



NACHFOLGEREGELUNG IM UNTERNEHMEN

Die Übergabe eines Unternehmens zu regeln, ist spannend und nicht alltäglich. Es ist eine Phase, die sowohl mit grossen Chancen als auch Herausforderungen verbunden ist, insbesondere wenn es sich um ein Familienunternehmen handelt.

TEXT THOMAS ARNOLD GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Das Thema Nachfolgeregelung hat in den Holzbaubetrieben derzeit Hochkonjunktur. Für viele Unternehmen in der Holzbranche stellt dieser Prozess einen kritischen Punkt dar, an dem die künftige Ausrichtung und der Erhalt des Erbes entschieden werden. Statistiken zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit für das Scheitern eines Unternehmens in dieser Übergangszeit deutlich steigt, was den Handlungsbedarf unterstreicht. Es gibt viele erfolgreiche Beispiele – leider aber auch andere. Nachfolgend werden einige Aspekte beschrieben, die den Prozess und den Erfolg einer Nachfolgeregelung massgebend beeinflussen.

Rechtzeitig ins Gespräch kommen

Das Thema Nachfolgeregelung wird oftmals aufgeschoben – sowohl aus Unsicherheit als auch aus emotionalen Gründen. Es ist nicht selten der Fall, dass die nächste Generation ihre Hoffnungen auf eine Übernahme schliesslich aufgibt, wenn die

Gespräche über die Zukunft des Unternehmens ausbleiben. Eine frühzeitige Planung ist entscheidend, damit alle Beteiligten die Möglichkeit haben, sich auf die Veränderungen vorzubereiten, ihre Erwartungen einzubringen und eine konstruktive Diskussion zu führen.

Ein Beispiel aus der Praxis

«Ach, warum nicht früher ...!» Der Inhaber ist 69 Jahre alt und sucht verzweifelt einen Nachfolger für seinen Betrieb. Sein Sohn ist nach langem Warten ausgestiegen. Mitarbeitende, die das Potenzial gehabt hätten, die Unternehmung weiterzuführen, haben das Unternehmen in den letzten Jahren einer nach dem anderen verlassen. Mit der Ungewissheit über den Fortbestand des Unternehmens kommen auch keine motivierten Mitarbeitende mehr in die Firma. Einer der Baustellenleiter meinte dazu resigniert: «Die Letzten verlassen das sinkende Schiff.» Der Inhaber sucht nun andere Unternehmen, die seine be-

reits unterzeichneten Aufträge umsetzen, da dies mit der verbliebenen Belegschaft nicht mehr möglich ist. Wie geht es wohl weiter?

Geeignete Kandidaten fördern

Unternehmer sind oft müde, den «vollen Wagen» immer allein zu ziehen. Die vielen Entscheidungen, die steigende Zahl an Herausforderungen mit Mitarbeitenden, Kunden, Terminen und dem Alltag erfordern sehr viel Energie. Sie wünschen sich eine erweiterte Geschäftsleitung, welche bestenfalls auch für eine zukünftige Unternehmensnachfolge passen könnte. Die potenziellen Nachfolgenden werden nun spezifisch zu Unternehmern gefördert. Durch offene Diskussionen über anstehende Entscheidungen und das aktive Einbinden in die Unternehmensführung lernen sich die Geschäftsführungsmitglieder gegenseitig besser kennen. Die hellen Köpfe können so direkt und effizient gecoacht werden. Dabei darf nicht vergessen werden, dass

ein Coaching und das Beschreiten des gemeinsamen Wegs neben dem operativen Alltag ebenfalls Zeit in Anspruch nehmen.

Übergabe in der Familie

Wenn das selbst aufgebaute Unternehmen innerhalb der Familie erfolgreich weitergeführt werden kann, ist das in der Regel ein Glücksfall. Familienunternehmen sind jedoch durch besondere Herausforderungen gekennzeichnet, vor allem in Bezug auf die innerfamiliären Beziehungen. Es ist nicht üblich, Konflikte offen auszutragen, schliesslich soll die Harmonie der Familie nicht in Mitleidenschaft gezogen werden. Dies führt häufig dazu, dass sich Spannungen aufbauen. Einvernehmliche Diskussionen und aktives Zuhören sind elementar, um als Familie die richtige Ebene für die Dialoge zu finden und dabei die unterschiedlichen Perspektiven zu respektieren.

Eine weitere Besonderheit sind Verhaltensmuster aus der Vergangenheit, die auch im Geschäftsalltag auftauchen. So sind oftmals die alten Rollen der Eltern-Kind-Beziehung zu erkennen: zum Beispiel, wenn der 38-jährige Sohn in der Geschäftsleitungssitzung plötzlich still wird, zum Vater schaut und sein Nicken sucht. Weiter gibt es auch Geschwister, die beteiligt und eingebunden werden wollen, was den Prozess nicht einfacher macht und verzögern kann. Entscheidend ist, die erforderlichen Gespräche offen und ehrlich zu führen, um den Weg für eine erfolgreiche Nachfolge zu ebnen. Alles, was in dieser Phase nicht geklärt ist, werden die Nachfolger und die Familie als Ballast mittragen, was wiederum den Erfolg der Nachfolgelösung beeinflussen wird.

Jeder muss seinen Weg finden

Immer wieder versuchen Nachfolger, den abtretenden Patron zu kopieren und hoffen, damit ein bewährtes Erfolgsrezept gefunden zu haben. Menschen sind jedoch Individuen mit ganz eigenen Charaktereigenschaften – als Privat- wie auch als Führungsperson. Emotionale Bauch-Menschen führen mit anderen sozialen Werkzeugen als sachliche Kopf-Menschen. Das Kopieren der abtretenden Leader wird nicht den gewünschten Erfolg bringen,

auch wenn es im ersten Moment als der einfachere Weg erscheint. Es lohnt sich also, seine Charaktereigenschaften zu kennen, seine Art zu bewahren und damit den eigenen Führungsstil zu entwickeln. Ein persönliches Coaching mit Tools zum Verhalten und der entsprechenden Kommunikation kann zielgerichtet helfen.

Die finanziellen Aspekte

Meistens haben die Nachfolger nicht die finanziellen Mittel, um das Unternehmen direkt zu übernehmen. Es braucht Zeit und die Möglichkeit, das nötige Eigenkapital anzusparen oder zu beschaffen, dies kann auch im Unternehmen geschehen. So kann ein Inhaber seine potenziellen Nachfolger früh einbinden und ihnen mit Bonus und Gewinnbeteiligung die Möglichkeit geben, das nötige Kapital aufzubauen. Mit Teilübergaben kann die finanzielle Last deutlich reduziert werden. Jedoch muss auch hier die spätere Ablösung definiert werden. In Zukunft muss die Nachfolge die gestiegenen Fixkosten mit Effizienz- und Umsatzsteigerung finanzieren können.

Der Druck auf die Nachfolger

Der Erwartungsdruck auf die Nachfolger ist oft sehr hoch, da von ihnen ohne entsprechende Erfahrung mindestens dieselben Ergebnisse wie die ihres Vorgängers erwartet werden. Deren Fussstapfen sind aber oft zu gross. Zudem steht die Erwartung im Raum, dass jede Generation die Firma stärker hinterlassen sollte, als sie sie übernommen hat. Das benötigt jedoch Zeit, Ruhe und Vertrauen, denn nur unter diesen Voraussetzungen haben Nachfolger die Möglichkeit, ihr Unternehmen entsprechend zu führen und zu entwickeln.

Die Verantwortung abgeben

Wenn sich der junge Nachfolger entwickelt und in der neuen Rolle Fuss fasst, gibt es oft die ernüchternde Erkenntnis: «Wir wollen bewegen und Einfluss nehmen, doch zum Schluss entscheidet der Senior – und meist anders, als wir es vorhatten!» Die abtretende Führungsperson muss Platz machen und loslassen. Die Nachfolgenden können sich nur entwickeln, wenn sie Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben und diesen nutzen können. Dass dabei Fehler geschehen, ist klar. Auch die Jungen haben

das Recht, sich Blessuren zu holen. Eine Einmischung kurz vor dem Abgrund mit klaren Konsequenzen ist erlaubt, ein solcher Abgrund besteht aber selten.

Rechtliche Themen

Neben den emotionalen und den finanziellen Themen sind auch die rechtlichen Bedingungen entscheidend für einen erfolgreichen Prozess, sowohl während der Übergabe als auch für die Zeit danach. Während des Übergabeprozesses, der sich auch über Jahre hinziehen kann, bringen entsprechende Vereinbarungen mit Absichtserklärungen Sicherheit und Klarheit für beide Seiten. Es lohnt sich, den gesamten Prozess schriftlich zu dokumentieren und vertraglich festzuhalten. Zudem zahlt es sich aus, für diese Angelegenheiten und die Ausarbeitung der Verträge professionelle Unterstützung durch ein Anwaltsbüro in Anspruch zu nehmen.

Die Nachfolgeregelung in einem Unternehmen ist ein komplexer und oft emotional aufgeladener Prozess. Doch mit einer strukturierten Herangehensweise, frühzeitigen Gesprächen und einem offenen Dialog kann dieser Übergang als Chance für Wachstum und Entwicklung genutzt werden und bietet Gelegenheit, das Erbe des Unternehmens nicht nur zu bewahren, sondern aktiv zu gestalten. ■



DER AUTOR

Thomas Arnold von der Ecoholz GmbH unterstützt bei der Nachfolgeregelung und bei der Entwicklung zum erfolgreichen Unternehmertum. Er bereitet die Nachfolgerinnen und Nachfolger auf die Übernahme von Verantwortung vor. ecoholz.ch