

# DIE NACHFOLGE IM HOLZBAU

*Jeder Unternehmer hat irgendwann auch die Aufgabe, seine Nachfolge zu regeln. Oft wird ihm das zu spät bewusst, hat er sich doch auf die erfolgreiche Geschäftsführung konzentriert.* TEXT UND GRAFIK FELIX BAUMGARTNER

Zu einer guten Unternehmensführung gehört, wenn die Zeit dafür gekommen ist, auch eine geordnete Übergabe, die eine nachhaltige Weiterführung des Unternehmens ermöglicht. Die Abwicklung einer Betriebsnachfolge zählt jedoch nicht zum Tagesgeschäft, sondern ist ein strategisches Projekt, mit dem die wenigsten Unternehmer Erfahrungen haben.

Die Fachleute der Unternehmensberatung sind sich einig, dass eine Nachfolge frühzeitig angegangen werden sollte. Aber was heisst das? Auf jeden Fall sollte sich der Unternehmer bewusst sein, dass sich die Mitarbeitenden Gedanken machen, wenn der Chef 60 Jahre alt und keine geregelte Nachfolge in Sicht ist. Zunächst muss der Unternehmer den Gedanken an eine Nachfolgelösung überhaupt in sein Bewusstsein kommen lassen. Der erste Schritt ist dann, die persönlichen Ziele für den weiteren Lebensweg zu formulieren – als emotionale Vorbereitung.

## Reif für die Nachfolge

Als nächstes gilt es, das Unternehmen nachfolgereif zu machen. Der Ablauf folgt in der Regel dem immer gleichen Schema, die Umsetzung ist jedoch individuell. Manche Unternehmen müssen schon Jahre vor der Übergabe die Unternehmensform ändern, andere haben bereits die geeignete Unternehmensstruktur. Sinnvoll kann es beispielsweise sein, eine Einzelfirma in eine AG oder GmbH umzuwandeln. Dies ist aber vorgängig aus steuertechnischer und erbrechtlicher Sicht zu prüfen. Die richtige Wahl ist unter an-

derem abhängig von erzielten Gewinnen und dem fiktiven Einkaufspotenzial in eine Pensionskasse. Von Vorteil kann auch sein, das Unternehmen «leicht» zu machen; das heisst, nur die für einen Holzbaubetrieb notwendigen Aktivitäten und Werte in der Unternehmung zu halten, insbesondere bezüglich der Immobilien. Für eine Nachfolge ist es in der Regel einfacher, wenn keine Immobilien in der Firma gehalten werden. Dies betrifft vor allem auch die Geschäftsliegenschaft, weil diese ansonsten in der Nachfolge finanziert werden muss. Verbleibt die Liegenschaft im privaten Vermögen, hat es zudem den Vorteil, dass sie weitervererbt werden kann; dies auch unter Familienmitgliedern, welche nicht im Unternehmen tätig sind. Die Geschäftsliegenschaft kann der Holzbaunternehmung mit einem langjährigen Mietvertrag mit Verlängerungsoptionen und Vorkaufsrecht zur Verfügung gestellt werden.

## Wer kommt in Frage?

Die nächste Phase ist die direkte Vorbereitung der Nachfolge. Hier stellt sich die Frage, wer überhaupt als Nachfolger geeignet sein könnte. Bei Holzbaunternehmen stammt der Nachfolger oft aus dem familiären Umfeld oder ist ein eigener Kadermitarbeiter. Wichtig ist, dass die potenziellen Nachfolger nicht in die Rolle gedrängt werden. Ein guter AVOR/Projektleiter oder Kalkulator, auch wenn er eine betriebswirtschaftliche Weiterbildung gemacht hat, muss kein guter Unternehmer sein. Es braucht Leidenschaft, grosse Einsatzbereitschaft und den

Willen, grossen Druck auszuhalten, um im Holzbaugewerbe nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Wenn keine Nachfolge aus dem familiären oder betrieblichen Umfeld möglich ist, müssen geeignete und fähige Nachfolger auf dem Markt gefunden werden. Dies ist in der Holzbaubranche nicht einfach und abhängig von der Region, den betrieblichen Verhältnissen und der zur Verfügung stehenden Zeit. Das Beste, was der Übergeber ma-

### Emotionale Vorbereitung

- persönliche Ziele/Bedürfnisse
- eigener weiterer Lebensweg
- Hobbys
- Altersvorsorge

### Nachfolgereifes Unternehmen

- Unternehmensform
- Trennung betrieblich/ausserbetrieblich
- strategische Ausrichtung
- steuerliche/erbrechtliche Punkte

### Vorbereitung Nachfolge

- Bedürfnisse Übergeber/Nachfolger
- Nachfolger aufbauen
- Organisation
- Bewertung/Kaufpreis

### Umsetzen Nachfolge

- Verträge / eventuell Firmengründung
- Businessplan
- Finanzierung
- Kommunikation innen/ausser

### Nachbearbeitung

- Übergeber: Unterstützung Nachfolger, neue Tätigkeit/Lebensabschnitt
- Nachfolger: Verantwortung übernehmen, Erfahrungen sammeln, neue Firmenkultur umsetzen

chen kann, ist, seiner Unternehmung Attraktivität zu verleihen. Ein gutes Firmenimage, eine klare strategische Ausrichtung, eine gute Kostenstruktur, effiziente Ausführungsprozesse, eine hohe Kundenzufriedenheit und überdurchschnittliche Gewinne erleichtern die Suche nach einer nachhaltigen Nachfolgelösung.

## Das liebe Geld

Die finanzielle Regelung ist bei jeder Nachfolge ein wichtiger Aspekt. Es kommt nicht selten vor, dass ein Unternehmer und sein potenzieller Nachfolger schon über längere Zeit im Betrieb miteinander gearbeitet haben. Sie sind sich über den terminlichen Ablauf im Klaren und dann – kurz vor der geplanten Übergabe – wird eine Unternehmensbewertung bestellt. Für den Unternehmer ist der errechnete Wert meistens keine Überraschung; er kann sein Unternehmen realistisch einschätzen. Doch der Nachfolger hat sich den Wert oft nicht so hoch vorgestellt und kann ihn dann so nicht finanzieren. Die finanziellen Rahmenbedingungen sollten deshalb möglichst früh ins Spiel gebracht werden.

Am Anfang steht eine Unternehmensbewertung, in der Holzbaubranche üblicherweise mit einer Substanzwert- und einer Ertragswertberechnung. Beim Substanzwert werden die Werte in der Bilanz um die stillen Reserven bereinigt und die latenten (hängigen) Steuern abgezogen. Beim Ertragswert werden die bereinigten (internen) Gewinne mit einem Zinssatz kapitalisiert. Die Unternehmensbewertung dient dann als Grundlage für die Preisfestlegung. Dabei sollten sich die Beteiligten ihrer unterschiedlichen Sichtweisen bewusst sein. Der Übergeber denkt vergangenheitsorientiert, sein Nachfolger zukunftsorientiert. Diskussionen drehen sich dann oft um den richtigen Wert für die Betriebsmittel, die Maschinen und das Lager. Beim Ertragswert geht es um die Höhe des

Kapitalisierungszinssatzes: Je nach Einschätzung des Risikos werden für diesen in der Holzbaubranche 10 bis 15 Prozent eingesetzt.

Ideal ist es, wenn der Übergeber seine finanzielle Altersvorsorge schon aufgebaut hat und nicht von der Höhe des Verkaufserlöses abhängig ist. Der Nachfolger muss die Finanzierung aufbauen. Nebst der Unterstützung durch den Unternehmer mit Boni, Erfolgsbeteiligung und eventuell auch Darlehen setzt der Nachfolger sein Eigenkapital ein. Meistens genügt dies jedoch nicht und er muss auf weitere Finanzierungsquellen zurückgreifen. Dies können neben Darlehen aus dem privaten Umfeld vor allem Bankkredite sein. Doch sollte der Nachfolger nicht nur die Kaufpreisfinanzierung im Auge haben, auch die Tragbarkeit ist ein wesentlicher Aspekt. Die Fremdkapitalgeber erwarten, dass ihre Kredite verzinst werden und sich amortisieren. Das muss aus den künftigen Erträgen der Unternehmung finanziert werden können.

## Verantwortung übergeben

Der zweite wichtige Aspekt nebst dem Geld ist die Übergabe der Verantwortlichkeiten. Für einen reibungslosen Übergang sollte der Nachfolger in seine neue Rolle hineinwachsen können. Eine klare Aufbauorganisation kann dazu beitragen. Es sollte definiert sein, wer welche Aufgaben und Kompetenzen hat und wer wo Stellvertreter ist. Hier zeigt sich auch, ob eine der grössten Schwierigkeiten für den Übergeber gelöst werden kann: das Loslassen. Kann er die Verantwortung abgeben und vertrauensvoll in andere Hände legen? Sich damit abfinden, dass er nicht mehr selber über alles Bescheid weiss? Wie lange diese Übergangsphase dauert, ist in jedem Nachfolgeprojekt individuell und abhängig von der geschäftlichen und privaten Situation wie auch von den Charakteren der Beteiligten.



Felix Baumgartner

## ZUM AUTOR

Felix Baumgartner ist eidg. dipl. Zimmermeister und kennt die Holzbaubranche auch von der Unternehmenseite her. Er ist Inhaber der Baumgartner Unternehmensberatung und spezialisiert auf die Holzbaubetriebe. Nebenamtlich ist er als Dozent an diversen Technikerschulen tätig.

**fb-beratung.ch**

Wenn die Übernahmebedingungen definiert sind, werden sie in Verträgen festgehalten (Kaufvertrag, Mietvertrag, Aktionärsbindungsvertrag, Darlehensvertrag, usw.). Es wird abgesprochen, wie die Übergabe nach innen zu den Mitarbeitenden und nach aussen zum weiteren Umfeld kommuniziert wird.

Die grössten Herausforderungen, an denen Nachfolgeprojekte auch scheitern können, entstehen aus dem finanziellen und aus dem Nichtloslassen. Dem kann begegnet werden, indem der Nachfolgeprozess bewusst ausgelöst wird, mit den in Frage kommenden Personen rechtzeitig gesprochen wird, die finanziellen Aspekte frühzeitig einfließen und die Grobtermine definiert werden. Auch bei diesem strukturierten Vorgehen gibt es letztlich keine Garantie für eine gute Nachfolgelösung, aber das Bewusstsein, auch in der letzten grossen Aufgabe eines Unternehmers das Bestmögliche getan zu haben. ■

# ERFOLGREICHE ÜBERNAHME: DREI NACHFOLGER ERZÄHLEN

«Wie finanziere ich das bloss?» – Das ist nur eine von vielen brennenden Fragen bei der Übernahme eines Betriebs. Drei Nachfolger erzählen von ihrer Motivation und den Schwierigkeiten. TEXT SANDRA DEPNER | FOTOS PRIVAT



Dario Jäger, 36, hat familienintern die Jäger Holzbau AG übernommen.



Jan Walt, 28, hat bei der Übernahme neu die Walt Holz AG gegründet.



Peter Henggeler, 44, hat die Holzbau Erni AG firmenintern übernommen.

## JÄGER HOLZBAU AG, VILTERS (SG)

### Geschäftsführer

#### Dario Jäger:

Lehre als Zimmermann, Ausbildung zum Holzbautechniker in Biel, Brandschutzfachmann Holzbau, unternehmensbegleitend Betriebswirtschaftler fürs Gewerbe (SIU), Holzbaumeister.

#### Mitarbeitende: 17

**Leistungen:** Holzsystembauten, Aufstockungen, allg. Zimmereiarbeiten, Einblasdämmungen, Gebäudemodernisierung, CNC-Abbund.

**Die Nachfolge:** Dario Jäger trat 2008 familienintern die Nachfolge an. Die Übergabe von Jägers Vorgängern, Vater und Onkel, dauerte drei Jahre. Den Prozess der Nachfolge hat er in seiner Diplomarbeit in Biel festgehalten.

## WALT HOLZ AG, BALGACH (SG)

### Geschäftsführer

#### Jan Walt:

Ausbildung zum Zimmermann EFZ, Vorarbeiter Holzbau, Holzbau-Polier, Weiterbildung Unternehmungsführung an der Wyrsch Unternehmerschule AG.

#### Mitarbeitende: 2–3

**Leistungen:** Sämtliche Arbeiten ums Holz wie Umbauten, Neubauten, Einblasdämmung, Hausschwammsanierung, Boden- und Terrassenbeläge, Bekämpfung von Holzschädlingen.

**Die Nachfolge:** Jan Walt übernahm 2015 Märk Nüesch Holzbau inklusive Gerätschaften und Kundenstamm. Daraus ging die neugegründete Walt Holz AG hervor. Die Übergabe dauerte anderthalb Jahre.

## HOLZBAU ERNI AG, SCHONGAU (LU)

### Geschäftsführer

#### Peter Henggeler:

Ausbildung zum Zimmermann EFZ, Ausbildung zum Holzbau-Techniker in Biel, Weiterbildung Nachdiplomstudium Unternehmen.

**Leistungen:** Elementbau, Landwirtschafts- und Industriebau, Sanierungen, Gebäudehüllen, Komplettanbieter.

**Die Nachfolge:** Peter Henggeler war vor der Übernahme der Holzbau Erni AG bereits 21 Jahre im Betrieb tätig, davon die letzten drei als Geschäftsführer. Vom ersten Gespräch bis zur finalen Übernahme vergingen drei Jahre.

#### Dario Jäger:

**Ich habe den Betrieb übernommen,** weil mir das Unternehmen am Herzen liegt, ich mit Stolz Holzbauer und Unternehmer bin und ich mein Fachwissen in der Branche einbringen möchte.

**Die grösste Herausforderung** war es, eine faire und tragbare Lösung für mich zu finden. Die Ausgangslage war sehr komplex, da zuvor mein Vater, mein Onkel und ein weiterer, nicht geschäftsoperativer Onkel in der AG tätig waren. Je mehr Verwandtschaft in einem Betrieb mitarbeitet, desto schwieriger kann die Nachfolge sein.

#### Meine Tipps für interessierte Nachfolger:

- Erstellen Sie vor der Übernahme eine genaue Ist- und SWOT-Analyse.
- Beziehen Sie unbedingt externe Branchenspezialisten ein.
- Erstellen Sie einen Massnahmenplan mit Zeithorizont.

#### Jan Walt:

**Ich habe den Betrieb übernommen,** weil mich die Herausforderung reizt, ein eigenes Unternehmen zu führen, mein eigener Chef zu sein und Arbeiten selber koordinieren zu können.

**Die grösste Herausforderung** war es, den richtigen Zeitpunkt für die Übergabe zu finden – für mich und für meinen Vorgänger. Ich habe mir viele Gedanken darüber gemacht, ob ich der Herausforderung gewachsen bin: Kann ich die Finanzen tragen? Kann ich die administrativen Arbeiten bewältigen? Wie komme ich an neue Aufträge?

#### Meine Tipps für interessierte Nachfolger:

- Nehmen Sie die Chance an, wenn sie kommt.
- Beziehen Sie das nähere Umfeld wie Partnerschaft ein.
- Nehmen Sie die Unterstützung vom Vorgänger an und fragen Sie auch nach der Übernahme nach Rat.

#### Peter Henggeler:

**Ich habe den Betrieb übernommen,** weil ich schon 21 Jahre bei Holzbau Erni tätig war und in dieser langen Zeit dabei geholfen habe, die Firma aufzubauen. Die Nachfolge ist eine grosse Chance für mich, das Potenzial der Firma auszubauen. Man darf bei allem aber nicht das Menschliche vergessen. Der Prozess der Nachfolgeregelung ist auch für den Verkäufer ein sehr grosser emotionaler Schritt – er gibt sein Lebenswerk auf.

**Die grösste Herausforderung** war es, die Firma zu bewerten. Die Finanzierung des Kaufs stellte ebenfalls eine Herausforderung dar.

#### Meine Tipps für interessierte Nachfolger:

- Lassen Sie sich genügend Zeit, denn die Entscheidung muss überlegt sein.
- Überlegen Sie sich genau, mit wem Sie die Nachfolge antreten.
- Seien Sie sich bewusst, dass die Belastung als Unternehmer viel höher ist als zuvor.

Anzeige

## Hohe Geschwindigkeit mit absoluter Präzision. Abbundanlage WBZ160 powerSIX von WEINMANN



#### powerSIX

- Neu entwickeltes Unterfluraggregat für eine 6-seitige Bearbeitung ohne Umkanten
- 300 mm Scheiben-, Finger-, Bohr- und Schwalbenschwanz-Fräser-Bearbeitungen an der Unterseite
- Kurze Achsenwege und Hebel gewährleisten hohe Präzision und Dynamik



#### WBZ 160 powerTouch

- Höchste Genauigkeit dank einzigartiger 3-Punkte Spannungssystem
- Extrem kompakte Bauweise ohne nötige Fundamentarbeiten
- Ergonomische Bedienung mit minimaler Staub- und Lärmbelastung

HOMAG Schweiz  
Mehr Kompetenz.  
Mehr Service.  
Mehr Leistung.



HOMAG (Schweiz) AG  
Holzbearbeitungssysteme  
CH-8181 Hori  
Tel. 044 872 51 51  
info@homag-schweiz.ch  
www.homag-schweiz.ch

## INDUSTRY

BRANDT | BÜTFERING | FRIZ | HOLZMA | HOMAG | HOMAG Automation | SCHULER | WEEKE | WEINMANN