

Fit für Nachfolge – schlüsselfertig in die Zukunft

Stellen Sie sich vor: Ein renommierter Unternehmer eines sehr bekannten Unternehmens verabschiedet sich im fortgeschrittenen Alter und nach über 40 Jahren als Patron in den Aufsichtsrat. An die operative Spitze setzt er ein neues Führungsteam. Das erste Team wird nach einem Jahr entlassen, das zweite Gremium bleibt bis heute im Amt, erntet aber vom Patron öffentlich Kritik. Der Alt-Patron meint, er müsse wieder mehr mitreden, weil auf den wichtigen Posten noch nicht die richtigen Leute sässen. So geschehen im Jahr 2025 – nicht irgendwo, sondern bei einem der renommiertesten Fussballclubs der Welt – mit Sitz in Bayern.

Von André Egli und Stefan Rüssli

Die Episode zeigt: Nachfolge ist weit mehr als eine Frage der richtigen Namen. Sie bedeutet, Verantwortung zu übergeben, Vertrauen aufzubauen – und loszulassen. Wer das nicht schafft, riskiert Brüche, Demotivation und am Ende eine Führungskrise. Was im Fussball auffällt, passiert in der Wirtschaft oft im Stillen. Die Ursache ist fast immer dieselbe: fehlende oder zu kurze Vorbereitung – sowohl bei den Menschen wie auch beim Unternehmen.

Von der Herausforderung zur Chance

Eine gelungene Unternehmensnachfolge gilt als eine der grössten unternehmerischen Leistungen überhaupt. In der Schweiz beschäftigt sie rund 15% aller KMU – und jedes dritte Unternehmen verschwindet, weil die Nachfolge nicht gelingt. Besonders prekär: Viele Unternehmer warten zu lange. Sie unterschätzen, wie komplex ein Nachfolgeprozess ist, und schieben die Auseinandersetzung damit hinaus, bis der Druck zu gross wird.

Dabei ist klar: Nachfolge ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein Prozess. Wer früh beginnt, kann die Übergabe gestalten, wer zu spät kommt, muss oft retten oder sogar hoffen.

Hier kann ein standardisiertes Vorgehen helfen, um die Inhaberinnen und Inhaber und auch das Unternehmen «Fit für Nachfolge» zu trimmen: Unternehmen sollen so vorbereitet werden, dass sie jederzeit «schlüsselfertig» übergeben werden können – sei es innerhalb der Familie, an Mitarbeitende oder an Dritte.



Der Nachfolgeprozess sollte ganzheitlich gedacht und die Strategie, die Organisation und auch die Menschen mitberücksichtigen. Somit ist auch klar, dass der Endzustand oftmals nicht in einem Jahr erreicht wird, sondern durch einen mehrjährigen Prozess zustande kommt.

Eigentümerstrategie – die Basis schaffen

Jede Nachfolge beginnt mit der Eigentümerstrategie. Sie ist der Kompass für alle weiteren Schritte. Sie hält Ziele, Werte und Einflussmöglichkeiten fest und beantwortet Fragen wie:

- Soll die Firma in Familienhand bleiben oder verkauft werden?
- Wie viel Kontrolle wollen die Eigentümer künftig behalten?
- Welchen Stellenwert haben Wachstum, Rendite oder Stabilität?

Wer diese Fragen früh klärt, schafft Orientierung – für die Familie, das Management und potenzielle Nachfolger. Fehlt eine solche Strategie, drohen Konflikte. Gerade in Familienunternehmen können unausgesprochene Erwartungen ganze Nachfolgeprojekte zum Scheitern bringen.

Die Erfahrung zeigt: Eigentümerinnen und Eigentümer, die offen über ihre Absichten sprechen und diese schriftlich festhalten, erhöhen die Chance massiv auf einen reibungslosen Übergang.

Unternehmens- und Organisationsstrategie – Zukunftsfähigkeit sichern

Doch auch die beste Eigentümerstrategie nützt wenig, wenn das Unternehmen operativ nicht fit ist. Strategie und Orga-

nisation müssen so aufgestellt sein, dass Nachfolger erfolgreich arbeiten können. Dazu gehören:

- eine klare Mission und Vision, die Orientierung geben,
- überprüfte Ziele und messbare Resultate,
- Strukturen und Prozesse, die Effizienz ermöglichen,
- eine Führungskultur, die Innovation fördert und Mitarbeitende einbindet

Ein Unternehmen, das in alten Mustern verharrt, wirkt auf Nachfolger unattraktiv. Wer hingegen modern geführt ist, Mitarbeitende fördert und digitale Prozesse etabliert hat, schafft Vertrauen – und damit die Basis, dass eine Nachfolge nicht nur gelingt, sondern zum Neustart wird. Die Marke muss stark, heisst relevant und glaubwürdig bei den Zielgruppen, sein.

Innovationsstrategie – Transformation als Dauerauftrag

Nachfolge bedeutet immer auch Erneuerung. Ein Unternehmen, das stehenbleibt, verliert an Attraktivität – für Kunden, Mitarbeitende und Investoren. Digitalisierung, Automatisierung, Nachhaltigkeit oder neue Geschäftsmodelle sind längst nicht mehr Kür, sondern Pflicht.

Fit für Nachfolge verankert deshalb auch «Innovation als Dauerauftrag». Das kann auf verschiedene Arten geschehen – nachfolgend ein möglicher Ansatz:

- **Company Building:** Neue Geschäftseinheiten entstehen innerhalb des Unternehmens und schaffen Raum für frische Ideen – oft mit Einbezug potenzieller Nachfolger.
- **Acqui-Hire:** Startups werden übernommen, um deren Talente und Innovationskultur zu gewinnen.
- **Venture-Clienting:** Das Unternehmen wird erster Grosskunde junger Firmen und testet neue Technologien im eigenen Betrieb.
- **Investitionen in Startups:** Beteiligungen sichern Zugang zu Zukunftstechnologien – mit Option auf spätere Übernahme.

Wer frühzeitig solche Wege beschreitet, macht die Firma für die nächste Generation attraktiv – und positioniert sie dort, wo die Märkte von morgen entstehen.

Umsetzung – ein Prozess über Jahre

Eine erfolgreiche Nachfolge geschieht nicht von heute auf morgen. Sie ist das Ergebnis von mehrjährigen Vorbereitungen. Drei bis fünf Jahre vor einer geplanten Übergabe sollte der Prozess idealerweise starten. Schritt für Schritt wird die Firma in Strategie, Struktur und Kultur erneuert.

So entsteht ein Betrieb, der «schlüsselfertig» bereit ist – für den Generationenwechsel, den Management-Buy-out oder den Verkauf an Dritte. Entscheidend ist, dass die Transformation nicht erst mit der Übergabe beginnt, sondern lange vorher.

Menschen entwickeln – Vertrauen aufbauen

So wichtig Strategien und Strukturen auch sind: Am Ende entscheiden die Menschen. Potenzielle Nachfolger brauchen Zeit, um in ihre Rolle hineinzuwachsen. Sie müssen Kompetenzen entwickeln, Führungsverantwortung übernehmen und Vertrauen gewinnen.

Hier helfen Assessments, Persönlichkeitsanalysen und gezielte Entwicklungsprogramme, um sicherzustellen, dass die richtigen Personen an den richtigen Positionen wirken. Entscheidend ist auch die Haltung des abgebenden Patrons: Wer Vertrauen schenkt, signalisiert, dass er loslassen kann. Wer dagegen misstraut und ständig eingreift, entwertet die neue Führung – und gefährdet das Ganze.

Schlüsselfertig generiert auch Mehrwert

Ist ein Unternehmen Fit für die Zukunft, schlüsselfertig für eine Übergabe – so ist auch klar, dass die Firma für einen dritten deutlich attraktiver ist. Gute finanzielle Zahlen und kompetitive Strategien lassen den Wert einer Unternehmung steigen. Fitte Unternehmen generieren am Markt einen deutlich höheren Preis.

Typische Stolpersteine

- **zu spätes Beginnen:** Viele Unternehmer starten erst, wenn gesundheitliche oder finanzielle Zwänge auftreten. Dann fehlt die Zeit für einen sauberen Übergang.
- **Mangel an Klarheit:** Unausgesprochene Erwartungen zwischen Eigentümern, Familie und Management führen zu Konflikten.
- **überhöhte Preisvorstellungen:** Eigentümer überschätzen oft den Marktwert der Firma. Das erschwert die Übergabe.
- **fehlendes Vertrauen:** Neue Führungskräfte werden zwar eingesetzt, dürfen aber nicht wirklich entscheiden.

Diese Stolpersteine sind bekannt – und lassen sich vermeiden, wenn frühzeitig mit dem «Fitnessprogramm» begonnen wird.

Fazit – Nachfolge als Chance

Fit für Nachfolge bedeutet, nicht erst im Moment des Rücktritts über Lösungen nachzudenken. Es geht darum, Unternehmen rechtzeitig strategisch, organisatorisch und menschlich fit zu machen – und so die Übergabe zu einer Chance für alle Beteiligten zu gestalten: für Eigentümer, Nachfolger, Mitarbeitende und das Unternehmen selbst.

Wer diesen Weg geht, schafft nicht nur einen reibungslosen Übergang, sondern legt die Grundlage für nachhaltigen Erfolg – weit über die eigene Amtszeit hinaus.

Autoren



André Egli ist Leiter Nachfolge und Verwaltungsrat von Balmer-Etienne AG, einem der renommiertesten Unternehmen für Treuhand, Prüfung und Beratung. André Egli begleitet Unternehmer und Firmen in ihrem Nachfolgeprozess. www.balmer-etienne.ch



Stefan Rüssli ist Unternehmer, Investor und Verwaltungsrat. Mit Rüssli Ventures berät er Startups und KMU in der Unternehmensentwicklung, bei M&A-Transaktionen und Nachfolge – sowie designierte Unternehmer*innen bei der Suche nach geeigneten Objekten. www.ruessli-ventures.ch