

# In den Massanzug hineinwachsen

**F**ür den Entrepreneur eines KMU (Personengesellschaft oder juristische Person), stellt sich früher oder später die Frage, wer die Nachfolge des Unternehmers antritt. «Mit 66 Jahren» ist in den meisten Fällen (zu) spät. Das Alter um 55 wird als idealer Zeitpunkt genannt, um den Prozess zu lancieren. Bei der familieninternen Nachfolge ist ein anderer Fahrplan zu verfolgen als bei einer familienexternen Lösung. Ganz gleich, ob «nur» auf der Führungs- oder auch der Eigentümerebene Änderungen bevorstehen.

## SIA-Leistungsmodell nur ein Startpunkt

Die erfolgreiche Architektin, die das von ihr vor 20 Jahren gegründete Unternehmen mit heute 25 Mitarbeitenden an ihren mitarbeitenden 30-jährigen Sohn (Architekt) weitergeben und ihre 35-jährige Tochter (Zahnärztin) gleich behandeln will, hat ein Grossprojekt vor sich. Eine Aufgabe, mit der sie eigentlich bestens vertraut sein sollte. Doch sie stellt eine der schwierigeren beruflichen Prüfungen dar. Die verantwortungsbewusste Architektin macht einiges richtig, wenn sie die Übergabe anhand der ihr bekannten Phasen des SIA-Leistungsmodells plant: Strategische Planung, Vorstudien, Projektierung, Ausschreibung, Realisierung und Bewirtschaftung.

Was die Unternehmerin im beruflichen Alltag aus dem Effeff beherrscht, gilt es auf gänzlich unbekanntem Terrain anzuwenden. Und in anderen Disziplinen, in und mit (fast) beliebigen Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Rechtskleidern. Eine gelungene Nachfolge ist indes weit mehr als ein Abwickeln von technischen Themen wie Übernahmevertrag zwischen Mutter und Sohn, Testament der Architektin, Pflichtteilsverzichte der Tochter und des Ehemanns oder Steueroptimierung und Finanzierung. In der Praxis entpuppen sich das rechtzeitige Loslassen, das Zurückweichen ins zweite Glied und das Entbehrligmachen als die eigentlichen Herausforderungen. Spiegelbildlich sollte der noch

unentschlossene Sohn sich früh im Klaren werden, was er will und kann und vor allem was er darf. Er soll das Unternehmen früher oder später zu seinem eigenen Betrieb machen. Eine Nachfolge, in welcher der Sohn die Rolle und das Tätigkeitsfeld gleich wie die Mutter fortsetzen soll, wird kaum nachhaltig gelingen.

## Erwartungen nicht betonieren

Jeder (planbare) Nachfolgeprozess braucht Zeit und Geduld. Wer initial (vermeintlich) sorgfältig Mass genommen und beim Finanzberater, Treuhänder oder Anwalt einen entsprechenden Massanzug in Auftrag gegeben hat, tut gut daran, in einem Prozess über mehrere Jahre (nicht Monate!) konstant zu überprüfen, ob es und was noch passt. Wer die Übergabe langsam angeht, wird besser loslassen können, und wer übernimmt, kann geführt in die neue Aufgabe gedeihen. Betonierte Erwartungen dürfen kein Kompass sein, zusammen entwickelte Ideen sind dem Ganzen förderlich. Gefragt ist eine schonungslose, ehrliche Offenheit aller Involvierten, sich dem Thema Nachfolge zu stellen und Schwierigkeiten – solche tauchen auf! – gemeinsam anzugehen. Idealerweise wird der Prozess von einem externen Beratenden eng begleitet. Neben der eigenen Kernkompetenz (Finanzen, Steuern oder Recht) sollte der beigezogene Experte auch persönlich-familiäre Fragestellungen nicht scheuen. So wachsen die Beteiligten förmlich zusammen in den (laufend anzupassenden) Massanzug.

Die Unternehmensübergabe ist ein Thema, das zu Unrecht als Aufgabe der älteren Generation abgestempelt wird. Was im Beruf wegen Pensionierung tatsächlich unauweilich wird, kann schon morgen völlig überraschend Realität sein. Der Zwang, das mit viel Engagement und Herzblut aufgebaute Unternehmen übertragen zu müssen, kann jeden treffen. Hierfür gibt es alle erdenklichen Gründe wie finanzielle Engpässe oder ein anderer Schicksalsschlag. Der «Notfallplan» für die unerwartete Übergabe sollte ebenfalls stehen. —

«Welches ist der ideale Zeitpunkt, mein Architekturbüro auf meinen Sohn zu übertragen, und in welchem Rechtskleid wird dies am Effizientesten getan?»



THOMAS LOCHER, LIC., LL.M.,  
Rechtsanwalt/Partner bei Thouvenin  
Rechtsanwälte KLG, Zürich, hat  
einen Beratungsschwerpunkt in der  
Nachfolgeplanung von Entrepreneurs.  
[www.thouvenin.com](http://www.thouvenin.com)

Haben Sie Wunschthemen, die wir in dieser Rubrik behandeln sollten? Dann senden Sie uns diese an: [zurechtgefragt@archithema.ch](mailto:zurechtgefragt@archithema.ch)