



Open Education Platform  
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

## Nachfolgeregelung bei der VISCUM AG

Version Nr. 1, 21. Dezember 2023

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: [www.oepms.org](http://www.oepms.org)

Unter doi: [10.25938/oepms.396](https://doi.org/10.25938/oepms.396)



Open Education Platform  
for Management Schools

# Nachfolgeregelung bei der VISCUM AG

Version Nr. 1, 21. Dezember 2023

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Nachfolgeregelung; KMUs; Schweiz

Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Hoidn, S. (2023). Nachfolgeregelung bei der VISCUM AG. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oeperms.396



## Didaktische Reflexion:

# Nachfolgeregelung bei der VISUM AG

Sabine Hoidn

*OST Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10,  
CH - 8640 Rapperswil, [sabine.hoidn@ost.ch](mailto:sabine.hoidn@ost.ch)*

**Abstract:** René Faller ist seit jeher Geschäftsführer und VR-Präsident der von ihm vor über 40 Jahren gegründeten VISCUM AG mit Sitz im Appenzeller Land. Die VISCUM AG ist auf die Herstellung und den Vertrieb von pflanzlichen Arzneimitteln, Nahrungsergänzungsmitteln und kosmetischen Produkten spezialisiert. René Faller ist heute 76 Jahre alt – seine Nachfolge ist bisher nicht gesichert. Versuche, die Nachfolge zu regeln, sind regelmässig gescheitert. René Faller wagt nun einen weiteren Versuch, um die Zukunft «seiner» VISCUM AG zu sichern.

### Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht .....	2
1.1. Einführung.....	2
1.2. Lernziele.....	3
1.3. Lehrplan .....	3
2. Hinweise zum Lösen der Fallstudie .....	4
3. Literatur.....	9
4. Zusätzliche Materialien .....	9

## **1. Didaktischer Reflexionsbericht**

### **1.1. Einführung**

Die Nachfolgeregelung in der Schweiz stellt besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) eine herausfordernde Problematik dar, denn die Nachfolgeregelung in KMUs in der Schweiz erfordert eine sorgfältige Analyse der individuellen Situation und eine umfassende Planung, um eine erfolgreiche Übergabe des Unternehmens sicherzustellen. Die Gründe, warum die Nachfolge in KMUs häufig problematisch ist, sind vielfältig. Beispielsweise fehlt es oft an geeigneten internen Nachfolgern, da Familienmitglieder oder Mitarbeitende nicht das Interesse, die Fähigkeiten oder die finanziellen Mittel haben, um das Unternehmen zu übernehmen. Darüber hinaus können auch rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte sowie nicht zuletzt eine mangelnde Planung und Vorbereitung auf die Nachfolge sowie die emotionale Bindung des Unternehmensgründers an sein Unternehmen die Nachfolge zusätzlich erschweren.

Die Fallstudie ist relevant, da KMUs das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bilden und massgeblich für Beschäftigung, Innovation und das wirtschaftliche Wachstum verantwortlich sind. Wenn die Nachfolge nicht rechtzeitig und effektiv geregelt wird, besteht die Gefahr, dass Unternehmen von der Bildfläche verschwinden, was zu Arbeitsplatzverlusten, wirtschaftlichen Einbussen und zum Verlust von Branchenexpertise führen kann. Als zukünftige Unternehmer/-innen sowie Führungskräfte der Schweizer Wirtschaft gewinnen die ein grundlegendes Verständnis für die Herausforderungen und Chancen in diesem Bereich. Sie lernen, potenzielle Probleme und Risiken frühzeitig zu erkennen und zu bewältigen. Indem sich die Studierenden mit diesem Thema auseinandersetzen, werden sie besser auf die Realitäten und Anforderungen des Unternehmertums vorbereitet.

Die Fallstudie wurde bisher im Rahmen des Kontextstudiums an der Universität St. Gallen auf der Bachelorstufe (3. und 5. Semester) mit ca. 25 Studierenden im Kontaktstudium eingesetzt (2022). Für die Bearbeitung der Fallstudie selbst sollten insgesamt vier Unterrichtseinheiten à 45 Minuten eingeplant werden. Die Fallstudienbearbeitung kann sowohl in Kleingruppen (mit Zwischenbesprechungen) als auch gemeinsam im Plenum erfolgen (Lehrgespräch und Diskussion). In jedem Fall sollten die Studierenden ihre Aufgabenlösungen zunächst schriftlich festhalten (Kurzpräsentationen, Whiteboard etc.) und sodann mündlich kommunizieren und diskutieren. Individuelle Anpassungen des Falles (zusätzliche Aufgaben) sind möglich. Die Fallstudie ermöglicht eine vertiefte und fokussierte Beschäftigung mit der aktuellen Thematik der Nachfolgeregelung von KMUs in der Schweiz.

Der bisherige Einsatz der Fallstudie im Rahmen des Kontextstudiums an der Universität St. Gallen war erfolgreich. Die Studierenden waren motiviert und die nachfolgenden Lernziele wurden in der geplanten Zeit erreicht, wobei sich die Studierenden kritisch mit dem Thema auseinandersetzen sowie eigene Erfahrungen einbringen konnten. Der Fallstudieneinsatz ermöglichte eine interaktive Unterrichtsgestaltung mit reger Beteiligung der Studierenden. Die Fallstudie wurde nach dem ersten Einsatz weiter überarbeitet und zur Publikation aufbereitet.

Die Fallstudie richtet sich an Studierende der Wirtschaftswissenschaften auf der Bachelorstufe. Sie kann auch auf der Weiterbildungsstufe eingesetzt werden (CAS/DAS) mit Fokus auf Führung, Organisationsentwicklung, Nachfolgeplanung, wobei der «Faktor Mensch» im Mittelpunkt steht. Die Fallstudie ist aktuell (2023) und berücksichtigt jüngste Entwicklungen (z.B. aktueller Stand Nachfolgeproblematik in der Schweiz).

## 1.2. Lernziele

Fachliche Lernziele: Die Studierenden ...

- verstehen die Herausforderungen, die mit der Nachfolgeregelung in KMUs in der Schweiz verbunden sind – allgemein und am spezifischen Fall der VISCUM AG.
- identifizieren und beschreiben verschiedene Optionen für die Nachfolgeregelung, die dem Geschäftsführer grundsätzlich zur Verfügung stehen sowie deren Vor- und Nachteile.
- analysieren und identifizieren die spezifischen Gründe, warum René Faller bisher Schwierigkeiten hatte, seine Nachfolge erfolgreich zu regeln.
- entwickeln ein Verständnis für die Faktoren, die den Erfolg der Nachfolgeregelung beeinflussen sowie für die Risiken und Probleme, die auftreten können.
- bewerten den von der Geschäftsführung gewählten Lösungsansatz sowie dessen Stärken und Schwächen kritisch.
- entwickeln konkrete Handlungsempfehlungen für René Faller, um sicherzustellen, dass sein Plan zur Nachfolgeregelung erfolgreich umgesetzt werden kann.

Überfachliche Lernziele: Die Studierenden können ...

- ihre Aufgabenlösungen nachvollziehbar und begründet schriftlich darlegen.
- ihre Lösungsansätze verständlich, fokussiert und strukturiert kommunizieren.
- Vorgehens- und Verhaltensweisen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Lösungsansätze hinterfragen und kritisch reflektieren.

## 1.3. Lehrplan

Die Fallstudie kann wie folgt bearbeitet werden:

1. Durchlesen der Fallstudie (als Vorbereitung zuhause)
2. Einführung in das Thema/Problematisierung: Nachfolgeregelung in der Schweiz (ggf. Heranziehen von aktuellen Studien, z.B. Dun & Bradstreet Schweiz AG, 2023, aktuelle Zeitungsartikel); Bearbeitung der Aufgabe 1 in Gruppen und Präsentation/Diskussion im Plenum – 1 UE
3. Fallstudienbearbeitung in Gruppen – 2 1/2 UE
  - a. Verständnisfragen zum Fall/zu den Aufgaben 2 bis 4
  - b. Bearbeitung der Aufgabe 2 in Kleingruppen (alternativ zusammen im Plenum) und anschliessende Besprechung im Plenum;
  - c. Bearbeitung der Aufgaben 3 und 4 in Kleingruppen (alternativ zusammen im Plenum); die Gruppen erstellen sukzessive eine Kurzpräsentation; anschliessende Präsentation und Besprechung im Plenum
4. Abschluss und Diskussionsfragen (Plenum) [siehe Fallstudie 1.3] – 1/2 UE

Entscheidend ist eine kritische Reflexion sowie das nachvollziehbare und fundierte Begründen der schriftlich ausgearbeiteten und mündlich vorgetragenen Lösungsvorschläge und Massnahmen (Kurzpräsentationen) sowie die anschliessende Diskussion verschiedener Lösungsansätze und Überlegungen.

Ausführliche Lösungsvorschläge zu den einzelnen Aufgaben finden sich im Teil 2.

## 2. Hinweise zum Lösen der Fallstudie

**Aufgabe 1:** Warum ist die Nachfolgeregelung in der Schweiz gerade in KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) allzu häufig ein Problem? Nennen Sie einige Gründe dafür, warum die Nachfolgeregelung eine Herausforderung für KMUs darstellt.

Lösungshinweise: Nachfolgestudie KMU Schweiz (Dun & Bradstreet Schweiz AG, 2023) und weitere Internetquellen heranziehen.

Gemäss einer Analyse von Dun & Bradstreet haben in der Schweiz per April 2022 insgesamt 94'854 KMU ein Nachfolgeproblem. Das zeigt die Analyse des Alters der im Handelsregister eingetragenen Inhaber (Einzelunternehmer) respektive der Gesellschafter (Gesellschaften) oder Verwaltungsräte (Aktiengesellschaften). Bei einem Total von 614'247 analysierten Unternehmen ergibt dies einen relativen Anteil von **15.1 Prozent** der Firmen mit einem Nachfolgeproblem (damit sind rund eine halbe Million Arbeitnehmende in einer gefährdeten Position). **Besonders betroffen sind dabei die Kleinst- und Kleinunternehmen mit 1-49 Mitarbeitenden (15.8 Prozent)**. Bei den mittelgrossen Betrieben mit 50-249 Mitarbeitenden stehen nur 7.9 Prozent vor einer offenen Nachfolge.

Betrachtung nach **Rechtsform: Einzelfirmen (21,8%), AG (15,6%), GmbH (10%)**

Grundsätzliche Probleme im Rahmen der Regelung der Nachfolge eines KMUs:

- **Familiäre Unternehmensnachfolge:** Viele KMUs in der Schweiz sind Familienunternehmen, allerdings ist nicht immer ein geeigneter Nachfolger innerhalb der Familie verfügbar oder bereit, das Unternehmen zu übernehmen (Konflikte, unterschiedliche Vorstellungen, mangelnde Motivation potenzieller Nachfolger etc.).
- **Anhaltender Fachkräftemangel** in der Schweiz (wie in vielen anderen Ländern auch), was die Suche nach geeigneten Nachfolgern erschwert (notwendige Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen, um das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen).
- **Finanzierung der Unternehmensnachfolge** (insbesondere für KMUs): Die Übernahme eines Unternehmens erfordert oft erhebliche finanzielle Ressourcen, sei es für den Kauf des Unternehmens oder für die Umsetzung notwendiger Investitionen. Potenzielle Nachfolger verfügen eventuell nicht über ausreichende finanzielle Mittel.
- KMUs haben oft **keine klare Nachfolgeplanung oder -strategie**. Die Eigentümer konzentrieren sich eher auf den laufenden Betrieb und vernachlässigen die langfristige Planung der Unternehmensnachfolge. Wenn dann plötzlich eine Nachfolge erforderlich wird, kann dies zu Problemen führen, da keine geeigneten Kandidaten vorhanden sind oder die notwendigen Vorbereitungen nicht getroffen wurden.

Diese verschiedenen Faktoren tragen dazu bei, dass die Nachfolgeregelung in der Schweiz, insbesondere in KMUs, zu einer Herausforderung wird. Die Schweizer Regierung und verschiedene Organisationen (z.B. Banken) setzen sich jedoch aktiv dafür ein, die Nachfolgeproblematik anzugehen, indem sie Beratungs- und Unterstützungsprogramme anbieten, um die KMUs bei der Nachfolgeplanung und -umsetzung zu unterstützen.

**Aufgabe 2:** Infolge der familiären Situation von René Faller kommt eine Familiennachfolge nicht infrage. Welche anderen Optionen für die Nachfolgeregelung stehen René Faller grundsätzlich zur Verfügung, d.h. welche Möglichkeiten hat er, um das Unternehmen zu übergeben?

Grundsätzliche Optionen zur Regelung der Nachfolge eines KMUs:

- **Externe Nachfolge:** René Faller könnte einen externen Nachfolger suchen, der über die erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse verfügt, um das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen. Zum Beispiel die Suche nach einem erfahrenen Manager oder Geschäftsführer, der das Unternehmen übernimmt und die strategische Ausrichtung beibehält oder weiterentwickelt.
- **Management Buy-out:** Eine weitere Option besteht darin, dass das derzeitige Managementteam oder einzelne Manager innerhalb des Unternehmens die Möglichkeit haben, das Unternehmen von René Faller zu erwerben (z.B. langjährige Mitarbeitende, die fachlich sehr gut ausgebildet sind, über entsprechende Praxiserfahrung verfügen und vielleicht bereits in der Geschäftsleitung der Firma tätig sind). Ein Management Buy-out kann eine gute Lösung sein, wenn das bestehende Team bereits mit dem Unternehmen vertraut ist und über das erforderliche Fachwissen und die erforderlichen Fähigkeiten verfügt.
- **Verkauf an einen Investor** (Finanzanlage, die eine definierte Rendite abwerfen soll): René Faller könnte auch in Erwägung ziehen, das Unternehmen an einen Investor zu verkaufen. Dies könnte bedeuten, dass René Faller sich vollständig aus dem Unternehmen zurückzieht, während der Investor die Kontrolle übernimmt und die Nachfolgeproblematik löst.
- **Partnerschaft oder Joint Venture:** Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine Partnerschaft oder ein Joint Venture mit einem anderen Unternehmen einzugehen (z.B. UN, die eine horizontale oder vertikale Diversifikation suchen (strategische Investoren)). René Faller könnte das Unternehmen mit einem anderen Unternehmen fusionieren oder eine strategische Allianz eingehen, um die Nachfolfrage zu lösen und das Unternehmen in eine neue Wachstumsphase zu führen.

**Aufgabe 3:** Was könnten spezifische Gründe dafür sein, dass René Faller seine Nachfolge bisher nicht erfolgreich regeln konnte? Geben Sie an, warum sich die Suche nach einem/einer geeigneten Nachfolger/-in schwierig gestaltet.

Lösungshinweise aus der Fallbeschreibung plus Anhänge.

Gründe, warum die Suche nach einem/einer geeigneten Nachfolger/-in in diesem Fall schwierig ist:

- **Fehlende direkte Nachkommen:** Da René Faller keine direkten Nachkommen hat, steht er vor der Herausforderung, eine/n geeignete/n familienexterne/n Nachfolger/-in finden zu müssen. Oftmals wird die Nachfolge in Familienunternehmen innerhalb der Familie geregelt, was den Übergang erleichtern kann.
- **Strategische Ausrichtung und Vision des Unternehmens:** René Faller hat das Unternehmen VISCUM AG nach seinen Vorstellungen aufgebaut und geführt. Die Suche nach einem Nachfolger/einer Nachfolgerin, der/die die gleiche bzw. eine ähnliche Vision und Ausrichtung teilt, gleichzeitig aber eigene Ideen einbringt, kann schwierig sein.
- René Faller hat bisher nicht auf **professionelle externe Beratung und Unterstützung** im Bereich der Nachfolgeplanung zurückgegriffen und es «allein» versucht. Spezialisierte Unternehmen und Berater könnten bei der Suche nach geeigneten Nachfolgern, der Bewertung der Unternehmensstruktur und der Planung des Übergangsprozesses unterstützen, sodass Faller für sein Unternehmen die individuell bestmögliche Lösung finden kann.

- **Interne Nachfolgeprobleme:** Interne Versuche, potenzielle Nachfolger/-innen aufzubauen oder zu rekrutieren, sind bisher regelmässig gescheitert. Als Gründe sind zu nennen: Eine hohe Fluktuation, ein geringes Wachstum der VISCUM AG, eine wenig nachhaltige Nachfolgeplanung, die Unfähigkeit von René Faller «loszulassen» sowie unklare Strukturen und Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse.
- **Fokus auf das Tagesgeschäft:** Aufgrund der Stagnation des Umsatzes sowie infolge teilweise unkontrollierter Kostenposten ist René Faller im Tagesgeschäft öfters damit beschäftigt, seine Finanzen «in den Griff zu bekommen». Die Liquidität [Fähigkeit eines Unternehmens, seine laufenden Zahlungsverpflichtungen jederzeit erfüllen zu können] des Unternehmens ist zeitweise nicht ausreichend bzw. nur für wenige Monate gegeben. Dies führt nicht nur zu Ängsten in der Belegschaft, sondern auch dazu, dass René Faller sowie Kaderpersonen anderen Themen/Problemen nicht genügend Aufmerksamkeit widmen können.

**Aufgabe 4:** Wie beurteilen Sie den von René Faller aktuell gewählten Lösungsansatz?

- a) Fassen Sie den von René Faller gewählten Lösungsansatz für die Nachfolgeregelung kurz zusammen.
- Absicherung des «worst case» Szenarios; Gründung einer Stiftung für den Fall, dass René Faller plötzlich ausfällt (und die GL und der VR handlungsunfähig werden); Vermeidung eines Notverkaufs.
  - Neustrukturierung (Organigramm Anhang 5) und Rekrutierung von drei Fachpersonen (Kader) für die drei Leitungsebenen Produktion / Technische Leitung, Verkauf national und international (Export) und Kaufmännische Leitung.
  - Innerhalb der kommenden sechs Monate soll sich eine/r der drei neuen Kadermitarbeitenden als Nachfolger/-in herauskristallisieren; die anderen beiden verbleiben in ihren Positionen als Leiter/-in in ihren Bereichen.
- b) Welche Herausforderungen könnten mit seinem aktuellen Lösungsansatz verbunden sein?
- Erfolgreiche Integration der neuen Mitarbeitenden in das bestehende Team und die Unternehmenskultur (sorgfältige Einarbeitung, Aufbau von Vertrauen und Zusammenarbeit, Teambildung, Schaffung eines kooperativen und integrativen Arbeitsumfelds).
  - Sicherstellen, dass die Bereiche (jeder der neuen Mitarbeitenden ist für einen spezifischen Bereich verantwortlich: Produktion / Technische Leitung, Verkauf national, Verkauf international und Kaufmännische Leitung) gut aufeinander abgestimmt sind und reibungslos zusammenarbeiten; klare Kommunikation und Definition von Verantwortlichkeiten, um Konflikte und Überschneidungen zu vermeiden.
  - Identifikation von Nachfolgepotenzial – es stellt sich die Frage, ob die neuen Mitarbeitenden auch das Potenzial haben, die Nachfolge von René Faller anzutreten; Bewertung ihres Führungspotenzials und ihrer Fähigkeit, die VISCUM AG langfristig erfolgreich zu führen ist notwendig.
  - René Faller muss bereit sein, seine Rolle und Verantwortung im Unternehmen zu delegieren und den neuen Mitarbeitenden Verantwortung zu übertragen. Es scheint für ihn bisher schwierig zu sein, die Kontrolle abzugeben und Vertrauen in die neuen Mitarbeitenden zu entwickeln.

Eine offene Kommunikation und regelmässige Überprüfung des Fortschritts sind wichtig, um die Unterstützung von René Faller zu gewährleisten.

- Sicherstellen, dass sowohl René Faller als auch die neuen Führungskräfte im Kaderteam eine klare Vorstellung und Einvernehmen über die zukünftige Strategie des Unternehmens haben (offene Diskussionen und Abstimmungen, gemeinsame Definition strategischer Ziele und Pläne des Unternehmens) sowie strategische Entscheidungen regelmässig überprüfen. Die Strategie sollte klare Richtlinien für das Sortiment des Unternehmens festlegen, den Verkauf auf die Zielgruppe abstimmen, klare Entscheidungen über Investitionen treffen und eine Personalpolitik entwickeln, um qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.
  - Definition einer gemeinsamen Firmenphilosophie, um eine einheitliche Unternehmenskultur und Werte zu schaffen. Dazu wäre es wichtig, dass René Faller und die neuen Führungskräfte die gleichen Vorstellungen und Werte teilen, um ein harmonisches Arbeitsumfeld zu schaffen und das Unternehmen in eine gemeinsame Richtung zu lenken.
- c) Wie sollte sich René Faller als Geschäftsführer und Führungskraft gegenüber dem neuen Leitungsteam konkret verhalten, um eine erfolgreiche Umsetzung seines Plans zu gewährleisten (z.B. Gestaltung des Arbeitsumfeldes, Strukturen & Prozesse, Verhalten gegenüber Leitungsteam)?

Für eine erfolgreiche Umsetzung bedarf es eines positiven Arbeitsumfeldes, welches das Engagement und die Motivation des neuen Leitungsteams fördert.

- Eine offene und transparente Kommunikation mit dem neuen Leitungsteam pflegen. René Faller sollte seine Vision, Ziele und Erwartungen deutlich kommunizieren, um zu gewährleisten, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis haben bzw. entwickeln können.
- Klare Kompetenzregelungen, d.h. klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungsbefugnisse festlegen, transparente Prozesse für Entscheidungsfindungen definieren (Besprechungen, Abstimmungsverfahren, Nutzung von Entscheidungstools), effektiven Informationsfluss gewährleisten (relevante Geschäftsdaten, Marktentwicklungen und andere relevante Informationen), sodass Entscheidungen schnell und kompetent getroffen werden können.
- René Faller sollte bereit sein, Verantwortung abzugeben und das neue Leitungsteam eigenständig arbeiten zu lassen; Vertrauen in das neue Leitungsteam zeigen und ihnen die Möglichkeit geben, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen einzubringen sowie Raum für eigene Entscheidungen geben. Indem er delegiert und loslässt, ermöglicht er dem Leitungsteam, sich zu entfalten und das Unternehmen aktiv mitzugestalten. Die Mitglieder des Leitungsteams können so ihr Potenzial entfalten und sich als wertvolle Ressource für das Unternehmen erweisen und es kann sich im Laufe der Zeit ein/e Nachfolger/-in herauskristallisieren.
- Dem neuen Leitungsteam die erforderlichen Ressourcen, Informationen und Unterstützung zur Verfügung stellen, damit die neuen Mitarbeitenden ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen können. René Faller sollte ihnen Zugang zu relevanten Informationen, Schulungen und Netzwerken ermöglichen, um ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln und ihre Leistung zu optimieren.
- René Faller sollte regelmässig Feedback geben und die Leistung des neuen Leitungsteams überprüfen. Er sollte offene Gespräche führen, Fragen klären, Stärken und Verbesserungspotenziale identifizieren und gemeinsam an Lösungen arbeiten sowie Fortschritte überprüfen. Durch ein kontinuierliches Feedback kann das Leitungsteam sich weiterentwickeln und die gemeinsamen Ziele erreichen.

- Weitergabe des Wissens und der Erfahrung als langjähriger Geschäftsführer und VR-Präsident der VISCUM AG an das neue Leitungsteam (Know How-Transfer), sodass dieses wertvolle Wissen und die Erfahrung von René Faller nicht verloren gehen (z.B. Unternehmensvision und -strategie, Geschäftsprozesse, Kundenbeziehungen, technisches Fachwissen). Er kann das neue Leitungsteam auch durch Mentoring und Coaching gezielt unterstützen und damit die individuelle Entwicklung fördern.

### 3. Literatur

- Bolliger, C. & Simon, M. (2021). *Mehrheit der Schweizer Bevölkerung nutzt Komplementärmedizin*. Millefolia. <https://www.millefolia.ch/schweizer-nutzen-komplementaermedizin/>
- Dun & Bradstreet Schweiz AG (2023). *KMU Nachfolge Schweiz 2022*. Dun & Bradstreet. [https://hello.dnb.com/rs/145-JUC-481/images/CH\\_Nachfolge\\_KMU\\_Schweiz\\_2022.pdf](https://hello.dnb.com/rs/145-JUC-481/images/CH_Nachfolge_KMU_Schweiz_2022.pdf)
- Fueglistaller, U., Halter, F., Tinner, R. & Weber, W. (2013). *Fit für die KMU-Nachfolge, 7x3 Fragen und Antworten zur erfolgreichen Nachfolge in KMU*. KMU Verlag HSG.
- Fust, A., Fueglistaller, U., Züger, T., Brunner, C. & Graf A. (2022). *Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2022*. OBT. <https://www.obt.ch/resources/folders/47/obt-kmu-studie-2022.pdf>
- Halter, F. & Schröder, R. (2022). *Das St. Galler Nachfolge-Modell. Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge*. 5. Auflage. Haupt.
- KMU-Portal des SECO (2023). *Nachfolge*. Seco. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/nachfolge-betriebseinstellung.html>

### 4. Zusätzliche Materialien

- UBS Schweiz Nachfolgecheck: <https://microsites.ubs.com/nachfolge-check/#/de> (mit Online-Auswertung)
- Der Check enthält Fragen zu: Operatives Geschäft (4), Unternehmensstruktur (4), Persönliche Vorbereitung (3), Nachhaltige Profitabilität (2).



## Fallstudie:

# Nachfolgeregelung bei der VISCUM AG

Sabine Hoidn

*OST Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10,  
CH - 8640 Rapperswil, [sabine.hoidn@ost.ch](mailto:sabine.hoidn@ost.ch)*

**Abstract:** René Faller ist seit jeher Geschäftsführer und VR-Präsident der von ihm vor über 40 Jahren gegründeten VISCUM AG mit Sitz im Appenzeller Land. Die VISCUM AG ist auf die Herstellung und den Vertrieb von pflanzlichen Arzneimitteln, Nahrungsergänzungsmitteln und kosmetischen Produkten spezialisiert. René Faller ist heute 76 Jahre alt – seine Nachfolge ist bisher nicht gesichert. Versuche, die Nachfolge zu regeln, sind regelmässig gescheitert. René Faller wagt nun einen weiteren Versuch, um die Zukunft «seiner» VISCUM AG zu sichern.

## Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie .....	2
1.1. Ausgangslage.....	2
1.2. Aufgabenstellungen.....	5
1.3. Diskussionsfragen .....	5
1.4. Literatur .....	5
1.5. Anhänge .....	7

## 1. Fallstudie

### 1.1. Ausgangslage

Die Einmann AG VISCUM ist auf die Herstellung und den Vertrieb von pflanzlichen Arzneimitteln, Nahrungsergänzungsmitteln und kosmetischen Produkten spezialisiert. Das Unternehmen verwendet natürliche Inhaltsstoffe und fördert ganzheitliche Ansätze wie die Phytotherapie (Pflanzenheilkunde) und die Homöopathie (z. B. Globuli). Die aktuellen Marktanteile der Phytotherapie und der Homöopathie sind in der Schweiz sowie weltweit nicht eindeutig bezifferbar (es gibt hierzu keine offizielle Datenquellen), jedoch verfügen diese Ansätze national und international über eine beachtliche Anhängerschaft. Seit Jahren verändert sich das Bewusstsein der Bevölkerung gegenüber der Schulmedizin und die Nachfrage nach natürlichen Heilmitteln zur Behandlung von Krankheiten oder auch als Prävention wächst stetig.



Beispiel einer Heilpflanze: Der Sonnenhut ([Echinacea spec.](#))

Verwendung: entzündungshemmend, immunstimulierend

In der Schweiz hat die alternative Medizin eine lange Tradition. Verschiedenste Formen der Naturheilkunde haben deshalb im Laufe der Zeit eine hohe Akzeptanz gefunden. Die aus den Pflanzen gewonnenen Extrakte werden in der Arzneimittel- und Nahrungsergänzungsin-  
dustrie als ein Bestandteil anderer Produkte  
verarbeitet. Auch der Kosmetiksektor setzt für seine Produkte gerne Heilpflanzen ein. Erhältlich sind diese Produkte üblicherweise in Apotheken und Drogerien. Zudem werden sie auch direkt durch Naturärzte verschrieben (Praxisapothek). Wie eine Bevölkerungsumfrage des Erfahrungsmedizinischen Registers (EMR) zeigt, nutzen zwei von drei Personen in der Schweiz (64%) komplementärmedizinische Angebote und sind davon überzeugt, dass diese die konventionelle Medizin gut ergänzen (Bolliger & Simon, 2021).

Die VISCUM AG wurde im Juni 1983 durch René Faller mit Firmensitz im Schweizerischen Appenzellerland gegründet. Die VISCUM AG produziert und vertreibt ihre Produkte damit seit mehr als 40 Jahren national und international. Die Region Appenzellerland kann dabei auf eine lange Tradition in der Verwendung von natürlichen Heilmitteln zurückblicken. Schon vor Jahrhunderten haben die Menschen in Appenzell und den umliegenden Gebieten auf pflanzliche Heilmittel und alternative Therapien zurückgegriffen. René Fallers Motivation dieses Unternehmen zu gründen war seine eigene Überzeugung, die chemischen Medikamente, wann immer möglich, durch pflanzliche Arzneien zu ersetzen. Er hat früh die hohe Wirksamkeit der Heilpflanzen sowie deren positiven Einfluss auf die Minimierung von Nebenwirkungen erkannt. Es war und ist ihm ein grosses Anliegen, in der Schweiz und weltweit qualitativ hochstehende Produkte anzubieten und seine phytotherapeutischen sowie homöopathischen Produkte für so viele Menschen wie möglich zugänglich zu machen.

Konkret umfasst das Geschäftsmodell der VISCUM AG: a) Herstellung von pflanzlichen Arzneimitteln unter Verwendung hochwertiger Rohstoffe; b) Produktion von Nahrungsergänzungsmitteln basierend

auf natürlichen Inhaltsstoffen; c) Entwicklung und Vertrieb von kosmetischen Produkten zur natürlichen Haar- und Hautpflege; d) Beratungs- und Schulungsdienstleistungen für Fachleute im Gesundheitsbereich sowie in den verschiedenen Vertriebskanälen (vgl. Anhang 1). VISCUM-Produkte sind national und international bekannt und erfreuen sich einer sehr guten Resonanz. Das Unternehmen verfügt über ein Sortiment von 600 verschiedenen Heilpflanzen. Circa 20% dieser Pflanzenarten sind weltweit nur noch bei der VISCUM AG erhältlich. Ein weiteres wichtiges Alleinstellungsmerkmal der VISCUM AG sind die technischen Dokumentationen, welche mit den Urtinkturen, Dilutionen und Triturationen gegen Bezahlung bezogen werden können. Beispielsweise stellen hier kontinuierlich ausgeführte Stabilitätstest des Basisprodukts Urtinktur für Kunden eine wichtige Qualitätsgrundlage dar. Kein anderer Anbieter als die VISCUM AG kann eine derart grosse Anzahl an technischen Daten zur Verfügung stellen. Insofern hat das Unternehmen eine Monopolstellung in der produzierenden Industrie.

Die VISCUM AG vertreibt ihre Produkte und Dienstleistungen schweizweit und in über 50 Exportländer. Die Absätze national und international halten sich seit Jahren in etwa die Waage, wobei aktuell der Exportanteil leicht überwiegt (vgl. Anhang 2). Das Potenzial organischen Wachstums bei bestehenden Kunden sowie die Eröffnung neuer Absatzkanäle ist intakt (sei dies im Export mit neuen Märkten oder in der Schweiz mit neuen Kanälen wie beispielsweise Discounter). Viele bestehende Stammkunden sind auf die Produkte der VISCUM AG angewiesen und würden bei einem Lieferausfall oder einer Sortimentsstraffung vonseiten der VISCUM AG Nachschubproblemen gegenüberstehen. Zahlen zur Umsatz-/Absatz- und Bruttogewinnmargenentwicklung finden sich in den Anhängen 3 und 4.

Aufgrund langjähriger und stabiler Beziehungen zu Pflanzenlieferanten und -händlern weltweit kann die VISCUM AG die Beschaffung von Rohstoffen, d. h. von angepflanzten Pflanzen und Trockenpflanzen gewährleisten. Dies gibt den Kunden eine grosse Sicherheit, die von ihnen regelmässig benötigten Urtinkturen, Dilutionen und Triturationen bestellen zu können. Natürlich gilt dies auch für die VISCUM Fertigarzneimittel, für deren Herstellung ebenfalls natürliche Rohstoffe die Grundlage darstellen. Gewisse Frischpflanzen werden im Jahr nur einmal angepflanzt und die Ausbeute ist somit limitiert. Im Rohstoffmarkt bewegen sich eine begrenzte Anzahl an Anbietern, daher ist die gute Beziehung, die die VISCUM AG mit seinen Lieferanten pflegt, ein elementarer Erfolgsfaktor.

Die VISCUM AG startete im Gründungsjahr mit drei Vollzeitangestellten. Die Anzahl der Mitarbeitenden ist bis heute auf 30 Vollzeitstellen gewachsen. Im Laufe der Jahre wurden unzählige Produkte entwickelt und erfolgreich in den Markt eingeführt. Dies hat eine stetige Vergrösserung der Produktion, der technischen Einrichtungen, des Qualitätsmanagements sowie des Vertriebsapparates mit sich gebracht. Das Unternehmen ist GMP- «Good Manufacturing Practice» [Gute Herstellungspraxis]] zertifiziert. Das Zertifikat bescheinigt, dass Arzneimittel in einer konsistenten, sicheren und qualitativ hochwertigen Weise hergestellt werden. Gegenwärtig und in den letzten Jahren ist der Umsatz der VISCUM AG nur mässig gestiegen (vgl. Anhang 3). Gründe hierfür sind teilweise hausgemacht durch die beispielsweise hohe Personalfuktuation, den Führungsstil des Gründers und Geschäftsführers, eine fehlende Strategie sowie ein ungenügendes Controlling. Auch erschwerte Rahmenbedingungen wie zunehmende Regulatorien und strengere Produktionsvorschriften und Qualitätsstandards sind Gründe für die aktuelle Situation. Die Entwicklung der Bruttogewinnmarge zeigt zudem eine hohe Volatilität (vgl. Anhang 4). Der Deckungsbeitrag hat sich zwar in den letzten beiden Jahren merklich gebessert, dies ist aber überwiegend auf Einsparungen im Rahmen der Corona-Pandemie sowie auf Kündigungen/unbesetzte Stellen sowie nicht getätigte Investitionen zurückzuführen.

## Zukunft der VISCUM AG

René Faller leitet die VISCUM AG seit der Gründung als Geschäftsführer und VR-Präsident. Bisher hat er das Unternehmen strategisch nach seinen Visionen und Vorstellungen aufgebaut und geführt. René Faller ist heute 76 Jahre alt – seine Nachfolge ist bisher nicht gesichert. Es gibt keine direkten Nachkommen innerhalb der Familie. Versuche, mögliche Nachfolger zu rekrutieren oder intern aufzubauen, scheitern seit mehr als einem Jahrzehnt regelmässig. Nicht zuletzt, da René Faller grosse Mühe mit der Übergabe und dem Loslassen «seiner» VISCUM AG hat. Um für den Fall, dass er plötzlich ausfällt, einen Notverkauf zu vermeiden, hat René Faller eine Stiftung gegründet. Diese Stiftung wird aktiv, falls René Faller ausfallen sollte und zu diesem Zeitpunkt die Nachfrage nicht geregelt sein sollte. Damit wäre zwar das «worst case» Szenario abgesichert, dennoch sieht sich René Faller gezwungen, eine gute Nachfolgelösung für seine Firma VISCUM AG zu finden.

René Faller hat sich nun entschieden, einen weiteren Versuch zu unternehmen, um seine Nachfolge sicherzustellen. Dazu hat er das Unternehmen zunächst neu strukturiert und für die Bereiche Produktion/Technische Leitung, Verkauf national und international (Export) und Kaufmännische Leitung drei neue Fachpersonen eingestellt. Diese verfügen über die notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen in ihrem Arbeitsbereich sowie über das Potenzial als Nachfolger in die Fussstapfen von René Faller zu treten (siehe das Organigramm mit den drei neuen Leitungsebenen im Anhang 5).

René Faller stellt sich vor, dass sich innerhalb der kommenden sechs Monate einer der drei neuen Kadermitarbeitenden als passende Nachfolge herauskristallisieren wird und die anderen beiden als Leitungspersonen in ihren Bereichen verbleiben. Diese Vorgehensweise und das formulierte Ziel wurden bei den Rekrutierungsgesprächen klar kommuniziert.

Die Kompetenzen der Mitarbeitenden sind jedoch aktuell nicht klar definiert. Als Gründer und erfahrener Entrepreneur hat René Faller Mühe, andere Meinungen und Vorgehensweisen zu akzeptieren, was sich besonders in den letzten zehn Jahren negativ auf die Modernisierung und Weiterentwicklung sowie auf das kontinuierliche Wachstum der VISCUM AG ausgewirkt hat. Zudem sind in den vergangenen drei Jahren zwei Versuche, eine valable Nachfolge aufzustellen, gescheitert. Beim ersten Versuch war eine langjährige Mitarbeiterin nominiert für die CEO-Funktion und hat diese Aufgabe auch angetreten. Nachdem Herr Faller jedoch selbständig (und ohne Absprache) mit Kunden und anderen Partnern direkt gearbeitet hat, kam es bereits kurze Zeit nach der Beförderung zu Spannungen und Konflikten bezüglich Zuständigkeiten und getroffener Entscheidungen. Bereits nach kurzer Zeit waren die sich wiederholenden Einmischungen und «Alleingänge» für den neuen CEO nicht mehr akzeptabel und nachdem sich keine Besserung einstellte, gab der neue CEO die Position auf, verliess die Firma nach jahrzehntelanger Zugehörigkeit und ging zu einem Konkurrenzbetrieb. Beim zweiten Versuch wurde ein branchenerfahrener, extern rekrutierter CEO mit exzellentem Leistungsausweis eingestellt. Auch dieser CEO fühlte sich durch René Faller in seinen Befugnissen eingeschränkt, bevormundet und er sah seine Autorität als CEO täglich untergraben.

Die VISCUM AG ist kein Einzelfall. Gemäss der Analyse von Dun und Bradstreet (2022) hatten in der Schweiz per April 2022 insgesamt 93'009 KMU ein Nachfolgeproblem. Besonders betroffen sind dabei die Kleinst- und Kleinunternehmen mit 1-49 Mitarbeitenden (vgl. Anhang 6). Deswegen gibt es mittlerweile eine Reihe von Informations- und Unterstützungsangeboten zur Begleitung der Nachfolgeplanung, gerade für KMU's (vgl. Anhang 7). René Faller wagt nun einen weiteren Versuch, um die Zukunft «seiner» VISCUM AG zu sichern und bittet Sie um Unterstützung.

## 1.2. Aufgabenstellungen

**Aufgabe 1:** Warum ist die Nachfolgeregelung in der Schweiz gerade in KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) allzu häufig ein Problem? Nennen Sie einige Gründe dafür, warum die Nachfolgeregelung eine Herausforderung für KMUs darstellt.

**Aufgabe 2:** Infolge der familiären Situation von René Faller kommt eine Familiennachfolge nicht infrage. Welche anderen Optionen für die Nachfolgeregelung stehen René Faller grundsätzlich zur Verfügung, d.h. welche Möglichkeiten hat er, um das Unternehmen zu übergeben?

**Aufgabe 3:** Was könnten spezifische Gründe dafür sein, dass René Faller seine Nachfolge bisher nicht erfolgreich regeln konnte? Geben Sie an, warum sich die Suche nach einem/einer geeigneten Nachfolger/-in schwierig gestaltet.

**Aufgabe 4:** Wie beurteilen Sie den von René Faller aktuell gewählten Lösungsansatz?

- a) Fassen Sie den von René Faller gewählten Lösungsansatz für die Nachfolgeregelung kurz zusammen.
- b) Welche Herausforderungen könnten mit seinem aktuellen Lösungsansatz verbunden sein?
- c) Wie sollte sich René Faller als Geschäftsführer und Führungskraft gegenüber dem neuen Leitungsteam konkret verhalten, um eine erfolgreiche Umsetzung seines Plans zu gewährleisten (z.B. Gestaltung des Arbeitsumfeldes, Strukturen & Prozesse, Verhalten gegenüber Leitungsteam)?

## 1.3. Diskussionsfragen

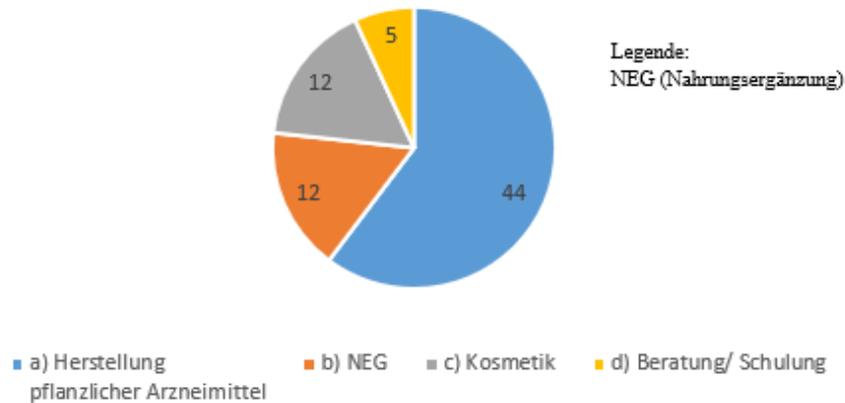
1. Wie kann der 76-jährige René Faller mit den emotionalen Herausforderungen umgehen, die mit der Suche nach einer Nachfolge für sein Unternehmen einhergehen (Motivation, Leidenschaft, Ängste, Unsicherheiten etc.)?
2. Wie könnte René Faller das Leitungsteam in den Nachfolgeprozess einbinden und welche Rolle könnten die Mitglieder des Teams bei der Identifizierung und Auswahl potenzieller Nachfolger spielen?
3. Infolge der langjährigen Monopolstellung der VISCUM AG und der Spezialitäten, die das Unternehmen seinen Kunden anbietet, verfügen René Faller und sein Team über spezifisches Fachwissen und Erfahrungen sowie Beziehungen in der Branche. Wie könnte René Faller gewährleisten, dass ein effektiver Know-how-Transfer stattfindet und sein Wissen und Erfahrungen als Geschäftsführer und VR-Präsident an das neue Leitungsteam weitergegeben werden?

#### 1.4. (Ergänzende) Literatur

- Bolliger, C. & Simon, M. (2021). *Mehrheit der Schweizer Bevölkerung nutzt Komplementärmedizin*. Millefolia. <https://www.millefolia.ch/schweizer-nutzen-komplementaermedizin/>
- Dun & Bradstreet Schweiz AG (2023). *KMU Nachfolge Schweiz 2022*. Dun & Bradstreet. [https://hello.dnb.com/rs/145-JUC-481/images/CH\\_Nachfolge\\_KMU\\_Schweiz\\_2022.pdf](https://hello.dnb.com/rs/145-JUC-481/images/CH_Nachfolge_KMU_Schweiz_2022.pdf)
- Fueglistaller, U., Halter, F., Tinner, R. & Weber, W. (2013). *Fit für die KMU-Nachfolge, 7x3 Fragen und Antworten zur erfolgreichen Nachfolge in KMU*. KMU Verlag HSG.
- Fust, A., Fueglistaller, U., Züger, T., Brunner, C. & Graf A. (2022). *Schweizer KMU. Eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2022*. OBT. <https://www.obt.ch/resources/folders/47/obt-kmu-studie-2022.pdf>
- Halter, F. & Schröder, R. (2022). *Das St. Galler Nachfolge-Modell. Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge*. 5. Auflage. Haupt.
- KMU-Portal des SECO (2023). *Nachfolge*. Seco. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/nachfolge-betriebseinstellung.html>

## 1.5. Anhänge

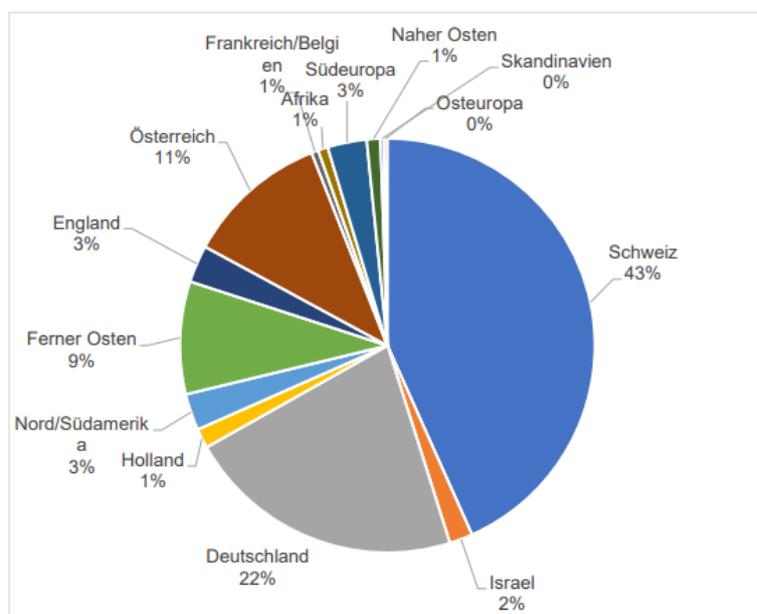
**Anhang 1:** Absatz pro Produktsegment, Geschäftsjahr 2020 / 2021, in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Geschäftsjahr 2020 / 2021 ist das Produktsegment der Herstellung von pflanzlichen Arzneimitteln mit 44% das stärkste. Mit Beratungen / Schulungen wird der kleinste Umsatz erzielt, jedoch kann auf diese Leistung nicht verzichtet werden. Es ist unabdingbar für einen erfolgreichen Verkauf und für die Neukundengewinnung, dass die Produkte und deren Nutzen dem einkaufenden oder abgebenden Fachpersonal erklärt und nähergebracht wird. Die Segmente Nahrungsergänzung (NEG) und Kosmetik halten sich absatzmässig die Waage und sind aufgrund der herrschenden Nachfrage nach natürlichen Arzneimitteln ausbaufähig.

**Anhang 2:** Länderumsatz, Geschäftsjahr 2020 / 2021, in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung.

Die strategisch-geographische Ausrichtung der VISCUM AG teilt sich in den nationale Heimmarkt sowie den Exportmarkt auf. Das Potenzial für die Zukunft liegt in den Exportmärkten, da der Schweizer Markt aufgrund der Einwohnerzahl limitiert ist. Beispielsweise erfährt die USA aktuell einen Aufschwung bezüglich homöopathischer Arzneimittel, da viele heimische Betriebe aufgrund von staatlichen Regulierungen geschlossen wurden.

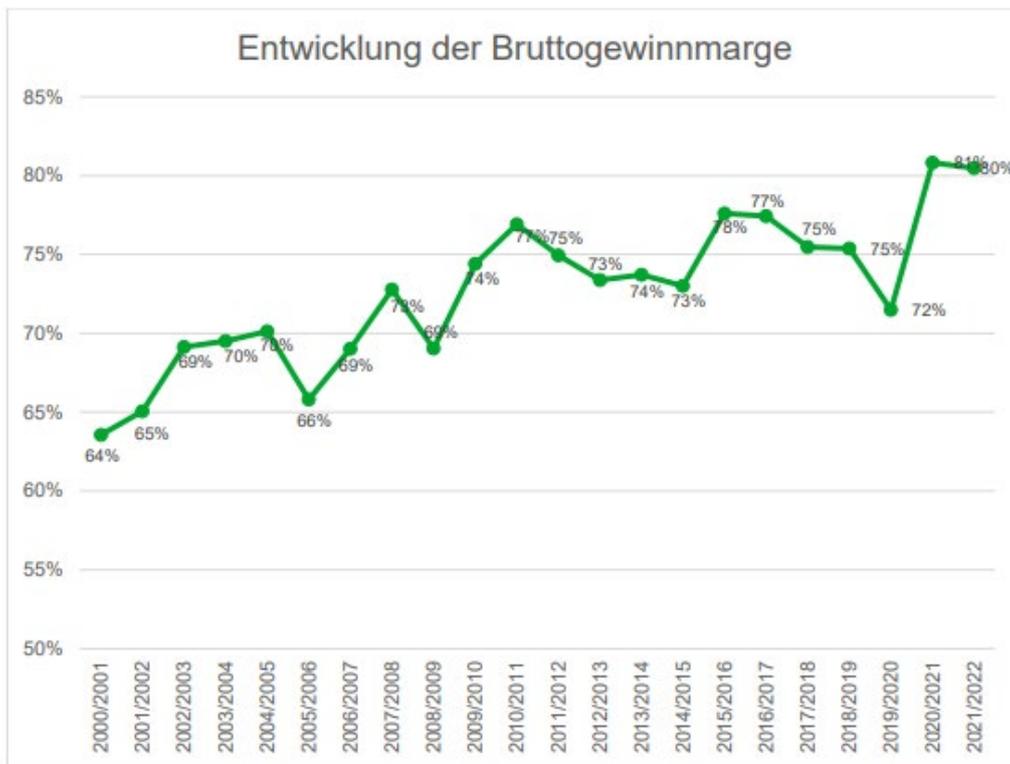
**Anhang 3: Umsatz- und Ertragsentwicklung der Viscum AG gesamt (in CHF)**

<b>Geschäftsjahr</b>	<b>Debitoren (Forderungen)</b>	<b>Kreditoren (Verbindlichkeiten)</b>	<b>Diff.</b>	<b>Deckungsgrad</b>
2008 / 2009	800'120	1'022'000	-221'880	78,2%
2009 / 2010	781'500	720'124	61'376	108,5%
2010 / 2011	821'534	510'650	310'884	160,8%
2011 / 2012	910'503	628'300	282'203	144,9%
2012 / 2013	998'112	1'065'771	-67'659	93,6%
2013 / 2014	996'214	935'494	60'720	106,4%
2014 / 2015	1'310'978	955'556	355'422	137,1%
2015 / 2016	943'730	1'228'528	-284'798	76,8%
2016 / 2017	1'599'774	1'250'773	349'001	127,9%
2017 / 2018	1'201'040	1'273'752	-72'712	94,2%
2018 / 2019	1'213'750	872'274	341'476	139,1%
2019 / 2020	1'168'226	752'551	415'675	155,2%
2020 / 2021	1'094'056	569'046	525'010	192,2%
2021 / 2022	1'439'812	526'162	913'650	273,6%

Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Tabelle zeigt auf, wie sich die VISCUM AG während den Jahren 2008 bis 2022 entwickelt hat. Es wird ersichtlich, dass sich der Umsatz sowie in der Konsequenz der Deckungsgrad nicht linear verhalten. Dies deutet darauf hin, dass sich das Unternehmen betreffend Einkauf (supply chain) sowie bezüglich der Kundenaufträge verbessern muss, um mehr Stabilität und Planbarkeit zu erreichen.

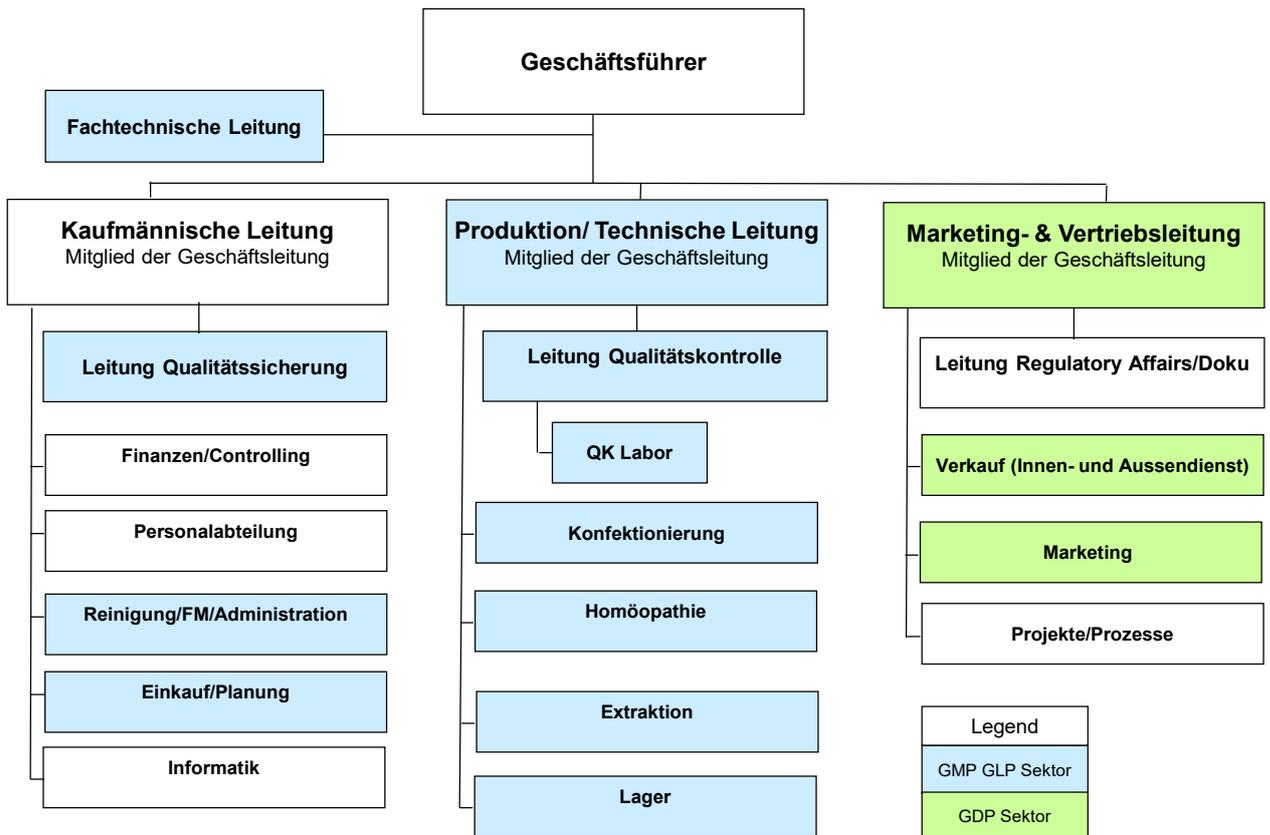
#### Anhang 4: Entwicklung der Bruttogewinnmarge in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bruttogewinnmarge zeigt sich in etwa analog zur Darstellung im Anhang 1: Umsatz- und Ertragsentwicklung. Es gibt einige Ausreisser nach unten infolge fehlender Strukturen und nicht umgesetzter Optimierungsmaßnahmen. Ursächlich für diese Entwicklung können u. a. zu tiefe Margen, zu hohe Einkaufspreise und / oder zu hohe Produktionskosten sein.

## Anhang 5: Organigramm der VISCUM AG



Organigramm 01.01.2019

Quelle: Eigene Darstellung.

### Legende:

- FM = Ausstattung / Wartung
- Doku = Dokumentation
- GMP = Good Manufacturing Practice
- GLP = Good Laboratory Practice
- GDP = Good Development Practice
- QK = Qualitätskontrolle

# RAIFFEISEN

## 94'854 Unternehmen haben ein Nachfolgeproblem



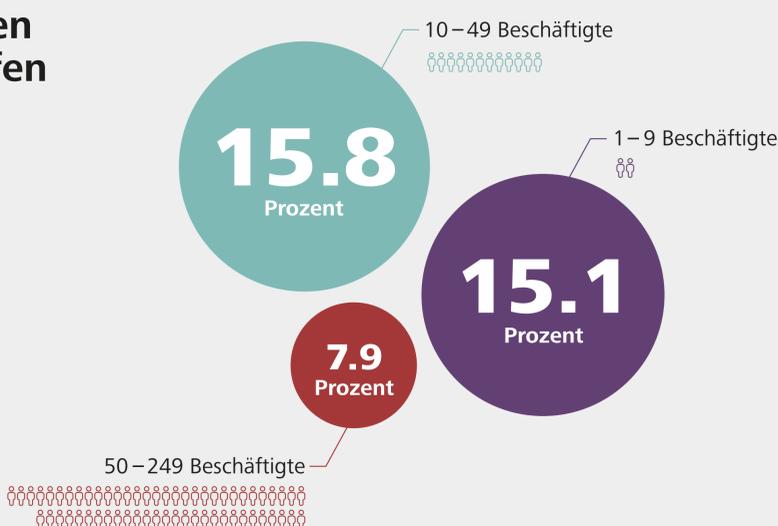
# 15.1

Prozent aller Unternehmen in der Schweiz sind betroffen

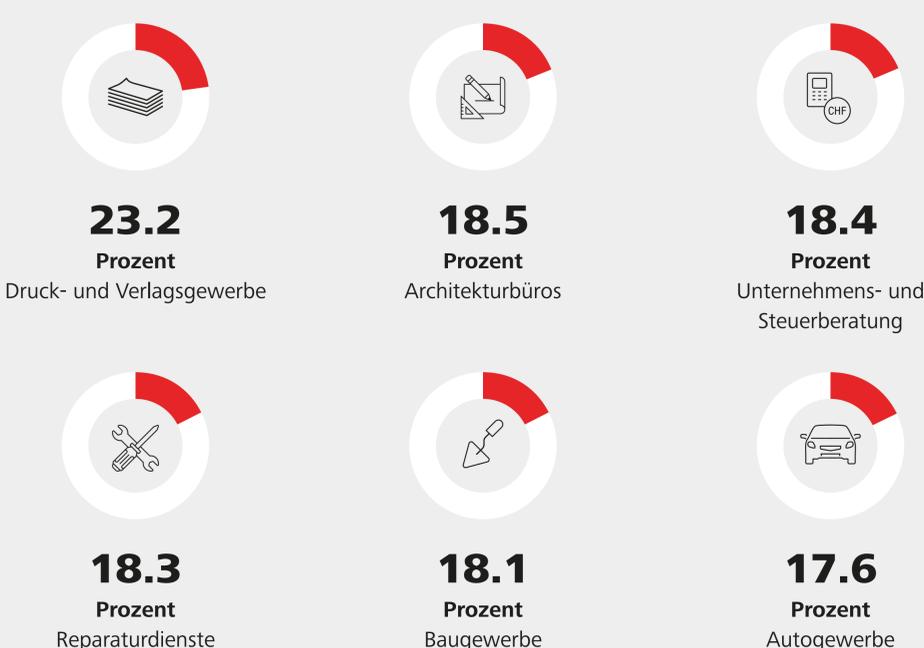
Wenn ein Unternehmer im Alter von 65 Jahren in den Ruhestand treten will, muss er sich spätestens mit 60 um seine Nachfolge kümmern. Verpasst er den richtigen Zeitpunkt, kann dies zur Liquidation seiner Firma führen. Damit gehen Arbeitsplätze wie auch Know-how, Kapital und Steuereinnahmen verloren. In der Schweiz müssen gemäss der Analyse von Dun & Bradstreet vom März 2023 in den kommenden fünf Jahren 94'854 Unternehmen an eine neue Generation von Besitzern übergeben werden.

## Mittlere Unternehmen am stärksten betroffen

Prozentual am stärksten betroffen von «offenen Nachfolgen» sind die mittleren Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden. Laut Dun & Bradstreet sind von den Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden heute 15,8 Prozent von einer ungelösten Nachfolgeproblematik betroffen. Fast gleich stark mit 15,1 Prozent trifft es Kleinunternehmen mit einer Grösse von 1 bis 9 Mitarbeitenden. Bei den grösseren Unternehmen mit 50 bis 249 Angestellten haben nur 7,9 Prozent die Nachfolge noch nicht geregelt.

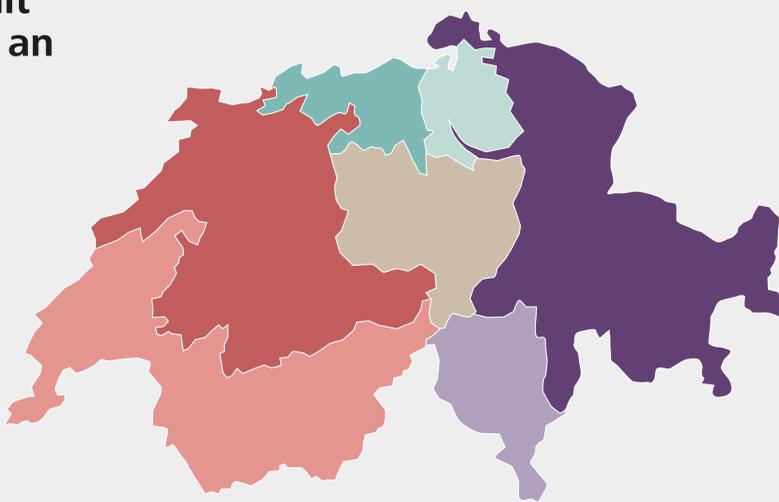


## Druckgewerbe mit häufigsten Nachfolgeproblemen



## Nordwestschweiz mit der höchsten Quote an offenen Nachfolgen

Betrachtet man die Schweizer Regionen, bewegt sich die Quote der offenen respektive ungeklärten Nachfolgeregelungen von Unternehmen in der Bandbreite zwischen 12,5 Prozent (Tessin) und 17,6 Prozent (Nordwestschweiz). Insgesamt wurden 628'091 Unternehmen analysiert.



## Familieninterne Nachfolgen am häufigsten



Was die effektiv beanspruchte Zeit betrifft, unterscheiden sich die drei Nachfolgevarianten wesentlich voneinander. Die laut D&B durchschnittliche Dauer zwischen Erstkontakt von Übergeber und Übernehmer beträgt durchschnittlich:



**Anhang 7:** Beispiele für Informationsquellen zur Nachfolgeplanung von Schweizer KMUs, inklusive im Appenzeller Land ansässigen Ressourcen

<a href="#"><u>KMU-Portal des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO</u></a>
<a href="#"><u>Business Transaction (BT) – Wissensportal zur KMU-Nachfolge</u></a>
<a href="#"><u>St. Galler Nachfolge-Praxis</u></a>
<a href="#"><u>UBS – Unternehmens-Nachfolge</u></a>
<a href="#"><u>Bank CIC – Nachfolgeplanung</u></a>
<a href="#"><u>Credit Suisse – Erfolgreich die Unternehmensnachfolge regeln</u></a>
<a href="#"><u>Raiffeisen Schweiz – Unternehmensnachfolge</u></a>
<a href="#"><u>St.Galler Kantonalbank – Ganzheitliche Nachfolgeplanung</u></a>
<a href="#"><u>Kantonalbank Appenzell</u></a>
<a href="#"><u>IHK Appenzell</u></a>

Quelle: Eigene Darstellung.