

Warum ein Lebenswerk mehr als eine Bilanz ist



Die Unternehmensnachfolge zählt zu den anspruchsvollsten Phasen im Leben eines Unternehmers. Sie betrifft nicht nur rechtliche, steuerliche und finanzielle Fragen, sondern auch persönliche Themen wie Loslassen, Verantwortung und Vertrauen. Für viele Unternehmer ist sie eine der letzten, grossen strategischen Entscheidungen ihres Berufslebens. Stephan Kessler und Dieter Rausch, Partner bei der Steffen Rausch Kessler AG in Frauenfeld und Weinfelden, begleiten seit vielen Jahren Unternehmer durch diesen Prozess. Sie skizzieren auf, wie er vom Risiko zur Zukunftschance wird.

Stephan Kessler, Dieter Rausch, ab welchem Zeitpunkt sollte man an die Nachfolge denken?

Dieter Rausch: Aus unserer Erfahrung sollte man sich spätestens fünf bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe ernsthaft mit der Nachfolge befassen, eher früher als später. Dieser Zeitraum überrascht viele Unternehmer, ist aber entscheidend, um sowohl unternehmerische als auch persönliche Fragestellungen sauber und ohne Zeitdruck zu klären. Zeit eröffnet Gestaltungsspielräume. Strukturen können angepasst, Vermögenswerte geordnet, Führungsfragen geregelt und steuerliche Optimierungen umgesetzt werden. Gleichzeitig brauchen Nachfolger Zeit, um fachlich, strategisch und persönlich in ihre Rolle hineinzuwachsen. Je früher die Nachfolge thematisiert wird, desto grösser ist die Auswahl realistischer Optionen, sei es eine familieninterne Lösung, ein Management-Buy-out oder eine externe Nachfolge. Nachfolge ist kein Ereignis, sondern ein Prozess. Zeit ist dabei nicht Luxus, sondern die zentrale Ressource.

In der Praxis scheitern Nachfolgen selten an der Technik. Wo liegen die häufigsten menschlichen Stolpersteine?

Stephan Kessler: Häufig fehlen ein gemeinsames Zielbild und eine offene und ehrliche Kommunikation. Erwartungen werden nicht ausgesprochen, Rollen nicht geklärt oder bewusst offengelassen. Besonders in Unternehmerfamilien bestehen oft unausgesprochene Annahmen, etwa dass die nächste Generation das Unternehmen übernehmen soll, obwohl sie andere Lebenspläne verfolgt. Das kann zu inneren Konflikten und späteren Enttäuschungen führen. Eine frühzeitige Auseinandersetzung schafft Klarheit für alle Beteiligten. Uns ist wichtig, die menschlichen Fragen genauso ernst zu nehmen wie die fachlichen. Wir ermutigen Unternehmer und potenzielle Nachfolger, ihre Vorstellungen offen zu formulieren und gemeinsam über ihre Wunschzukunft zu sprechen.

Die Unternehmensbewertung ist ein zentraler Punkt jeder Nachfolge. Wie gelingt es, den emotionalen Wert eines Lebenswerks von der betriebswirtschaftlichen Realität zu trennen?

Dieter Rausch: Das ist eine der grössten Herausforderungen. Ein Lebenswerk ist mehr als eine Bilanz, es steht für jahrzehntelanges Engagement, für persönliche Opfer, für Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und Kunden. Dieser emotionale Wert ist legitim, darf aber nicht mit dem Marktwert verwechselt werden. Die Trennung gelingt durch Struktur, Transparenz und einen externen Blick. Objektive Bewertungsverfahren helfen ebenso wie die bewusste Unterscheidung zwischen Person und Unternehmen. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolge schafft Raum, um emotionale Aspekte zu reflektieren und schrittweise loszulassen. Eine realistische Bewertung ist kein Urteil über die Lebensleistung, sondern die Grundlage für eine tragfähige und faire Lösung.

Welche Bedeutung hat die klare Trennung zwischen operativer Führung und Eigentum?

Stephan Kessler: Sie ist zentral, insbesondere wenn der bisherige Unternehmer noch eine Zeit im Betrieb bleibt. Mitarbeitende, Kunden und Geschäftspartner müssen klar erkennen, wer operative Entscheidungen trifft. Wir empfehlen, Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse frühzeitig und schriftlich zu regeln. Bleibt der Übergeber im Verwaltungsrat, sollte er sich aus dem operativen Geschäft bewusst zurückziehen. Gut strukturierte Übergänge sind oft sehr erfolgreich, weil



Erfahrung erhalten bleibt und die Nachfolger ihre Ideen mit eigener Verantwortung umsetzen können.

Steuerliche Aspekte spielen bei jeder Nachfolge eine grosse Rolle. Welche Fehler begegnen Ihnen in der Praxis am häufigsten?

Dieter Rausch: Der häufigste Fehler ist eine zu späte Planung. Steuerliche Optimierungen entfalten ihre Wirkung meist über mehrere Jahre. Oft sind Privat- und Unternehmensvermögen nicht sauber getrennt oder nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte verbleiben im Unternehmen. Solche Strukturen können den Nachfolgeprozess unnötig erschweren. Mit einer frühzeitigen Analyse und einem ganzheitlichen Blick auf Unternehmen und Privatvermögen lassen sich diese Fehler in der Regel vermeiden. Steuerliche Aspekte verstehen wir nicht als isoliertes Optimierungsthema, sondern als integralen Bestandteil einer nachhaltigen Nachfolgelösung.

Wo liegen die grössten Unterschiede zwischen familien-internen und externen Nachfolgelösungen?

Stephan Kessler: Familieninterne Nachfolgen sind emotional stark geprägt. Werte und Traditionen werden weitergegeben, was eine grosse Stärke ist. Gleichzeitig braucht es viel Fingerspitzengefühl bei der Rollenklärung innerhalb der Familie und beim finanziellen Ausgleich jener Familienmitglieder, die nicht im Betrieb tätig sind. Häufig unterstützen die Übergeber die Finanzierung, etwa mit Verkäuferdarlehen oder gestaffelten Kaufpreisen. Ein sorgfältig gestalteter Erbvertrag ist dabei zentral. Externe Lösungen wie ein Management-Buy-out oder ein Verkauf an Dritte sind stärker betriebswirtschaftlich geprägt. Entscheidend ist immer, welche Lösung zum Unternehmer, zum Unternehmen und zur langfristigen Ausrichtung passt.

Der Übergang von Verantwortung ist oft schwieriger als der Eigentumswechsel. Wie lässt sich dieser Prozess gestalten?

Dieter Rausch: Der Übergang von Verantwortung betrifft vor allem Menschen. Ohne bewusste Gestaltung entstehen schnell Unsicherheiten oder Machtfragen. Entscheidend sind klare

Rollen, ein definierter Zeitplan, offene Kommunikation und eine schrittweise Übergabe. Wird dieser Prozess bewusst geplant und begleitet, entstehen Kontinuität und Vertrauen statt Unsicherheit oder Führungslücken.

Welche Rolle spielt die private Vermögens- und Vorsorgeplanung?

Stephan Kessler: Sie ist ein zentraler Pfeiler jeder Nachfolge. Mit der Übergabe verändert sich die Einkommens- und Risikostruktur grundlegend. Eine saubere Trennung von betrieblichem und privatem Vermögen sowie eine umfassende Vorsorgeplanung sind entscheidend, damit der Unternehmer und seine Familie auch unabhängig vom Unternehmen finanziell abgesichert sind.

Verändern sich Nachfolgeprozesse aktuell?

Dieter Rausch: Ja, deutlich. Demografische Entwicklungen, neue Finanzierungsmodelle und veränderte Erwartungen der nächsten Generation prägen die Nachfolge. Beteiligungsmodelle, Verkäuferdarlehen oder Investoren auf Zeit gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig definiert die jüngere Generation Unternehmertum stärker über Sinn, Nachhaltigkeit und moderne Führungsmodelle. Nachfolge ist heute ein mehrjähriger Transformationsprozess.

Zum Schluss: Was sagen Sie einem Unternehmer, der überzeugt ist, er habe noch genügend Zeit?

Stephan Kessler: Wer früh beginnt, verschafft sich Freiheit. Es ist selten zu früh, sich vorzubereiten, aber oft zu spät. Früh zu beginnen heisst nicht, sofort loszulassen, sondern bewusst Zeit zu gewinnen, um eine gute Lösung zu entwickeln. Die Nachfolge ist ein strategisches Zukunftsprojekt für das Unternehmen, die Mitarbeitenden und die eigene Familie.

Text: Stephan Ziegler

Bilder: Marlies Beeler-Thurnheer