

LEGAL MATTERS

DR. PETER KREPPER, ANWALT UND MEDIATOR

Unternehmensnachfolge im Haus

Legal Matters bei der Nachfolgelösung: Im Juni 2015 ging es darum, im September 2016 auch, und noch immer ist das Thema brandheiss (übrigens auch am Swiss Travel Summit am 26. Oktober). Und es ist altbekannt: Reisebüros, die keine Nischen für sich top-besetzen, werden nicht gekauft, da keine Buy-out-Chancen vorhanden sind. Steht die Inhaberschaft vor der Pension, verliert sie ihren Einsatz und damit oft ihr Lebenswerk.

Nach Hochrechnungen, etwa in der Studie 2016 von CS und HSG, stehen hierzulande über 60 000 KMU vor der Nachfolgeregelung, und in 30 % der Fälle dürfte diese nicht gelingen. Gründe: zu spät damit begonnen, zu hohe preisliche und andere Erwartungen, zu wenig top und zu viel Flop nicht nur im Geschäftsgang, sondern auch im Umgang mit den Mitarbeitenden. Von diesen KMU hängen fast eine halbe Million Arbeitsplätze ab. Einige davon sind Reisebüros.

Zeit also, einen Blick auf Lösungen zu werfen. Das Know-how der Belegschaft kann eine sein oder werden, Stichwort Employee-Buy-in. Im Gastrobereich führen uns viele Beispiele vor, was Mitarbeitende für ihren Betrieb erreichen können, wenn man sie denn lässt. Hochmotivierte Jung-Unternehmerinnen und innovative Quereinsteiger mit «Speuz» transformieren so manche Knelle in eine erfolgreiche Wirtschaft. Weshalb sollte das in der Reisebranche nicht gelingen?

Einige Hinweise und Tipps: Treuhänderinnen weisen Reisebüro-Patrons frühzeitig auf das Erfordernis hin, ihre Nachfolge zu suchen; internen Fachkräften wird mit stetiger Weiterbildung das Rüstzeug zur Geschäftsführung angeeignet; erprobte Mitarbeitende bereiten sich mit lohnwirksamen Modellen auf den Hosenlupf einer käuflichen Übernahme vor. Last but not least erhält der Inhaber

oder Geschäftsführer eines Reise-KMU neben rechtlichen und wirtschaftlichen Guidelines für die Nachfolge-Regelung auch selbst eine Perspektive für die Zeit danach: Was ersetzt ihm sein mit der Bürotätigkeit gepflegtes Selbstbild, woher erhält er künftig Wertschätzung für sein Können, wer garantiert ihm die Kaufpreiszahlung?

Apropos Können der Inhaber: Das Unternehmensrecht kennt gute Modelle für das KMU, um die Balance zwischen Know-how-Transfer und Verantwortungsübernahme mit Gestaltungsfreiheit zu gewährleisten. Vorweg sind jedoch etwelche Soft Factors zu klären (vgl. Legal Matters vom 29. September 2016). Wer dabei stolpert, muss noch nicht fallen – für Klärungen und Lösungen im zwischenmenschlichen Bereich stehen Profis unterstützend parat.

Dr. iur. Peter Krepper lebt und arbeitet als Mediator und Rechtsanwalt in Zürich – bei Fragen an ihn: pk@ksup.ch.

