfolge liefert. Nur so hat es in meinen Augen eine Daseinsberechtigung und eine Chance, von vielbeschäftigten (zukünftigen) KMU-Inhaberinnen und -Inhabern gelesen zu werden.

Wenn Sie, statt ein Buch zu lesen, lieber mit einem Menschen aus Fleisch und Blut reden und sich gezielt Unterstützung holen möchten, können Sie mich gerne kontaktieren.

Viel Spass beim Lesen und viel Erfolg bei Ihrem «Projekt Nachfolgeregelung».

Luzern, im Herbst 2022

Philipp Wittwer

info@nachfolger-in.ch

www.nachfolger-in.ch

Einleitung

Es ist ein Risiko gewesen.

Aber ein kalkulierbares.

Deshalb bin ich es eingegangen.

Nachdem ich kein Buch gefunden habe, welches das Thema Nachfolgeregelung so aufbereitet, dass es meinen Anforderungen genügt, habe ich mich entschlossen, selbst etwas dazu zu veröffentlichen. Entstanden ist dieses Buch.

Was Sie jetzt in den Händen halten, ist in seiner Art einzigartig, weil es aus neunundneunzig Prozent selbst erlebter Praxiserfahrung und einem Prozent ergänzender Theorie besteht. Damit es nicht allzu trocken daherkommt, lesen Sie im ersten Teil die Geschichte von mir, also Philipp, der in der elterlichen Firma und zusätzlich bei einer weiteren die Nachfolge des aussteigenden Patrons übernommen sowie noch ein eigenes Unternehmen gegründet hat. Es ist eine Geschichte mit Hochs und Tiefs und sie beginnt mit einem kurzen Einblick in meinen Werdegang. Diese ersten Seiten sind wichtig für das Verständnis der Gesamtsituation und dessen, was nachher geschehen ist.

Die Geschichte ist aus meiner Sicht erzählt, zwischendurch kommen jedoch auch mein Vater und meine Mutter zu Wort und beschreiben, wie sie die Situation aus Verkäufersicht erlebt haben. Das sorgt für ein tieferes Verständnis der Prozesse, die bei einem solchen Geschäft ablaufen (können). Gemäss Ausspruch «Mehrere Menschen, mehrere Meinungen» können die beiden über die gleiche Thematik durchaus anders erzählen, als ich es getan habe. Ich habe das ungefiltert stehen lassen, damit die unterschiedlichen Wahrnehmungen möglichst deutlich werden und Sie, liebe Leserin und lieber Leser, auch einen Eindruck vom Innenleben eines Menschen erhalten, der seine Firma nach fünfunddreissig Jahren Geschäftstätigkeit loslassen muss. Sollten Sie daran denken, die Nachfolge in einer Firma anzutreten oder Ihre Firma an jemanden zu übergeben, dann kann es durchaus sein, dass Sie Ähnliches erleben.

Am Ende gewisser Kapitel habe ich mir erlaubt, zu einigen Themen in die Vogelperspektive zu gehen und sie aus einer gewissen Distanz zu betrachten und bewerten. Das soll weitere Zusammenhänge aufzeigen und für ein umfassenderes Verständnis sorgen.

Im zweiten Teil, den ich Praxisteil nenne, weil keine überflüssige Theorie angehäuft wird, sondern fast ausschliesslich Tipps und Hinweise aus der Praxis aufgeführt sind, finden Sie das geballte Know-how, das hinter der Geschichte steckt.

Sie können zuerst die ganze Geschichte lesen und anschliessend den Praxisteil, auf diese Weise wird Ihr Lesefluss nicht gestört. Alternativ können Sie auch den Querverweisen in der Geschichte folgen, die jeweils zu den entsprechenden Punkten im Praxisteil führen. Wenn Sie sich ausschliesslich für die Praxistipps interessieren, genügt es, den zweiten Teil zu lesen.

Hinweis: Ich spreche jeweils von Vater und Sohn, weil ich von meinem Erleben erzähle. Logischerweise gilt alles auch für Vater und Tochter, Mutter und Sohn oder Mutter und Tochter ebenso. Im Buch erspare ich Ihnen jeweils die Aufzählung der Liste, um es nicht unnötig in die Länge zu ziehen.

Die Geschichte spielt in einer hochgradig männerlastigen Branche, wo man Frauen höchst selten antrifft, deshalb erlaube ich mir, oft nur die männliche Form zu verwenden. Wo es Sinn macht, habe ich gerne beide Geschlechter genannt.

Teil I

Die Geschichte

Die folgende Geschichte passiert so oder ähnlich x-fach in der Schweiz, manchmal mit einem guten Ausgang, manchmal mit einem weniger guten. Es ist also «nur» eine Geschichte, aber der aufmerksamen Leserin und dem aufmerksamen Leser werden mit Sicherheit einige Dinge ins Auge springen, bei denen sie bejahend nicken, weil sie sie aus dem eigenen Leben kennen, oder die sie mit Leuchtstift anstreichen, weil sie es für ihr eigenes Projekt beherzigen wollen.

Und übrigens: Die Geschichte ist tatsächlich passiert, es wurden aber einige Namen und Ortschaften verändert. Jede Ähnlichkeit mit bestehenden Firmen und ihren Eigentümern (ausser Philipps eigener Firma) ist deshalb zufällig und nicht beabsichtigt.

Es war einmal ...

... eine Geschichte, wie sie in der Schweiz jedes Jahr unzählige Male so oder ähnlich erzählt werden könnte. Wir zoomen hinein und landen in einer beschaulichen Luzerner Vorortsgemeinde, in einer Zeit, als man sich noch kannte und in den Geschäften mit Vornamen angesprochen wurde.

Dort kommt in den Achtzigerjahren ein kleines Kerlchen zur Welt, und zwar in einer Familie, in welcher der Vater eine eigene kleine Firma führt. Philipp ist der Erstgeborene und schon, als ihm zum allerersten Mal die Windeln gewechselt werden, ist klar, welchen Weg er einschlagen wird. Natürlich soll er in Vaters Fussstapfen treten und später den elterlichen Betrieb übernehmen.

«Natürlich soll er in Vaters Fussstapfen treten.»

Er durchläuft die Schule ohne grosse Rumpler und schliesst die obligatorische Schulzeit mit der Sekundarschule ab. Wer weiss, vielleicht hätte es ihm sogar fürs Gymnasium gereicht, aber er betreibt so viel Sport, dass manchmal die Lernzeit etwas knapp ausfällt. Zuerst interessiert er sich fürs Schwimmen, dann beginnt er zusätzlich mit Fussball, lässt irgendwann das Schwimmen weg, hängt in der Oberstufe auch die Fussballschuhe an den Nagel und startet mit leistungssportmässigem Rudern.

Leistungssportmässig bedeutet für den Dreizehnjährigen ein happiges Trainingsprogramm: Als Vorspeise fährt er mit dem Velo an den Rotsee, trainiert dort als Hauptgang zwei Stunden, rennt anschliessend als Dessert einmal um den Rotsee und radelt quasi als Digestif mit dem Velo wieder nach Hause. Neunmal pro Woche. Wobei ehrlicherweise gesagt werden muss, dass er nicht bei jedem Training das volle Menü konsumiert.

Was nach viel klingt, ist auch viel – und gibt Philipp viel. Diese Zeit prägt ihn, er lernt, auf die Zähne zu beißen, und mit Ruderkollegen von damals pflegt er bis heute Kontakt.

Wie (fast) jedes Kind, das in einer Familie mit eigenem Geschäft aufwächst, ist auch Philipp immer wieder in der Werkstatt anzutreffen, um sein Sackgeld aufzubessern. Vaters Metallbauunternehmen beschäftigt zwischen zwei und acht Mitarbeitende, und der grossgewachsene, kräftig gebaute Junior ist ein gern gesehener «Hilfsarbeiter».

Sein Vater ist kein Cüpli-trinkender Netzwerker (► Abschnitt «Netzwerke und Verbände» auf Seite 87) und holt die Aufträge nicht über Verbindungen und Beziehungen, sondern weil ihm in Sachen Metallbau niemand etwas vormacht. Niemand! Komplexeste Lösungen skizziert er bloss kurz auf Papier und das Ergebnis ist perfekt. Oder noch «verrückter»: Er hat die Lösung nur im Kopf und setzt sie von dort aus direkt um. Im Dorf kennt man den verschlossenen Einzelgänger nur, wenn man seine Dienste benötigt, sonst ist er nicht präsent.

Nach Ende der obligatorischen Schulzeit macht Philipp einen grossen Fehler.

So sehen es mindestens die Verwandten, die ihm an einem Familienfest dringend davon abraten, die vierjährige Lehrzeit bei seinem Vater zu absolvieren. Seine Mutter stimmt in den Chor der Warner ein und empfiehlt ihm ebenfalls, die Lehre woanders zu machen. Sie kennt Ehemann und Sohn bestens und ahnt, was folgen wird, wenn die beiden starken Charaktere als Lehrmeister und Lehrling im gleichen Betrieb aufeinanderprallen (► Abschnitt «Gedanken zur Lehre im elterlichen Betrieb und zur Rollenproblematik» auf Seite 17).

Philipp weiss aufgrund seiner Ferienjobs, wie impulsiv sein Vater reagieren kann und wie viel er von seinen Mitarbeitenden und Lehrlingen fordert, zudem sieht man es in Unternehmerkreisen nicht so gerne, wenn der Nachwuchs die Lehre im elterlichen Betrieb absolviert. Aber alles Warnen und Zureden hilft nichts. Die Herausforderung reizt ihn, und er will es allen beweisen, die ihm abraten. Oder es ihm nicht zutrauen?

Vier Jahre lang geht Philipp durch die Hölle und zurück.

Sein Vater nimmt ihn ebenso hart ins Gebet wie alle anderen – sogar noch härter. Wenn die anderen um fünf Uhr Feierabend machen dürfen, heisst es bei ihm: «Du machst Feierabend, wenn das Werkstück fertig ist.» Alleine bleibt er in der Werkstatt zurück und steht hin und wieder vor unlösbaren Problemen. Hilfe vom Lehrmeister-Vater bekommt er nicht. Manchmal heult er vor Wut und Verzweiflung – und aus Unverständnis, wieso ihn sein Lehrmeister-Vater so hart rannimmt. Diese Lehre wird ihm eine Lehre fürs Leben sein.

Er kann sich anstrengen, wie er will, seine Leistungen genügen nie. Nie. Nie. Sein Lehrmeister-Vater hat immer etwas auszusetzen und das Wort «Lob» existiert in seiner Berufswelt nicht. Manchmal kritisiert ihn sein Vater-Lehrmeister sogar zu Recht, weil er tatsächlich unsauber gearbeitet hat. Was soll er sich anstrengen, wenn am Ende sowieso nur Kritik resultiert!?

Aber aufgeben ist für Philipp keine Option.

Nur wer selbst durch die harte «Schule» seines Vaters gegangen ist, kann abschätzen, wie es dem Burschen ergangen ist. Dank Unterstützung durch die älte-

ren Lehrlinge schafft er es irgendwie durchs erste Lehrjahr. In der Berufsschule und an Kursen kann sich niemand auch nur ansatzweise vorstellen, wie hart es für ihn ist. Im Gegenteil, als er sich im Unterricht einmal beschwert, dass eine Prüfungsnote falsch berechnet worden sei, wird er vom Fachkundelehrer zurechtgewiesen, er solle schweigen, er sei von Beruf sowieso nur Sohn. Das ist zu viel für Philipp: «Wenn Sie noch einmal eine solche Aussage machen, packe ich Sie am Kragen!» Konsequenzen hat seine Drohung keine, aber immerhin lässt ihn dieser Lehrer fortan in Ruhe. In Gesprächen spürt er jedoch, dass auch seine Berufsschulkollegen glauben, dass seine Lehre beim Vater so anstrengend ist wie Ferien auf dem Ponyhof. Ein Weichei ...

Wenn die wüssten.

Je länger die Lehre dauert, desto mehr lehnt sich Philipp auf und gerät immer wieder mit seinem Lehrmeister-Vater aneinander. Es kommt vor, dass er ihn in seiner Wut (oder Hilflosigkeit?) anbrüllt und sogar einen Doppelmeter nach ihm schmeisst. Der Vater gibt ihm in der gleichen Phonstärke zurück, allerdings ohne etwas zu werfen oder handgreiflich zu werden.

Ein Lehrling würde so etwas nie wagen, es ist der Sohn, der sich gegen seinen Vater auflehnt. Die Pubertät lässt grüssen. Auch wenn der Vater handwerklich ein Ausnahmekönner ist, bedeutet das nicht, dass in seiner Firma alle Prozesse perfekt ablaufen. Die Mitarbeitenden wissen zum Teil, wie etwas besser und schneller gemacht werden könnte. Aber niemand getraut sich, es dem Patron alter Schule zu sagen. Also muss der Sohn herhalten. Sie versuchen über ihn ihre Anliegen beim Chef zu deponieren. Philipp lässt sich dafür einspannen und knallt gegen eine Wand. Für den Vater geht es nicht, dass der aufmüpfige Sohn ihm, womöglich vor der Belegschaft, sagt, wie man etwas besser machen könnte, und für den stolzen Lehrmeister geht es schon gar nicht, vom Lehrling so etwas zu hören. Es gibt immer nur einen Weg. Seinen.

Und doch erstaunt etwas: Es kann noch um zehn vor zwölf mittags heftig gerumst haben, einige Minuten später sitzen Vater und Sohn einträchtig nebeneinander im Auto und fahren gemeinsam zum Mittagessen. Morgens und abends nimmt Philipp das Velo und später das Mofa, aber wenn es regnet, fährt er lieber mit dem Vater im Auto. In der Mittagspause können die beiden «normal» miteinander umgehen, aber es kommt vor, dass sie, kaum im Betrieb angekommen, den Konflikt vom Vormittag lautstark fortsetzen.

Mutter ist zwar viel stärker im Hintergrund tätig, aber sie ist für Philipp eine extrem wichtige Bezugsperson und hilft ihm mit ihrer ruhigen, konsequenten und liebevollen Art über manche Schwierigkeit hinweg. Unzählige Male hört sie