



# Unternehmensnachfolge

Interdisziplinäres Handbuch zur Nachfolgeregelung

# Succession d'entreprise

Manuel interdisciplinaire sur le règlement de la succession

2., erweiterte Auflage / 2<sup>e</sup> édition augmentée

---

Mauro Lardi / David Dürri / Nicolas Rouiller (Hrsg./éds)

---

## Teil 14: Wie die Nachfolge bei Familienunternehmen gelingt

CHRISTIAN ULRICH

Familienunternehmen gelten in der langen Frist als finanziell erfolgreicher als Nichtfamilienunternehmen. Der Grund ist, dass Familien mit ihren Unternehmen neben monetären oft auch nichtmonetäre Ziele verfolgen, entsprechend bewusst Werte vertreten und eine längerfristige Perspektive haben. Als Folge davon werden diese Unternehmen von Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden oft als verlässlicher wahrgenommen. Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen und seinen Werten, sind motivierter, loyaler und erbringen so eine höhere Leistung. Die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden besitzen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen eine solidere Vertrauensbasis, auftretende Probleme können so konstruktiver gelöst werden.

Die Ausgangslage für eine Nachfolge ist also gut. Der Nachfolger oder die Nachfolgerin soll die Werte, die längerfristige Perspektive besitzen und gleichzeitig die Zukunft verkörpern, damit das gegenseitige Vertrauen und die Stabilität der Beziehungen weiter bestehen bleiben. Logischerweise ist der Nachfolgeprozess anspruchsvoll. In den folgenden Abschnitten wird ausgeführt, wie dies gelingen kann. Der Fokus liegt auf KMU in Familienbesitz, wo die Eigentumsverhältnisse durch die Nachfolge nicht ändern. Bei einem Verkauf wären zusätzliche Überlegungen anzustellen.

## § 1 Fragen zu Beginn

Idealerweise sollte spätestens 15 Jahre vor der geplanten Übergabe mit der Vorbereitung für die Nachfolge begonnen werden. Dabei sind dann drei Fragen zu beantworten:

- Soll die Nachfolge familienintern oder familienextern erfolgen?
- Soll auf einen oder auf mehrere potentielle Nachfolger gesetzt werden?
- Was ist beim Profil des Nachfolgers zu beachten?

### 1. Familienintern vs. familienextern

Besteht die Wahl zwischen familienintern und -extern, ist eine familieninterne Lösung anzustreben. Das entscheidende Element sind die Werte. Die Familie kennt die Person – Stärken wie Schwächen – und eine interne Lösung verkörpert diese Werte gegenüber den Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden glaubwürdig. Second-Best ist ein Nachfolger aus dem Mitarbeiter-Pool. Diese sind mit der Kultur im Unternehmen vertraut, die von der Familie gelebten Werte sind der Person bekannt und bei entsprechender Performance besitzt ein solcher Mitarbeiter Akzeptanz. Third-Best ist eine externe Lösung. Dies kann ein externer CEO sein, wenn sich die Familie aus dem Geschäft zurückziehen möchte oder die nächste Generation noch sehr jung bzw. noch nicht geboren ist. Die andere externe Lösung ist ein Verwalter, welcher das Unternehmen einige Jahre führt, bevor wieder ein Familienmitglied das Ruder übernimmt. Knackpunkt bei Second- und Third-Best ist die Kommunikation mit der/den Eigentümer-Familie/n, welche sich jedoch mit einer guten Governance sicherstellen lässt.

### 2. Ein Nachfolger vs. mehrere Nachfolger

Bei der Frage, ob ein oder mehrere Nachfolger in Betracht gezogen werden sollen, können grundsätzlich beide Varianten zum Erfolg führen. Wichtig ist jedoch, dass man sich der Risiken der jeweiligen Variante bewusst ist und sich entsprechend vorbereitet. Soll ein Nachfolger aufgebaut werden, hat dies den Vorteil einer klaren Perspektive für alle Beteiligten. Da sich der Aufbau eines Nachfolgers oft über mehrere Jahre hinzieht, wird die Gefahr reduziert, dass sich der potentielle Nachfolger bei den ersten Schwierigkeiten für eine

Karriere ausserhalb entscheidet. Ein Risiko ist, dass beim Alles-auf-eine-Karte-Setzen keine Alternative existiert, falls der Nachfolger sich als ungeeignet erweist, durch Krankheit oder Tod die Aufgabe nicht mehr wahrnehmen kann. Tritt dieser Fall ein, sind die Alternativen externer CEO oder Verwalter.

Existieren zudem Personen innerhalb der Unternehmensfamilie(n), welche zwar Interesse an der Nachfolge signalisiert haben, aber übergangen wurden, besteht das Risiko von familieninternen Intrigen. Dies wird heikel, wenn die Übergangenen zu einem späteren Zeitpunkt Eigentümer werden und ihren Groll noch nicht abgelegt haben. Es ist daher wichtig, dass für Nichtnachfolger attraktive Optionen existieren.

Mehrere Nachfolger ins Rennen zu schicken, hat daher die offensichtlichen Vorteile, dass mehrere Familienmitglieder in den Prozess eingebunden werden können und Nachfolge-Alternativen bestehen. So die Evaluation als fair empfunden wird, lässt sich das Groll-Potential innerhalb der Familie(n) reduzieren. Das Risiko von mehreren Nachfolgern ist die Gruppenbildung innerhalb der Unternehmung. Da die Nachfolger in Konkurrenz stehen, versucht jeder Kandidat, Mitarbeiter auf seine Seite zu ziehen und im schlimmsten Fall dem anderen zu schaden. Dies ist deshalb gefährlich, weil die Konkurrenz die Einheit der Familie(n), deren emotionale Bindung und im Extremfall die langfristige Perspektive, das Leben der Werte und damit die vitalen Vorteile von Familienunternehmen untergräbt.

### **3. Profil des Nachfolgers**

Logischerweise ist das Profil für den Nachfolger oder die Nachfolgerin je nach Unternehmung unterschiedlich, jedoch lassen sich drei Elemente identifizieren, welche beachtet werden sollten:

- Profil;
- Aussenwirkung des Profils;
- Praktikabilität des Profils.

Beim Profil hat sich gezeigt, dass für zukünftigen Erfolg neben den Fach- und Leadership-Kompetenzen Merkmale wie Neugierde, Reflexionsfähigkeit/Fähigkeit zur Einsicht, Engagement und Entschlossenheit zentral sind. Personen mit einer starken Ausprägung dieser Merkmale besitzen die Fähigkeit, sich an veränderte Situationen anzupassen, und lassen sich von Widerständen

nicht unterkriegen, was wichtig ist, um in der heutigen VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) erfolgreich zu sein.

Die Aussenwirkung des Profils wird oft unterschätzt. Dieser Punkt ist sowohl für die Second- und Third-Best-Varianten von Bedeutung, jedoch besonders für die First-Best-Variante. Wenn ein Nachfolger aus dem Familienkreis kommt, besteht immer der Verdacht, dass die Person wegen ihrer Geburt Nachfolger wird und nicht wegen der Kompetenzen. Logischerweise untergräbt dieser Vorwurf das Vertrauen der Belegschaft in den Nachfolger. Probate Mittel, dem Vorwurf der Inkompetenz entgegenzuwirken, sind akademische Meriten und berufliche Erfolge ausserhalb des Familienunternehmens.

Damit die Praktikabilität des Profils gegeben ist, sollte das Profil nachvollziehbar, transparent und realistisch sein, und man sollte sich auf eine geringe Anzahl an Profil-Merkmalen beschränken. Die Nachvollziehbarkeit und die Transparenz stärken die Glaubwürdigkeit der Wahl sowohl familienintern wie auch -extern. Dies reduziert die Wahrscheinlichkeit von Streit und Missgunst innerhalb der Familie und das Vertrauen gegenüber der Belegschaft wird gestärkt. Kann das Profil eigentlich nur von Ausnahmetalenten erfüllt werden und wird eine grosse Anzahl von Kriterien definiert, finden die Mitglieder des Auswahlgremiums ein paradiesisches Biotop zum Verfolgen einer eigenen Agenda vor. Beides ist weder der Glaubwürdigkeit des Prozesses noch der Wahl des Nachfolgers zuträglich; Vertrauen und die empfundene Fairness werden geschwächt.

Im folgenden Abschnitt wird auf die Varianten First-Best, Second-Best und Third-Best eingegangen. Es wird aufgezeigt, wie sich die drei Möglichkeiten umsetzen lassen, wo die Stolpersteine liegen und wie diese gehandhabt werden können.

## § 2 Die Varianten

### 1. First-Best: Familieninterne Lösung

Wenn Sie in der glücklichen Lage sind und familienintern potentielle Nachfolger oder Nachfolgerinnen sehen, dann sollte spätestens 15 Jahre vor Übergang mit der Planung begonnen werden. Da bei familieninternen Nachfolgen immer das Etikett Vetternwirtschaft dranhängt, ist auf eine reputationsfördernden

de Ausbildung und Berufserfahrung ausserhalb des Familienunternehmens zu achten. Beispielsweise gibt die Familie vor, dass ein Nachfolger einen bestimmten Abschluss besitzen, bei mindestens einem anderen Unternehmen in der Branche mindestens fünf Jahre gearbeitet haben muss und zwei Beförderungen vorzuweisen hat. Dies erfordert ein frühzeitiges Weichenstellen.

Spätestens drei und frühestens fünf Jahre vor der Stabübergabe sollte der Eintritt ins Familienunternehmen stattfinden. Während dieser Zwischenphase können der Nachfolger oder die Nachfolgerin das Business kennenlernen, Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten aufbauen. Vital ist, dass Verantwortung hinsichtlich Business und Mitarbeitern übernommen werden kann. Ziel ist eine Spielwiese mit beschränktem Schadenspotential. Auch sollte der bisherige Unternehmenslenker unterstützend mit Rat und Tat zur Seite stehen. Dies festigt das gegenseitige Vertrauen zwischen Inhaber und Nachfolger. Diese Phase ist zudem ein wichtiger Schritt in der Evaluation. Mankos können noch vor der Übernahme erkannt und entsprechende Massnahmen – z.B. ein Coaching – ergriffen werden. Sie dient auch für den Aufbau von Vertrauen gegenüber internen wie externen Akteuren. Der Inhaber sollte zudem möglichst viele Baustellen – z.B. Konflikte mit Kunden oder Lieferanten – schliessen, begonnene Projekte sauber beenden, sodass die Nachfolge ohne Altlasten angetreten werden kann.

Der Eintritt vor Antreten der Nachfolge ins Unternehmen hat neben obigen Vorteilen auch einen Nachteil. Der Nachfolger hat eine Geschichte mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. In seiner Rolle als Firmenlenker ist er vielleicht gezwungen, Entscheidungen zu treffen, welche frühere Arbeitskollegen irritieren. Damit kann aufgebautes Vertrauen zerstört werden. Arbeiten Nachfolger und Inhaber während der Phase vor Antritt jedoch eng zusammen und fällen Entscheidungen in gegenseitiger Absprache, lässt sich die Wahrscheinlichkeit von Irritationen verringern.

Bei mehreren Kandidaten ist zudem eine faire und objektive Auswahl elementar. Zwecks Glaubwürdigkeit ist der Beizug eines externen Spezialisten für den Nachfolge-Prozess zu empfehlen. Zudem sollte mit den potentiellen Nachfolgern von Beginn an transparent kommuniziert und mit jedem ein persönlicher Entwicklungsplan ausgearbeitet werden. Mit Familienmitgliedern, welche ausscheiden, von Beginn an nicht in Frage kommen oder nicht wollen, sollten Alternativen diskutiert werden, damit diese Mitglieder Perspektiven sehen, das Gesicht wahren können und als konstruktives Mitglied der Familie erhalten bleiben. Damit wird sichergestellt, dass auch die nächste Genera-

tion dieses Familienmitglieds dem Familienunternehmen potentiell erhalten bleibt.

Für die Übernahme der Nachfolge ist ein Plan zur Integration bzw. zum Onboarding zu empfehlen. Konkret ist der Start des Nachfolgers als Erfolg zu gestalten, damit dem Wechsel von Beginn an eine positive Konnotation gegeben wird. Es sind Meilensteine und frühe Erfolge zu definieren, damit das aufgebaute Vertrauen zu den Mitarbeitern vertieft werden kann. Weil Nachfolger aus der Familie oft schwer ehrliches Feedback erhalten, realisieren Nachfolger oftmals spät, dass etwas schief läuft. Daher ist zu Beginn ein regelmässiger und auf Vertrauen basierter Austausch zwischen Vorgänger und Nachfolger wichtig. Für den Erfolg müssen beide aber akzeptieren können, dass die Welt verschieden interpretiert werden kann, die Rollen und Entscheidungskompetenzen müssen klar definiert sein. Ein Verwaltungsrat (VR) mit familienexternen Mitgliedern ist zu empfehlen, um Entscheidungen breiter abstützen zu können.

## **2. Second-Best: Unternehmensinterne Lösung**

Stehen familienintern keine Nachfolger zur Verfügung, kann ein unternehmensinterner Nachfolger eine gute Lösung sein. Vielleicht befinden sich Personen mit Potential schon im Mitarbeiter-Pool oder eine solche Person wird gezielt rekrutiert. Der Zeitfaktor ist hier entscheidend. Unabhängig davon, ob ein potenzieller Nachfolger bereits für das Familienunternehmen tätig ist oder von extern gewonnen wird, sollten zwischen dem Start der Vorbereitung und dem effektiven Antritt der Nachfolge idealerweise drei – jedoch maximal fünf – Jahre liegen. Sonst besteht die Gefahr, dass der potentielle Nachfolger externe Varianten ins Auge fasst. Die Gründe sind zum einen, dass für den Nachfolger oder die Nachfolgerin ein Nachfolge-Prozess mit substantiellem Aufwand verbunden ist und so ein absehbares Ende existieren muss. Zum anderen braucht ein Prozess ein Sichverpflichten des Stelleninhabers. Ist der Zeitraum zu gross, besteht die Tendenz des Aufschiebens, sodass Prioritäten anders gesetzt werden.

Drei Jahre bieten zudem genügend Zeit für die Evaluation und den Vertrauensaufbau mit den Stakeholdern, so der Person wirklich Verantwortung übertragen wird. Neben fachlichen und führungstechnischen Elementen ist auch auf die Passung mit der Unternehmungs-DNA zu achten. Wie auch bei der First-Best-Variante ist eine enge Begleitung des Nachfolgers durch den In-

haber elementar. Ein Pferderennen um die Nachfolge ist zwar möglich, so die in der First-Best-Lösung aufgeführten Punkte beachtet werden, aber sehr heikel. Die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass Kandidaten frühzeitig abspringen, das Unternehmen verlassen, weil externe Möglichkeiten als verlockender und erreichbarer erscheinen. Im schlechtesten Fall geht viel Zeit verloren, wertvolle Mitarbeitende sind weg und es muss wieder von vorne begonnen werden. Eine externe Rekrutierung von Nachfolgern, welche gegeneinander oder gegen interne Personen antreten, gleicht der Quadratur des Kreises, ist also keine Option.

Für die Integration gilt das Gleiche wie für die familieninterne Lösung. Da in dieser Variante der Nachfolger nicht aus der Familie kommt, Vorgänger und Nachfolger weniger vertraut sind, ist ein beiderseitiges Einhalten der definierten Rollen und Entscheidungskompetenzen elementar. Sonst sind Konflikte programmiert, ein Scheitern der Nachfolge ist wahrscheinlich. Um das Principal-Agent-Problem in den Griff zu bekommen, sind die monetären und nichtmonetären Anreize zwingend auf eine Gleichrichtung der Interessen von Nachfolger und Familie auszurichten. Ist bei der First-Best-Lösung ein VR mit externen Mitgliedern zu empfehlen, ist dies hier elementar. Mit der richtigen Auswahl ermöglichen externe VR-Mitglieder, die Dominanz des Nachfolgers in Schach zu halten, tragen zu breiter geführten Diskussionen bei und helfen so der Familie, ihre Interessen bewusster wahrnehmen zu können. Sodann hat der Nachfolger auch familienexterne Ansprechpartner. Dies ist wichtig, wenn die Familie nicht mit einer Stimme spricht. Dann können externe VR-Mitglieder als Mittler agieren.

### **3. Third-Best: Externe Lösung**

Die externe Lösung kommt meist dann zum Zug, wenn First-Best und Second-Best nicht in Frage kommen, keinen Nachfolger hervorgebracht haben oder den Stelleninhaber ein Schicksalsschlag ereilt hat. Meist existiert, wenn überhaupt, nur ein kurzer Zeitraum zwischen Eintritt und Übernahme. Daher ist eine saubere Evaluation bei der Rekrutierung elementar, insbesondere die Passung mit der DNA des Unternehmens ist zu klären. Auch ein Onboarding sollte unbedingt geplant und umgesetzt werden, damit die Integration rasch klappt. Auf die Besonderheiten der Varianten Verwalter und externer CEO wird nun im Folgenden kurz eingegangen.



#### **4. Variante Verwalter**

Ist zwar eine weitere Familiengeneration vorhanden, doch die Personen sind noch nicht so weit, kann die Variante Verwalter für ein beschränktes Zeitfenster – drei bis fünf Jahre – ein Thema sein. Der Verwalter führt das Unternehmen im Sinn der Familie, bis ein familieninterner Nachfolger bereit ist. So bestechend die Variante ist, sie hat zwei problematische Aspekte: Suche der Person, Stillstand des Unternehmens. Geeignete Verwalter sind schwierig zu finden. Ein Verwalter benötigt neben Fach-Know-how die schwierige Kombination aus ausgeprägten Leadership-Qualitäten und tiefem Profilierungsbedürfnis. Weiter sollte der Verwalter auch den Wunsch wie die Fähigkeit besitzen, die nächste Generation im Nachfolgeprozess zu begleiten. Voraussetzung ist zudem, dass Interessen und angedachter Zeitrahmen den beiderseitigen Vorstellungen entsprechen. Es besteht auch die Gefahr des Stillstandes. Weil ein Verwalter nur in einem definierten Zeitfenster tätig ist, besteht das Risiko, dass dieser einfach verwaltet. Notwendige Neuerungen werden aufgeschoben oder Probleme mit den Strategien Ignorieren oder Aussitzen gehandhabt. Es sollte daher eine Governance-Struktur angestrebt werden, welche den Informationsfluss des Daily-Business zur Familie sicherstellt, Probleme noch vor der Eskalation erkennen lässt, aber gleichzeitig dem Verwalter auch Vertrauen signalisiert. Ein VR mit externen Vertretern ist wünschenswert, damit die Familie Entscheidungen fundierter treffen kann und Marktentwicklungen nicht verpasst werden.

#### **5. Variante externer CEO**

Existiert ein längerfristiges Führungs-Vakuum, ist der externe CEO die Lösung. Wichtig ist bei dieser Variante, dass die Persönlichkeit zur Unternehmenskultur passt; er oder sie muss die Werte der Familie repräsentieren. Die Rekrutierung sollte daher äusserst sorgfältig erfolgen, Kompromisse sind zu vermeiden. Wie bei der Second-Best-Variante muss auch hier auf das Principal-Agent-Problem Acht gegeben werden. Die gegenseitigen Interessen sollten gleichgerichtet sein. Ein VR mit externen Mitgliedern ist wichtig.

### § 3 Zusammenfassung

Idealerweise wird spätestens 15 Jahre vor einer geplanten Stabübergabe geklärt, ob die Nachfolge familienintern gelöst werden kann, ob eine oder mehrere Personen in den Nachfolgeprozess aufgenommen werden sollen und wie das Profil des Nachfolgers oder der Nachfolgerin auszusehen hat. Grundsätzlich gilt, dass eine familieninterne Lösung einer familienexternen Lösung vorzuziehen ist. Falls ein Nachfolgeprozess mit mehreren Personen gewählt wird, sollten für alle attraktive Alternativen existieren. Damit können Ressentiments gegenüber dem gewählten Nachfolger in Grenzen gehalten werden. Nachfolger sollten die Grundmerkmale Neugierde, Reflexionsfähigkeit/Fähigkeit zur Einsicht, Engagement und Entschlossenheit aufweisen. Die Person sollte Erfolge ausserhalb des Unternehmens vorweisen können, damit das Vertrauen der Stakeholder in den Nachfolger gestärkt wird. Im Sinne von Fairness und Objektivität ist das Profil nachvollziehbar, transparent und realistisch zu gestalten und sollte eine geringe Anzahl an Merkmalen besitzen.

Im Idealfall startet der konkrete Nachfolgeprozess drei Jahre vor Antritt der Nachfolge. Die Person muss in dieser Phase einen eigenen Verantwortungsbereich inkl. Entscheidungskompetenz besitzen, sodass sie eine echte Vertrauensbasis zu den Stakeholdern aufbauen kann. Stärken wie Schwächen können so auch erkannt, Massnahmen ergriffen werden. Zudem sollte Wert auf das Onboarding gelegt werden. Während des gesamten Prozesses ist ein enger Austausch zwischen Inhaber/Vorgänger und Nachfolger elementar. Für die Zeit nach der Übergabe sind Rollen und Entscheidungskompetenzen klar zu definieren und dann auch zu leben.

#### Weiterführende Literatur

BARON JOSH/LACHENAUER ROB, Build a Family Business That Lasts. *Harvard Business Review* 99(1), 112–121, 2021

BAU MASSIMO/HELLERSTEDT KARIN/NORDQVIST MATTIAS/WENNBERG KARL, What Do We Know on Firm Succession and the Entrepreneurial Process? A Synthesis of the Literature. ([https://www.academia.edu/17869552/WHAT\\_DO\\_WE\\_KNOW\\_ON\\_FIRM\\_SUCCESSION\\_AND\\_THE\\_ENTREPRENEURIAL\\_PROCESS\\_A\\_SYNTHESIS\\_OF\\_THE\\_LITERATURE](https://www.academia.edu/17869552/WHAT_DO_WE_KNOW_ON_FIRM_SUCCESSION_AND_THE_ENTREPRENEURIAL_PROCESS_A_SYNTHESIS_OF_THE_LITERATURE) [Stand 20.08.2021])

KPMG, Family Business Succession, Managing the All-Important Family Component. (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf> [Stand 17.08.2021]), 2011

NORDQVIST MATTIAS/WENNBERG KARL/BAU MASSIMO/HELLERSTEDT KARIN, An Entrepreneurial Process Perspective on Succession in Family Firms. *Small Business Economics* 40(4), 1087–1122, 2013

RANDOLPH ROBERT V./ZONGHUI LI/DASPIT JOSHUA, Toward a Typology of Family Firm Corporate Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 55(4), 530–546, 2017

ZELLWEGER THOMAS M./KELLERMANN FRANZ W./CHRISMAN JAMES J./CHUA JESS H., Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science* 23(3), 851–868, 2012



Unternehmensnachfolgen sind in der Schweiz ein volkswirtschaftlich bedeutendes und aktuelles Thema. Die Schweiz verfügt über rund 590'000 KMU-Betriebe mit 1–249 Mitarbeitenden. Sie beschäftigen schweizweit insgesamt rund zwei Drittel aller Arbeitstätigen. Bei 20% der KMU steht in den nächsten 5 Jahren die Übergabe des Unternehmens bevor. Die Nachfolgeplanung betrifft die Unternehmer selbst, die familiäre und erbrechtliche Fragen sowie die eigene Steuer- und Vorsorge-situation regeln wollen. Oft besteht auch der Wunsch, dass das Lebenswerk fortgesetzt wird. Der Nachfolger muss indessen die Finanzierung der Übernahme sicherstellen und das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen. Das vorliegende Handbuch richtet sich sowohl an Unternehmer wie auch an (deren) Nachfolger und deckt dabei neben rechtlichen auch weitere zentrale Themen der Unternehmensnachfolge ab. Unter anderem beantwortet es folgende Fragen:

- Wie kann ein Unternehmen im Hinblick auf die Übertragung umstrukturiert werden?
- Welche ehe-, erb- und vorsorgerechtlichen Dispositionen können getroffen werden?
- Welche steuerlichen Aspekte sind im Rahmen der Nachfolgeplanung zu berücksichtigen?
- Wie ist das Unternehmen zu bewerten und welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es?
- Wie finde ich rechtzeitig einen potenziellen Nachfolger und bereite diesen vor?
- Wie kann ein Wissens- und Erfahrungsverlust im Rahmen der Nachfolge vermieden werden?
- Welche Chancen für Veränderungen können sich aus einer Nachfolge ergeben und was bedarf es, dass der Nachfolger erfolgreich ist?

La succession d'entreprise est un sujet d'importance macroéconomique et de grande actualité. Plus de 590'000 entreprises suisses ont moins de 250 employés, mais représentent les deux tiers des emplois. Pour 20% d'entre elles, une reprise se profile dans un horizon de cinq ans. La planification permet de régler les conséquences familiales et successorales tout comme la situation de l'entrepreneur lui-même en matière de fiscalité et de prévoyance. Celui-ci souhaite aussi, dans bien des cas, préserver l'œuvre d'une vie. Quant aux successeurs, ils doivent parvenir à assurer le financement de la reprise et la pérennité de l'entreprise. Le présent manuel s'adresse tant aux créateurs d'entreprises qu'à leurs successeurs et traite ainsi, outre des questions juridiques, des thèmes centraux d'autres domaines de compétence. Entre autres questions, il aborde :

- la façon de restructurer une entreprise en vue de la transmettre ;
- les décisions matrimoniales, successorales et de prévoyance ;
- les aspects fiscaux qui doivent être examinés pour planifier la succession d'entreprise ;
- l'identification et la préparation d'un successeur potentiel ;
- comment éviter que le savoir-faire et l'expérience se perdent dans le cadre de la reprise ;
- les possibilités de changements positifs lors d'une succession et, en général, les conditions d'une succession réussie.

ISBN 978-3-03891-422-8



9 783038 914228