

# Vom Mitarbeiter zum Unternehmer: Potenzial der betriebsinternen Nachfolge

Jährlich stehen tausende Inhaberinnen und Inhaber von Schweizer KMU vor der Frage: «Was wird aus meinem Unternehmen, wenn ich in den Ruhestand trete?». Das ist eine emotionale Herausforderung, besonders wenn keine familieninterne Nachfolge in Sicht ist. In solchen Situationen wird der Verkauf des Unternehmens erwogen, wobei der Fokus oft vorschnell auf externen Optionen liegt. Was häufig vernachlässigt wird, ist das Potenzial für eine betriebsinterne Nachfolge, das in den eigenen Unternehmensreihen schlummert.



**David Dahinden**, Leiter Nachfolgeplanung, Partner BDO

Viel Potenzial bleibt unentdeckt, weil angenommen wird, dass geeignete Nachfolger erhebliche finanzielle Mittel für die Firmenübernahme aufbringen müssen, über die sie nicht verfügen. Gleichzeitig sind sich für die betriebsinterne Nachfolge geeignete Mitarbeitende möglicherweise nicht bewusst, dass die Übernahme des bereits etablierten Unternehmens eine Option für sie sein könnte. Dies liegt unter anderem daran, dass sie wenig über diesen Prozess und die Finanzierungsmöglichkeiten wissen. Das Schlüsselwort lautet folglich: Dialog.

## Potenzial innerhalb des Unternehmens erkunden

Inhaberinnen und Inhaber sind gut beraten, das vorhandene Talent und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden genau zu analysieren, um eine potenzielle Nachfolge zu identifizieren. Langjährige, loyal unterstützende Mitarbeitende können ideale Kandidaten für eine Übernahme sein, wenn ihnen die Möglich-

keit dazu gegeben wird. Oftmals verfügen sie über das erforderliche Know-how und die benötigte Motivation, um das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen. Was ihnen fehlt, ist in vielen Fällen jemand, der ihnen die Optionen aufzeigt und den Prozess erklärt.

Es lohnt sich folglich, aktiv potenzielle Nachfolgerinnen innerhalb des Unternehmens anzusprechen und beispielsweise die Vorteile einer Übernahme im Vergleich zu einer Neugründung zu betonen. Hierzu gehören unter anderem der bereits etablierte Kundstamm, die vorhandene Infrastruktur und die bewährte Fachkompetenz.

Persönliche Gespräche, die Bereitstellung von Informationen über das Unternehmen und die Nachfolgeoptionen sowie die Möglichkeit, gemeinsam an einem Übernahmemodell zu arbeiten, sind entscheidend.

## Knackpunkt Finanzierung

Ein häufiges Missverständnis ist, dass die Übernahme der bereits etablierten

Firma enorme finanzielle Mittel erfordert. Doch das muss nicht zwingend der Fall sein. Es gibt verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten, die es potenziellen Nachfolgern ermöglichen, das Unternehmen ohne beträchtliche Eigenkapitalreserven zu übernehmen.

Eine nachhaltige, stabile Finanzierungslösung beinhaltet meist mehrere Finanzierungspartner in der passenden Konstellation. Neben externen Finanzierungspartnern wie Banken spielen die Verkäufer respektive Inhaberinnen eine wichtige Rolle; Stichwort «Verkäuferdarlehen». Diese Dimension der Finanzierung sollte nicht ausser Acht gelassen werden und ist heute in der Praxis ein häufig eingesetztes Instrument. Ist bereits eine Vertrauensbasis zwischen Verkäufer und Nachfolgerin vorhanden, ist dies von grossem Vorteil.

## Nachfolgeplanung frühzeitig anpacken

Die Nachfolgeplanung ist ein komplexer Prozess, der Zeit und eine sorgfältige Vorbereitung erfordert. Daher ist es ratsam, frühzeitig damit zu beginnen, idealerweise mindestens fünf Jahre vor dem geplanten Ruhestand.

Durch eine rechtzeitige Identifizierung potenzieller Nachfolger, die Einbindung externer Beratung und die gezielte Vorbereitung der geeigneten Mitarbeitenden auf ihre zukünftige Rolle als Unternehmerin oder Unternehmer kann eine erfolgreiche Nachfolge sichergestellt werden. Es gilt also, die Nachfolgeplanung anzupacken – lieber heute als morgen.

[david.dahinden@bdo.ch](mailto:david.dahinden@bdo.ch)  
[www.bdo.ch/firmennachfolge](http://www.bdo.ch/firmennachfolge)