

Nachfolge ist ein Stresstest fürs Unternehmen

Markt, Führung, Familie, Finanzierung: In keiner Phase verdichten sich so viele Risiken wie bei der Nachfolge. Roland Zaugg, Verwaltungsratspräsident von F.G. Pfister, sagt, woran Übergaben scheitern und was Unternehmen frühzeitig tun müssen.



Gute Nachfolge gelingt dann, wenn Verantwortung rechtzeitig weitergegeben wird.

KI/ARMIN APADANA

Herr Zaugg, Nachfolgeregelungen gelten oft als Pflichtübung. Warum sind sie in Wirklichkeit ein strategischer Wendepunkt für Unternehmen?

Weil sie über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens entscheiden. In der Nachfolge zeigt sich, wie robust ein Geschäftsmodell wirklich ist und ob es gelingt, Verantwortung, Wissen und Führung weiterzugeben. Wer Nachfolge nur als formalen Prozess versteht, verpasst die Chance, das Unternehmen strategisch neu auszurichten und langfristig zu sichern.

F.G. Pfister übernimmt KMU, die eine externe Nachfolgelösung anstreben. Was wird in der Praxis bei der Nachfolge am häufigsten unterschätzt?

Der zeitliche Faktor und die emotionale Dimension. Viele Unternehmer beginnen zu spät und unterschätzen, wie komplex es ist, Verantwortung schrittweise zu übergeben. Gleichzeitig ist die eigene Rolle oft sehr stark mit dem Unternehmen verbunden. Dieses Spannungsfeld führt in der Praxis immer wieder zu Verzögerungen.

Ist das Thema heute komplexer geworden, etwa durch Marktveränderungen, Fachkräftemangel, neue Geschäftsmodelle?

Ja, deutlich. Märkte verändern sich schneller, Geschäftsmodelle werden dynamischer, und der Fachkräftemangel zwingt Unternehmen, ihre Organisation breiter abzustützen. Nachfolge ist heute weniger ein punktueller Übergang als ein umfassender Transformationsprozess.

Inwiefern entscheidet eine gelungene Nachfolge über die langfristige Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens?

Widerstandsfähigkeit bedeutet, auch in Veränderungsphasen stabil zu bleiben. Eine gute Nachfolge sorgt dafür, dass ein Unternehmen nicht von einer einzelnen Person abhängig ist, sondern strukturell tragfähig wird. Sie schafft Stabilität und gleichzeitig die Grundlage für Weiterentwicklung.

Kann man sagen: Nachfolge ist der Stresstest für die Resilienz eines KMU?

Ja, das kann man so sagen. In dieser Phase kommen strategische, finanzielle und menschliche Themen zusammen. Wenn ein Unternehmen diesen Übergang gut meistert, ist das ein starkes Zeichen für seine Widerstandsfähigkeit.

«Wer seine Nachfolge aufschiebt, trifft am Ende keine eigene Entscheidung mehr, sondern wird von ihr überrollt.»

Nachfolge-Check in vier Punkten

- 1. Früh beginnen**
Nachfolge ist ein Prozess, kein Ereignis. Wer früh startet, schafft Handlungsspielraum.
- 2. Führung aufbauen**
Eine starke zweite Führungsebene ist entscheidend für Stabilität und Vertrauen.
- 3. Klarheit schaffen**
Ziele, Erwartungen und Rollen müssen frühzeitig definiert werden.
- 4. Optionen prüfen**
Familienlösung, Management-Buy-out, Verkauf im klassischen M&A-Prozess, alternative Nachfolgemodelle – jede Option hat ihre eigene Logik. Entscheidend ist die Perspektive danach: Steht eine kurzfristige Lösung im Vordergrund oder die langfristig ausgerichtete Weiterführung?

Welche Unternehmen kommen stabiler durch eine Übergabe?

Diejenigen, die früh beginnen und Führung breit abstützen. Unternehmen mit einer funktionierenden zweiten Führungsebene und klaren Prozessen sind deutlich resilienter. Entscheidend ist, dass Verantwortung nicht abrupt, sondern schrittweise übergeben wird.

Viele Nachfolgen scheitern nicht an Zahlen, sondern an Menschen. Wo liegen die grössten Hürden?

Oft in fehlender Offenheit. Zwischen Eigentümer, Familie und Management bestehen unterschiedliche Erwartungen, die zu selten klar ausgesprochen werden. Es fehlt an Transparenz und oft auch an der nötigen Authentizität im Umgang miteinander. Vertrauen entsteht nicht von selbst, es muss aktiv aufgebaut werden. Wenn diese Themen zu lange verdrängt werden, rächen sie sich genau in der entscheidenden Phase.

Wie findet man die Balance zwischen Bewahren und Erneuern, also zwischen Tradition und notwendigem Wandel?

Indem man nicht nur offen für Veränderungen ist, sondern wachsam bleibt und konsequent reagiert. Märkte verändern sich schnell, wer zu lange zögert, verliert an Relevanz. Es geht darum, die Identität eines Unternehmens zu bewahren und gleichzeitig bereit zu sein, sich weiterzuentwickeln, wenn es nötig ist. Erfolgreiche Unternehmen halten an ihrem Kern fest, passen aber ihr Geschäftsmodell laufend an neue Gegebenheiten an.

Externe Nachfolge oder Familienlösung?

Beides kann funktionieren, aber nicht jede Lösung ist gleich stabil. Entscheidend ist, ob die Nachfolge langfristig trägt. Wenn innerhalb der Familie keine geeignete Lösung vorhanden ist, kann eine externe Nachfolge die bessere Option sein. Wichtig ist dabei ein Partner, der nicht auf kurzfristige Rendite ausgerichtet ist, sondern auf Kontinuität. Genau hier verstehen wir uns als stabiler Anker für Unternehmen, die ihre Zukunft langfristig sichern wollen.

Wann sollte ein Unternehmer oder eine Unternehmerin spätestens beginnen, sich mit der Nachfolge zu beschäftigen?

Idealerweise fünf bis zehn Jahre im Voraus. Das gibt genügend Zeit, Strukturen

aufzubauen, Führung zu entwickeln und Optionen zu prüfen. Wer zu spät beginnt, reduziert seine Handlungsspielräume erheblich. Ich sage es bewusst zugespitzt: Wer seine Nachfolge aufschiebt, trifft am Ende keine eigene Entscheidung mehr, sondern wird von ihr überrollt.

Welche Rolle spielen externe Partner wie Verwaltungsrat, Investoren oder Berater?

Entscheidend ist nicht die Anzahl externer Partner, sondern deren Haltung. In einer Nachfolgephase braucht es klare Governance und Entscheidungen mit langfristigem Fokus. In einer eigentümergehörigen Rolle tragen wir dazu bei, Stabilität zu sichern und sicherzustellen, dass strategische Entscheide nicht unter kurzfristigem Druck getroffen werden. Das schafft Orientierung in einer Phase, in der vieles in Bewegung ist.

Gibt es Besonderheiten im Schweizer KMU-System, die Nachfolgen erleichtern oder erschweren?

Die Schweiz lebt von ihren KMU, und genau deshalb ist das Thema Nachfolge für unseren zukünftigen Wohlstand zentral. In den kommenden Jahren stehen Tausende Unternehmen vor einer Übergabe. Wenn wir diese Firmen nicht in der Schweiz halten, verlieren wir Arbeitsplätze, Know-how und unternehmerische Substanz. Für mich ist klar: Schweizer Unternehmen sollten, wo immer möglich, in Schweizer Händen bleiben, mit Schweizer Kapital und einer langfristigen Perspektive.

Was bedeuten Nachfolgeregelungen für den Wirtschaftsstandort Schweiz?

Sehr viel. Gelungene Nachfolgen sichern Arbeitsplätze, Know-how und regionale Wertschöpfung. Misslingt eine Nachfolge, geht oft mehr verloren als nur ein Unternehmen, nämlich Substanz, die über Jahrzehnte aufgebaut wurde. Gerade hier zeigt sich der Unterschied: Klassische Private-Equity-Modelle denken häufig in Zyklen und in einem späteren Verkauf. Viele verkaufen ihr Unternehmen zum besten Preis und merken zu spät, dass sie die falsche Zukunft verkauft haben. Unser Ansatz ist ein anderer, wir kaufen, um zu halten. Wir denken in Generationen. Das ist ein fundamentaler Unterschied. Es geht darum, Unternehmen langfristig weiterzuentwickeln und in der Schweiz zu verankern. Für den



Roland Zaugg, Verwaltungsratspräsident von F.G. Pfister.

F.G. PFISTER

Zur Person

Roland Zaugg, 52, ist seit dem 1. Januar 2026 Verwaltungsratspräsident und Delegierter von F.G. Pfister. Die Gesellschaft im Besitz der F.G. Pfister Stiftung in Suhr engagiert sich langfristig in Schweizer KMU, insbesondere bei Nachfolgelösungen. Im Fokus stehen gesunde Unternehmen mit 50 bis 200 Mitarbeitenden. Statt auf Exitstrategien setzt F.G. Pfister auf Kontinuität, Arbeitsplätze und unternehmerische Entwicklung.

Wirtschaftsstandort ist das entscheidend: Es geht nicht um einzelne Deals, sondern um die nachhaltige Sicherung von Unternehmen und Arbeitsplätzen.

Was ist aus Ihrer Sicht die unbequemste Wahrheit über Nachfolgeregelungen?

Dass sie Zeit brauchen und dass es keine perfekte Lösung gibt. Wer zu lange wartet, verliert Optionen. Und wer versucht, es allen recht zu machen, trifft am Ende oft keine klare Entscheidung.

Wann eine Nachfolge nicht gelingt, woran liegt es am Ende meistens?

An mangelnder Vorbereitung und fehlender Klarheit. Zu oft werden zentrale Themen wie Führung, Rollen oder Erwartungen nicht rechtzeitig geklärt. Am Ende scheitert es selten am Preis, sondern an Vertrauen und Kommunikation.

Interview: Alexander Vitolić