

So gelingt der Generationenwechsel

Niklaus Rigling war Mitte fünfzig, als er zum ersten Mal darüber nachdachte, die Leitung seines Unternehmens abzugeben. Heute, zehn Jahre später, ist Marco Friesacher der Kopf von Rigling Beschriftungen und als junger Firmenchef sehr erfolgreich. Ein Beispiel für einen gelungenen Generationenwechsel.

Ute Schnier

Niklaus Rigling und Marco Friesacher strahlen. Sie stehen in den Produktionsräumen von Rigling Beschriftungen in Herblingen und erinnern sich an die Anfänge ihres Kennenlernens. «Nik hat mich von Beginn an begeistert. Über zwanzig Jahre hat er sein Unternehmen erfolgreich geführt. Da hat man als Nachfolger natürlich auch Angst, ob man die Fusstapfen ausfüllen kann.» Der ehemalige Firmenchef schmunzelt: «Ich hatte rasch ein gutes Gefühl mit Marco. Er ist grossartig im Umgang mit Menschen und bringt echte Begeisterung für den Job mit. Dass ich ihn so schnell gefunden habe, war ein echter Glücksfall für mich und mein Geschäft.»

Die Leidenschaft zum Beruf machen

Marco Friesacher ist gelernter Chemielaborant. Er arbeitet zunächst bei der Cilag, wechselt dann zu einem Hersteller von Analysegeräten. Als Aussendienstmitarbeiter ist er viel unterwegs oder arbeitet von zu Hause aus. Ein klassischer Einzelkämpferjob im Vertrieb. Als Jugendlicher begeistert sich Marco für Modellautos. Er gewinnt die Schweizer Meisterschaften, nimmt sogar an Europameisterschaften teil. Und mit dem Modellautofahren kommt die Leidenschaft für das Bekleben der Fahrzeuge: «Ich habe immer schon gerne geplottet. Zunächst habe ich meine Modellautos professionell klebt und beschriftet, später mein eigenes Auto.» Mit der Übernahme von Rigling Beschriftungen im Jahr 2015 kann Marco Friesacher seine Leidenschaft zum Beruf machen. Heute beschäftigt er sieben Mitarbeitende und produziert Fahrzeug- und Fassadenbeschriftungen, Werbetafeln, Banner und Blachen für Kunden in und um Schaffhausen.

Die Nachfolge frühzeitig angehen

Niklaus Rigling freut sich über die positive Entwicklung seines ehemaligen Geschäfts. Der gelernte Schriftensetzer hat sich 1994 selbstständig gemacht und die Firma Rigling Beschriftungen über mehr als zwei Jahrzehnte erfolgreich geführt. Mit 53 beginnt er sich erstmals Gedanken über die Zukunft zu machen. Das ist vorbildlich. Viele Unternehmer schieben das Thema Nachfolgeplanung zu lange vor sich her. Zum einen aus Respekt vor der Komplexität der Aufgabe, zum anderen aus



Zwei, die sich gut verstehen: Niklaus Rigling (l.) und Marco Friesacher in den Produktionsräumen von Rigling Beschriftungen in Herblingen.

PROFIFOTO.CH - MICHAEL KESSLER / SCHAFFHAUSER KANTONALBANK

emotionalen Gründen. Wichtig ist, dass Firmeninhaber sich frühzeitig Unterstützung von Spezialisten holen, die den Nachfolgeprozess professionell begleiten. Das können Vertrauenspersonen aus dem Treuhand- oder Bankbereich oder spezialisierte Berater für Bewertungen und Vermittlungen von Unternehmen sein. Auch Fachleute, die sich mit privater Vorsorge, Finanzplanung und steuerlichen Aspekten auskennen, helfen weiter. Sie alle tragen dazu bei, dass die Unternehmensübergabe auch tatsächlich gelingt.

Die persönliche Situation klären

«Mein Treuhänder war ein wichtiger Sparring-Partner für mich», erinnert sich Niklaus Rigling. «Er hat den Kontakt zu Marco hergestellt und den ganzen Prozess ins Rollen gebracht.» Gute Partner sind bei der Nachfolgeplanung und -umsetzung zentral. Das gilt auch für die Bank. Als Kunde der Schaffhauser Kantonalbank hat Niklaus Rigling bereits früh Gespräche mit den internen Vorsorgespezialisten geführt. «Gerade als selbstständiger Unternehmer muss man wissen, wie man im Alter finanziell dasteht. Wie sehen meine familiären und privaten Verhältnisse aus? Welche Ziele habe ich? Wie viel Geld steht mir zur

Verfügung und wie viel brauche ich im Monat? Meine Bank hat mir bei der Beantwortung der vielen Fragen sehr geholfen. Deshalb blicke ich heute sorgenfrei in die Zukunft.» Als 2015 der Verkauf von Rigling Beschriftungen erfolgreich über die Bühne geht, weiss Niklaus Rigling genau, wie er den Verkaufserlös anlegt. Um seinen Lebensabend unbeschwert geniessen zu können, haben er und sein Bankberater längst eine gut durchdachte Finanzplanung aufgestellt. «Ich habe immer sehr viel gearbeitet, jetzt genieße ich mein Haus und meinen Garten, gehe golfen oder wandern.»

Vertrauensvolle Partner sind wichtig

Und Marco Friesacher? Er freut sich, dass er 2015 als junger Quereinsteiger die Chance bekommen hat, das Geschäft von Niklaus Rigling zu übernehmen. Das gute Verhältnis zwischen Treuhänder und Bank hat seinen Start ins Geschäftsleben sichtlich erleichtert. «Ich war Anfang dreissig und hatte immer nur als Angestellter einer Firma gearbeitet. Natürlich war das ganze Thema Unternehmensfinanzierung neu für mich.» Während die Konzipierung der Firmenübergabe beim Treuhänder lag, kümmerte sich die Schaffhauser Kantonalbank um die Finanzierung des Geschäfts.

«Für den Schritt in die Selbstständigkeit braucht es Vertrauen in sich selbst, aber auch in die begleitenden Parteien.»

Marco Friesacher
Inhaber
Rigling Beschriftungen

Gemeinsam wurde ein Szenario entwickelt, das es dem jungen Unternehmer erlaubte, unternehmerisch tätig zu sein und seinen Kredit in den kommenden fünf Jahren zurückzuzahlen.

Unterstützung für KMU

Möglich gemacht hat dies auch die KMU-Initiative der Schaffhauser Kantonalbank. Die im Jahr 2010 lancierte Initiative dient dazu, Unternehmen in speziellen Situationen partnerschaftlich zu begleiten. Gerade bei Nachfolgelösungen kann die Bank auf dieses Gefäss zurückgreifen, um auf einfache und unkomplizierte Weise Finanzierungen zu realisieren. Für Stefan Hafner, Firmenkundenberater bei der Schaffhauser Kantonalbank, schliesst die KMU-Initiative damit eine Lücke in der klassischen Bankfinanzierung. «Gerade kleinere und mittlere Firmen sind besonders gefordert, wenn ein Generationenwechsel ansteht. Dank unserer Initiative können wir zügig und tatkräftig unterstützen – vorausgesetzt, der Business Case überzeugt und das Unternehmen verfügt über das nötige Zukunftspotenzial.»

Auf Erfolgskurs

Die Firma Rigling Beschriftungen ist ein Musterbeispiel, wie ein Generationenwechsel gelingen kann. Das Unternehmen ist auf Erfolgskurs. Seit 2015 ist das Team von vier auf sieben Mitarbeitende angewachsen, und erst kürzlich hat Marco Friesacher in einen neuen LED-UV-Flachbettdrucker investiert, um seinen Kunden noch brillantere Druckerzeugnisse zu bieten. Zum Erfolg beigetragen hat sicher auch die Tatsache, dass Niklaus Rigling und Marco Friesacher sich menschlich gut verstehen. «In meiner Anfangszeit als Chef und Unternehmer hat Nik mich stark unterstützt. Für die Übergabe haben wir uns mehr als sechs Monate Zeit gelassen. Das und der Support des ganzen Teams haben mir sehr geholfen», erinnert sich Marco Friesacher. Die gute Zusammenarbeit der beiden dauert bis heute an. Alle zwei, drei Wochen schaut Niklaus Rigling vorbei und betreut noch eigene Projekte. Auf die Frage, was der jüngere Chef denn anders oder sogar besser mache als er, antwortet er lachend: «Ich finde es toll, wie die jungen Leute die neuen Medien für das Geschäft nutzen. Das liegt mir gar nicht.» Und was ist die grösste Gemeinsamkeit? «Definitiv unser Umgang mit Mitarbeitenden und Kunden. Marco hat ein echtes Händchen für Menschen. Das ist das Wichtigste.»

Tipps für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Rund 580 000 kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) gibt es in der Schweiz. Sie spielen eine zentrale Rolle in der Wirtschaft und sind wichtige Wachstums- und Innovationstreiber. Viele dieser Betriebe sind in Familienbesitz oder werden von einer starken Unternehmerpersönlichkeit geprägt. Einen Generationenwechsel erfolgreich zu vollziehen, stellt für die KMU oft eine besondere Herausforderung dar.

Auch wenn jede Nachfolgeplanung einzigartig ist, gibt es doch einige Tipps, die es zu beachten gilt. Stefan Hafner, Firmenkundenberater bei der Schaffhauser Kantonalbank, nennt die drei wichtigsten:



Als Firmenkundenberater begleitet Stefan Hafner Nachfolge- und Übernahmefinanzierungen bei der Schaffhauser Kantonalbank.

1. Je früher, desto besser

Idealerweise sollte man sechs bis zehn Jahre vor dem gewünschten Übergabetermin beginnen, sich erste Gedanken zur Nachfolgeplanung zu machen. Denn neben finanziellen, steuerlichen, güter- und erbrechtlichen Fragen müssen auch emotionale und persönliche Aspekte berücksichtigt werden. Das braucht in der Regel Zeit.

2. Expertise einholen

Die Komplexität einer Nachfolgeplanung wird oft unterschätzt. Zentral ist deshalb die Unterstützung von Spezialisten, die den Prozess professionell begleiten. Das können Vertrauenspersonen aus dem Treuhand- oder Bankbereich oder spezialisierte Berater für Bewertungen und Vermittlungen von Unternehmen sein. Auch Fachleute, die sich mit privater Vorsorge, Finanzplanung und steuerlichen Aspekten auskennen, helfen weiter.

3. Der Realität ins Auge blicken

Egal, ob es um die Beurteilung des eigenen Unternehmens oder der persönlichen Lebenssituation geht, man sollte unbedingt Klarheit über die eigenen Umstände, Ziele und Erwartungen gewinnen. Eine realistische Preisvorstellung für das Unternehmen ist zum Beispiel eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Verhandlung. Und eine Analyse der privaten Verhältnisse ist nötig, um die Vorsorge- und Finanzplanung so zu gestalten, dass ein sorgenfreies Leben möglich ist. ■



Ute Schnier

Ute Schnier ist seit November 2018 Leiterin Kommunikation bei der Schaffhauser Kantonalbank.