



Seitz Gruppe aus Wetzikon: Anfang 2023 hat Urs Seitz die Eigentümerschaft an seinen Sohn Fabian übertragen. Die Beratungsfirma Consulta aus Rüti ZH hat den Übergabeprozess begleitet.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

HEUTE HANDELN, MORGEN ERFOLGREICH ÜBERGEBEN

In vielen Unternehmen wird die Nachfolgeregelung zu spät angegangen – mit teils gravierenden Folgen. Nur wer die Übergabe als strategischen Prozess begreift und frühzeitig gestaltet, kann den Fortbestand des Unternehmens sichern und so die Basis für zukünftige Erfolge legen. Warum das so entscheidend ist, erklärt Thomas Kocher, Managing Partner und Gründer der SOLVER Advisory AG im Interview.

In der Schweiz machen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) über 99 Prozent aller Betriebe aus. Sie gelten als Rückgrat der Wirtschaft, sie schaffen Arbeitsplätze, fördern Innovation und sichern Wohlstand. Laut Dun & Bradstreet (2025) stehen über 90 000 Unternehmen vor einer Nachfolgeregelung, besonders kleinere Betriebe mit bis zu 49 Mitarbeitenden. Bleibt die Nachfolge ungeklärt, drohen der Verlust von

Arbeitsplätzen, Know-how und im schlimmsten Fall gar die Liquidation.

Was macht die Nachfolgeregelung im Zürcher Oberland so relevant?

Thomas Kocher: Das Zürcher Oberland lebt von kleinen und mittleren Unternehmen, darunter viele familiengeführte «Hidden Champions». (Auf den Seiten 36 und 37 lernen Sie einen

Hidden Champion aus Saland kennen.) Gerade für diese Betriebe ist es entscheidend, unternehmerisches Know-how frühzeitig und strukturiert an die nächste Generation weiterzugeben, um die wirtschaftliche Stärke langfristig zu sichern.

Wie beeinflussen der demografische Wandel und die veränderten Lebensentwürfe junger Menschen die Unternehmensnachfolge?

Die Generation, die heute ins Pensionsalter kommt, war stark unternehmerisch geprägt, viele arbeiten über das 65. Lebensjahr hinaus. Dadurch verschiebt sich die Nachfolgeplanung häufig nach hinten. Gleichzeitig erschwert die zunehmende Akademisierung die Suche nach geeigneten Nachfolger:innen im handwerklich-gewerblichen Bereich. Junge Menschen haben heute mehr berufliche Optionen und verfolgen andere Lebensentwürfe als frühere Generationen. Das eröffnet neue Freiheiten, macht Entscheidungen jedoch auch komplexer. Unternehmertum ist längst kein Selbstläufer mehr: Fachkräftemangel, Digitalisierung und globale Unsicherheiten stellen Unternehmen vor deutlich höhere Hürden als noch vor 30 oder 40 Jahren.

Sie sprechen von Unternehmensnachfolge als «Operation am offenen Unternehmen». Was meinen Sie damit?

Eine Unternehmensnachfolge ist hochkomplex, risikobehaftet und emotional belastend – vergleichbar mit einer Herzoperation. Der Nachfolgeprozess ist in der Regel ein einmaliges Projekt, das enorme Verantwortung mit sich bringt. Er lässt sich nicht neben dem Tagesgeschäft bewältigen. Die Übergabe verlangt volle Aufmerksamkeit und höchste Priorität. Wie bei einer Operation braucht es auch hier erfahrene Spezialist:innen mit der nötigen Expertise und Fingerspitzengefühl. Ohne sorgfältige Vorbereitung kommt es schnell zu Komplikationen. Genau deshalb ist eine professionelle Begleitung entscheidend.

Warum wird die Unternehmensnachfolge oft zu spät angegangen?

Die Planung wird häufig aufgeschoben, weil ihre Komplexität unterschätzt wird. Solange der Be-

trieb läuft, fehlt der Handlungsdruck. Erst wenn Faktoren wie Alter, Investitionsstau oder technologische Rückstände zusammenkommen, entsteht plötzlich akuter Druck zur Entscheidung. Hinzu kommt die emotionale Abhängigkeit von der Inhaberschaft, die den Übergabeprozess zusätzlich erschwert. Eine erfolgreiche Nachfolge braucht frühzeitige Transparenz, Stellvertretungen und bewusste Vorbereitung.

Haben Sie ein konkretes Beispiel?

Ein produzierendes KMU aus dem Zürcher Oberland mit über 20 Mitarbeitenden wollte die Nachfolge intern regeln. Bald zeigte sich jedoch: Die Abhängigkeit von den beiden Inhabern war zu gross, die Abläufe unstrukturiert und die Bilanz nicht bereinigt. Die vorgesehenen Nachfolger verloren das Vertrauen, stiegen aus und verliessen schliesslich sogar das Unternehmen.

Auch externe Kaufinteressenten zogen sich zurück, abgeschreckt vom wenig professionell geführten Verkaufsprozess. Erst fünf Jahre später gelang die Übergabe, nachdem das Unternehmen mit externer Unterstützung umfassend reorganisiert und professionell auf den Verkauf vorbereitet worden war. Diese Verzögerung hätte sich mit rechtzeitiger Planung vermeiden lassen, denn fünf Jahre Verzögerung kosten meist mehr Nerven als fünf Jahre Vorbereitung.

Thomas Kocher, Managing Partner und Gründer der SOLVER Advisory AG: «Es gibt keinen zu frühen Zeitpunkt, um die Nachfolge anzupacken – aber definitiv einen zu späten.»



KMU-Check von SOLVER

Mit dem kostenlosen KMU-Check von SOLVER erfahren Sie in wenigen Minuten, wie übergabefähig Ihr Unternehmen ist und wo dringender Handlungsbedarf besteht. Ideal, um die Nachfolgeplanung gezielt anzugehen.

solver-advisory.ch/services/digital-tools/kmu-check ▶

**Welche Rolle spielen Treuhänder:innen bei der Nachfolgeplanung?**

Treuhänder:innen haben oft langjährige Beziehungen zum Unternehmen und geniessen das Vertrauen der Inhaber:innen. Sie können deshalb die Nachfolge frühzeitig anstossen und als neutrale Vermittler:innen agieren. Da sie im Alltag meist stark in operative Aufgaben eingebunden sind, macht es Sinn, die strategische Planung durch externe Fachpersonen zu ergänzen. Diese liefern wertvolle Impulse und unterstützen den Prozess gezielt.

Was heisst das konkret?

Nachfolgeplanung verlangt Fachwissen aus Projektmanagement, Finanzen, Steuern, Bewertung und sozialem Stakeholdermanagement. Eine Person allein kann das kaum leisten. Eine externe Begleitung sorgt dafür, dass das Unternehmen werthaltig weitergeführt werden kann und Konflikte reduziert sowie interne Ressourcen geschont werden. Gerade emotionale Meilensteine wie der Rücktritt der bisherigen Inhaberschaft aus der ersten Reihe profitieren von professioneller Moderation.

Welche Probleme tauchen besonders häufig auf?

Es gibt drei typische Schwierigkeiten: erstens eine überhöhte Abhängigkeit von der bisherigen Inhaberschaft. Wenn das Unternehmen nur mit der bisherigen Inhaberschaft funktioniert, ist eine Übergabe kaum möglich. Zweitens unstrukturierte oder schlecht dokumentierte Prozesse. Ohne klare Abläufe ist es schwierig, Verantwortlichkeiten zu übertragen. Drittens unscharfe Rollen und Zuständigkeiten. Sind Kompetenzen nicht klar verteilt, entsteht Verunsicherung – besonders, wenn die Führung wechselt.

Wie gelingt eine erfolgreiche Nachfolge?

Nachfolge gelingt dort, wo das Projekt wichtiger wird als die Person, die es gestartet hat. Frühzeitige Planung und externe Begleitung sind entscheidend. Es ist essenziell, den Prozess nicht improvisiert oder nebenbei laufen zu lassen, sondern klar und strukturiert anzugehen. Wer rechtzeitig startet, gewinnt Handlungsspielraum und sichert langfristig den Erfolg.

Haben Sie zum Schluss noch eine Empfehlung für Unternehmer:innen?

Beginnen Sie frühzeitig. Aus Erfahrung wissen wir: Vom ersten Gedanken bis zur Übergabe vergehen meist vier bis acht Jahre. Es gibt keinen zu frühen Zeitpunkt, um die Nachfolge anzupacken – aber definitiv einen zu späten. Starten können Sie beispielsweise mit dem kostenlosen KMU-Check auf unserer Website, bei dem Sie in wenigen Minuten erfahren, wie übergabefähig Ihr Unternehmen ist.

**THOMAS KOCHER**

Der eidgenössisch diplomierte Steuerexperte Thomas Kocher ist Gründer und Managing Partner der SOLVER Advisory AG in Uster. Seit 2020 begleitet Thomas Kocher zusammen mit seinem Team Klient:innen mit massgeschneiderten Lösungen bei Unternehmensnachfolgen, Transaktionen und Investitionen – mit individuellen, praxisnahen Lösungen und einem klaren Fokus auf nachhaltigen Erfolg. SOLVER Advisory AG ist Mitglied bei der Standortförderung Zürioberland. solver-advisory.ch