

Zürichsee-Zeitung

ZRZ
Zürcher Regionalzeitungen

Bezirk Meilen

KOMPETENZZENTRUM FÜR IMMOBILIEN

SEIT
1998



IMMOHOME

BERGSTRASSE 11 | 8702 ZOLLIKON | 044 801 15 15 | www.immohome.ch

Borkenkäfer befällt Bäume

Stäfa Auf dem Friedhof Kirchbühl werden zwei kranke Tannen gefällt. **Seite 4**

Finanzierung klären

Linthfähr Crowdfunding ist für die Finanzierung eine valable Option. **Seite 6**



Nullnummer an der Anfield Road

Fussball Niko Kovac und die Bayern spielen 0:0 in Liverpool. **Seite 27**

Die Zeit drängt bei der Nachfolgeregelung

Firmennachfolge In den Bezirken Meilen und Horgen stehen knapp 1550 Betriebe vor einem Generationenwechsel. Nicht alle dürfen auf eine Lösung hoffen.

Thomas Schär

Eine Auswertung des Wirtschaftsinformationsdienstes Bisnode D&B für diese Zeitung zeigt, dass an den beiden Seefern auf Zürcher Seite derzeit 1549 Betriebe von einer offenen Firmennachfolge betroffen sind. Dies ergibt sich aus dem Alter der Inhaber respek-

tive der Verwaltungsräte oder Gesellschafter. Eine Geschäftsübergabe an die nächste Generation dauert rund fünf Jahre. Die meisten der mit der Nachfolgefrage konfrontierten Firmen kommen aus dem Bereich Unternehmens- und Steuerberatung (340), gefolgt vom Grosshandel (154) und den Unternehmensdienstleistern (137).

Nicht allen Betrieben dürfte der Generationenwechsel gelingen. Laut einer Studie von Bisnode D&B werden rund 30 Prozent der Unternehmungen in der Schweiz nicht übertragen, unter anderem, weil sich der Inhaber nicht oder zu spät um seine Nachfolge kümmert. Das führt letztlich zu einem Verlust an Know-how, Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen

und kann gravierende Folgen für den Arbeitsmarkt haben. Während der nächsten fünf Jahre sind hierzulande laut Bisnode D&B rund eine halbe Million Arbeitsplätze von der Nachfolgethematik betroffen.

Weit von einem Schreckensszenario entfernt ist die Firma Tuwag Immobilien AG in Wädenswil. Geschäftsführer und Mitinhaber

Heiner Treichler scheidet zwar erst in fünf Jahren mit Erreichen des Pensionsalters aus dem Unternehmen aus. Dennoch hat er die Weichen beim traditionsreichen Familienunternehmen mit seinen 22 Mitarbeitenden schon im letzten Jahr gestellt und seinen Nachfolger bestimmt. Dieser kommt allerdings nicht aus der Inhabersfamilie. **Seite 3**

Wegen Rechnung vor Gericht

Bezirksgericht Meilen Weil ein Ehepaar trotz Mahnschreiben eine Nebenkostennachzahlung verweigerte, kündigte die Vermieterin ihm den Mietvertrag. Für das Paar ein nicht nachvollziehbarer Entscheid, weshalb es auch nach Ablauf der Kündigungsfrist in der Wohnung blieb. Die Liegenschaftsbesitzerin – in diesem Fall die Gemeinde Küsnacht – reagierte und stellte ein Ausweisungsgesuch an das Bezirksgericht Meilen. Dort wurde der Mietzweist am Dienstagmorgen verhandelt. Während der Ehemann von Schikane sprach, bezeichnete der Anwalt der Gemeinde die Eheleute als unkomfortable Mieter. (fse) **Seite 4**

Karin Keller-Sutter will IS-Kämpfer nicht übernehmen

Bern Karin Keller-Sutter vollzieht eine Kehrtwende gegenüber ihrer Vorgängerin Simonetta Sommaruga. Die Justizministerin lehnt die Übernahme von Schweizer IS-Angehörigen ab, die in Syrien interniert wurden. Sie verweist auf Sicherheitsrisiken. Damit stellt sich Keller-Sutter auch gegen US-Präsident Donald Trump, der westeuropäischen Staaten mit der Freilassung der Jihadisten drohte, sollten die Länder ihre Bürger nicht übernehmen. In der Schweiz gibt es bereits ein Dutzend islamistische Rückkehrer – auf freiem Fuss. Ab heute müssen sich zwei Schweizer Christen vor einem Militärgericht in Bel-linzona verantworten, die gegen den IS kämpften. (red) **Seite 19**

Lawinenabgang im Skigebiet von Crans-Montana

Crans-Montana Bei einem Lawinenunglück in Crans-Montana VS sind gestern mindestens vier Menschen verletzt worden. Eine Person schwebt in Lebensgefahr, teilte die Polizei mit. Die Suche nach Verschütteten dauerte die Nacht über an. Die Polizei erklärte, laut Augenzeugen könnten weitere Menschen unter den Schneemassen begraben sein.

Die Lawine hatte sich gegen 14.15 Uhr gelöst. «Le Nouvelliste» berichtete, die gesicherte Skipiste im Bereich Plaine Morte sei auf mehreren Hundert Metern Länge verschüttet worden. Einsatzkräfte berichteten, die Schneedecke sei über zwei Meter hoch und «sehr kompakt». Am Wochenende gastiert der Ski-Weltcup in Crans-Montana. (red) **Seite 28**

Die Modewelt trauert um eine ihrer grössten Ikonen



Paris Karl Lagerfeld ist am Dienstag im Alter von 85 Jahren in Paris gestorben. In der Welt der Mode galt der seit Mitte der 50er-Jahre in Paris lebende Hamburger seit dem Tod von Yves Saint Laurent als Alleinherrscher. (sda) **Seite 21** Bild: Keystone

Fehlende Forchbahnschranken sorgen für Sicherheitsdiskussion

Zollikon/Egg Die spektakuläre Kollision zwischen einem Zug und einem Auto vor etwas mehr als einem Monat in Uster hat die Sicherheit an Bahnübergängen in den öffentlichen Fokus gerückt. Auf der Forchbahnstrecke sind Sicherheitsmassnahmen entlang der Gleise schon länger ein Thema. So ist die Sanierung von Bahnübergängen in Egg und Zollikerberg seit über vier Jahren pendent. Einsprachen verzögerten bislang die Umsetzung.

Die Forchbahn, die gemäss einer Bundesvorgabe all ihre Übergänge bis Ende 2014 hätte sanieren müssen, begegnet der Verzögerung offiziell gelassen. Sie lässt aber zugleich durchblicken, dass sie eine baldige Sanierung aus Sicherheitsüberlegungen als dringlich erachtet. Demgegenüber befürchtet die Gemeinde Zollikon eine Verschlechterung der Verkehrssituation auf der stark befahrenen Forchstrasse. (red) **Seite 5**

Winterquartier birgt grosse Gefahr

Natur In der Zürichseeregion verbringen besonders viele Raufhautfledermäuse ihren Winterschlaf. Dafür brauchen die rund sechs Zentimeter grossen Geschöpfe einen passenden Schlafplatz. Neben Baumrinden sind auch Scheiterbeigen sehr beliebt. Doch ihr Schlaf bleibt nicht immer ungestört. Und das ist ge-

fährlich. Denn wenn die Tiere zu früh aus dem Winterschlaf aufwachen, überleben sie ohne menschliche Hilfe kaum. Darum gilt: Schlafende Fledermäuse soll man nicht wecken. Was man tun sollte, wenn es dennoch passiert, erklärt die Horgner Fledermausschützerin Ulrike Helfenstein. (sol) **Seite 6**

Kein Gehör für «Richterschreck»

Kilchberg/Zürich Er gilt als «Richterschreck»: Der Kilchberger Franz-Josef Schulte-Wermeling ist bekannt und gefürchtet, bei Verhandlungen kein Blatt vor den Mund zu nehmen. Vor Gericht steht Schulte-Wermeling immer wieder, oft wegen Park- oder Geschwindigkeitsbussen. So auch in einem Fall, den das Zürcher Obergericht kürzlich zu beurteilen hatte. Der 79-Jährige wurde im Zürcher Kreis 3 mit 54 km/h geblitzt. Die Busse wollte Schulte-Wermeling aber nicht bezahlen. Seine Begründung: Blitzkästen seien illegal. (red) **Seite 15**

Wetter

1° 9°
Trotz Wolkenfeldern zeitweise sonnig.

Seite 14

Was Sie wo finden

Agenda	9
TV/Radio	11
Digital	13
Börse	22
Sport	24

Traueranzeigen 12



«Ich habe früher niemanden neben mir geduldet»

Firmennachfolge Die Tuwag Immobilien AG in Wädenswil steht mitten im Ablösungsprozess an der Spitze. Der Nachfolger von Geschäftsführer Heiner Treichler ist bereits fünf Jahre vor dessen Pensionierung bestimmt.

Thomas Schär

Wie sich die Zeiten ändern. Vor 20 Jahren fanden 70 Prozent der Firmenübernahmen innerhalb der Familie statt. Heute sind es noch rund 40 Prozent. Die Jungen zeigen immer weniger Lust, die elterlichen Geschäfte weiterzuführen. Die Gründe sind vielfältig. Sie reichen von den grösseren Möglichkeiten der Kinder bei der Berufswahl, anderen Lebenszielen und -vorstellungen als die der Generation Babyboomer bis hin zur Tatsache, dass es immer weniger Familienunternehmen gibt.

Diese Erfahrung musste auch Heiner Treichler machen, Mitinhaber und Geschäftsführer der Tuwag Immobilien AG in Wädenswil. Der 60-Jährige führt das traditionsreiche Familienunternehmen, das letztes Jahr seinen 200. Geburtstag feierte, seit 30 Jahren. Seine beiden Söhne, 30 und 31 Jahre alt, sind im Baugewerbe tätig und verfolgen andere berufliche Ziele. Die Kinder seines Bruders sind für diesen Job noch zu jung. Nun übergibt Treichler das Zepter an einen mittels Assessment ausgewählten externen Nachfolger. Das ganze Verfahren wurde so frühzeitig aufgeleitet, dass selbst die Empfehlungen von Nachfolgeexperten übertroffen wurden (siehe auch Nachgefragt). Diese sprechen davon, dass eine Stabübergabe spätestens mit 60 Jahren vorbereitet werden sollte. Bei der Tuwag wurden die ersten Schritte bereits vor drei Jahren eingeleitet, sozusagen proaktiv: «Ich habe genug Beispiele gesehen, wie man es nicht machen sollte», sagt Treichler. Sein Nachfolger, der 49-jährige Thomas Brassel, war 2013 als Stellvertreter von Treichler in die Firma eingetreten, mit dem Ziel, ihn als zukünftigen Geschäftsführer aufzubauen.

Für Heiner Treichler ist «nicht matchentscheidend, dass immer ein Treichler an der Spitze des

Unternehmens steht, sondern dass die Aktienmehrheit weiterhin bei uns liegt». Der Job als Tuwag-CEO könne nur mit Herzblut, guter Ausbildung und viel Engagement gemacht werden oder gar nicht: «Nur weil einer Treichler heisst, kann er diese Aufgabe nicht erfüllen.» Die Qualität müsse stimmen. Zudem sei es früher so gewesen, dass jemand einen Beruf ergriffen habe und diesem ein ganzes Leben lang treu geblieben sei. Heute seien die Möglichkeiten so breit gestreut und entstünden immer wieder neue Berufsfelder mit

einer so hohen Durchlässigkeit, dass immer mehr hin und her gehüpft werde.

Kerngesunder Betrieb

Heiner Treichler sieht sich als Alphetier, «der früher niemanden neben sich geduldet hat». Irgendwann habe es bei ihm aber klick gemacht, auch auf den sanften Druck des Verwaltungsrates hin und der Erfahrung mit seinem Vater, der kerngesund mit 54 Jahren von einem Tag auf den anderen gestorben ist. Sein Pensum will Treichler falls möglich bis in drei Jah-

ren auf 80 Prozent verringern, sich vermehrt aus dem Tagesgeschäft zurückziehen und sich auf ein paar ausgewählte Projekte konzentrieren, wie das neue Laborgebäude der ZHAW in Wädenswil für 90 Millionen Franken: «Aber ich werde sicher bis 65 im Geschäft sein.» Dabei dürfte Treichler ein aktiverer Verwaltungsrat werden als üblich, «denn Thomas Brassel kommt von der anderen Seite, und der See trennt». Etwas vom Wichtigsten in diesem Geschäft sei das Beziehungsnetz. In den kommenden fünf Jahren

wird das Hauptaugenmerk von Treichler denn auch auf diesem Gebiet liegen, «und ich werde meinem Nachfolger diesbezüglich auch nach meinem Rücktritt Unterstützung anbieten». Als Mensch sei Brassel beim Team sehr schnell akzeptiert gewesen.

Die Gewissheit, sein Unternehmen in sicheren Händen zu wissen, lässt Heiner Treichler deutlich entspannter in die Zukunft blicken. Finanziell übergibt er den Betrieb in einem nach eigenen Angaben «kerngesunden Zustand». Die Verhandlungen mit der Bank hätten dies ge-

rade wieder gezeigt, als es um den Kredit für den Neubau bei der ZHAW ging «und wir mehr erhalten haben, als wir eigentlich brauchen». Die Tuwag sieht er aber auch in Zukunft als Nischenplayer, getreu dem Grundsatz «Business is local».

Nicht für ausgeschlossen hält es der zweifache Grossvater, dass sich irgendwann einer aus dem Nachwuchs der Inhaberkategorie entschliessen wird, die Firma zu führen. Besitzmässig bleibt auch nach dem Ausscheiden von Heiner Treichler in fünf Jahren alles beim Alten. Zwei Drittel der Anteile verbleiben bei der Familie, bestehend aus Heiner Treichler und seinen beiden Brüdern Ralph und Daniel sowie weiteren Familienmitgliedern, während ein Drittel bewusst breit gestreut ist – bei Bekannten, Politikern und Unternehmern aus der Region.



Den Nachfolgeprozess frühzeitig eingefädelt und auf den Weg gebracht: Tuwag-Chef Heiner Treichler (links) und sein designierter Nachfolger Thomas Brassel. Foto: André Springer

Tuwag Immobilien AG

Die Tuwag Immobilien AG mit Sitz in Wädenswil wurde 1818 als Wolltuchproduzentin Hauser & Fleckenstein am Reidbach in Wädenswil gegründet. Heute ist der in siebter Generation von Heiner Treichler (60) geführte Familienbetrieb als Immobilien-Treuhandgesellschaft mittlerer Grösse in der Region Zürich tätig. Die Tuwag ist nach eigenen Angaben Marktleaderin im Bereich Immobilien bei den regionalen KMU am linken Seeufer. Die Firma betreut mit 22 Mitarbeitenden, davon drei Lernenden, rund 1100 Objekte. Bis in fünf Jahren, mit Erreichen des Pensionsalters, will Heiner Treichler das Unternehmen in neue Hände legen. Als sein Nachfolger steht seit letztem Jahr Thomas Brassel (49) fest. Brassel ist in Stäfa aufgewachsen und lebt mit seiner Familie in Zollikon. Derzeit führt er bei der Tuwag die Abteilung Bewirtschaftung und ist stellvertretender Geschäftsführer. (ths)

Nachfolgefrage bei KMU drängt

Von den derzeit knapp 587 000 Unternehmen in der Schweiz gehören 580 000 zur Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Studien zufolge streben 20 Prozent der KMU innerhalb der kommenden fünf Jahre eine Nachfolge an. Laut der Nachfolgestudie «KMU Schweiz 2018» des Wirtschaftsinformationsdienstes Bisnode D&B haben in der Schweiz zurzeit 13,4 Prozent der Unternehmen ein sich anbahnendes Nachfolgeproblem, weil ihre Inhaber respektive Verwaltungsräte und Gesellschafter bereits über 60-jährig sind und sich noch nicht oder nur unzureichend um ihre Nachfolge gekümmert haben. Prozentual am stärksten betroffen von «offenen Nachfolgen» sind Kleinstbetriebe mit bis zu neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (ths)

Nachgefragt

«Es ist ähnlich wie in der Natur»

Wieso haben so viele Familienbetriebe ein Problem mit der Nachfolgeregelung? Das Thema der Nachfolgeregelung ist differenziert zu betrachten. Es gibt dazu keine allgemein gültigen Aussagen. Vorauszuschicken ist, dass es viele erfolgreiche Nachfolgeregelungen gibt. Der notwendige Eigentümerwechsel ist aber oft eine Zäsur, wohin der Weg gehen soll. Es ist ähnlich wie in der Natur, wo Sterben und Neuentstehen zum normalen Lebenszyklus gehören. Die oft gehörte Aussage, dass es zu wenige Nachfolger gibt, kann ich aus meiner Praxis nicht bestätigen. Jedes Unternehmen findet einen Nachfolger. Immer unter dem Vorbehalt, dass die Voraussetzungen für einen Übergang gegeben sind: gutes Ge-

schäftsmodell, geordnete Finanzen, keine Verflechtungen von Privat- und Geschäftsvermögen, hohe Transparenz, intakte Zukunftsaussichten.

Halten sich die Patrons für unersetzlich?

Diese Frage kann nicht allgemein beantwortet werden, weil es viele unterschiedliche Persönlichkeiten gibt. Die Spanne zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil ist sehr breit. Autoritäre Chefs betrachten sich meistens als unersetzlich, weil sie alle wichtigen Entscheidungen selber treffen. Dass dadurch ein spezielles Klima geschaffen wird, macht es für einen Nachfolger, wenn mal einer gefunden wird, schwierig. Eine neue Kultur einzuführen, wo je-

der an seinem Arbeitsplatz Verantwortung übernimmt, ist delikat und braucht Zeit. Deshalb lassen sich autoritär geführte Unternehmen auch schlechter übergeben.

Welche Fehler werden von den KMU-Besitzern bei der Unternehmensnachfolge am häufigsten gemacht?

Zurückhaltung gegenüber externen Nachfolgeberatern. Sie sind sich gewohnt, als Unternehmer selber zu entscheiden. Also sind sie auch überzeugt, ihre eigene Nachfolge selber zu lösen, obwohl sie noch nie einen solchen Prozess geführt haben. Das geht oft schief, weil die Hürden des Nachfolgeprozesses unterschätzt werden. Wenn ein Unternehmen auf den Markt geht,

braucht es volle Transparenz, welche bisher nicht notwendig war. Das ist für viele Unternehmer neu, und es braucht ein gutes Stück Überzeugungsarbeit, an diese Unterlagen heranzukommen. Dazu kommen zu hohe Preiserwartungen.

Haben Sie in Ihrer Karriere als Nachfolgeberater mehr erfolgreiche oder mehr missglückte Firmenübergaben begleitet?

In meinen 17 Jahren Nachfolgeberater sind die erfolgreichen Projekte ganz deutlich in der Überzahl. Auch deshalb, weil ich schwierige Projekte und Mandate für Kleinstunternehmen nicht angenommen habe. Bevor ich zusagte, habe ich die Nachfolgefähigkeit beurteilt. Auf circa 100 begleitete Unternehmen gibt es

heute bloss fünf nicht mehr. Diese sind wegen Marktturbulenzen oder unternehmerischer Fehlentscheidungen nach rund drei Jahren gescheitert.

Thomas Schär

Der Hirzler Paul Stämpfli ist seit 1992 selbstständig, seit 2002 zum Thema Nachfolgeberater. In dieser Zeit baute er die Firma Nachfolgepool auf und begleitete rund 100 Firmen in die nächste Generation. Seit Ende 2018 tritt er wieder allein am Markt auf.



Paul Stämpfli