

Kein neuer Chef in Sicht

Über 73 000 Schweizer Firmen benötigen in den nächsten fünf Jahren einen neuen Chef. Die Suche nach dem richtigen Nachfolger ist nicht nur für die Eigentümer der Unternehmen eine Herausforderung, genauso betroffen sind auch die Mitarbeitenden.

Reto Bussmann, Rafael Fellmann und Christian Zberg

Die Nachfolgeregelung ist wohl eine der wichtigsten strategischen Entschiede, welche ein Firmeninhaber in seiner Karriere zu fällen hat. Der Generationenwechsel gestaltet sich meist sehr emotional und belastend, hängt vom zukünftigen Chef doch der erfolgreiche Fortbestand des Unternehmens ab. Was bei diesem Prozess aber oft vergessen oder unterschätzt wird: die Wirkung auf die Mitarbeitenden. An der betriebsinternen Feier zum 60. Geburtstag des Firmenpatrons hat der Mitarbeiter Fritz Müller (Name erfunden) mit seinen Arbeitskollegen angestossen.

An einem Stehtisch versammelte sich eine kleine Gruppe von Mitarbeitern und wie so oft bei solchen Gelegenheiten wurde rege über die Firma diskutiert: Geht der Chef mit 65 Jahren in Pension? Wer wird sein Nachfolger? Schliesslich ist noch weit und breit kein neuer Chef in Sicht. Jedenfalls wurden von der Geschäftsleitung bis anhin keinerlei Aussagen in diese Richtung gemacht. Zum Thema Nachfolge hatten alle Anwesenden schon einiges gelesen oder gehört und es fielen Begriffe

wie Management-Buy-out, lange Vorbereitungszeit oder schwierige Finanzierung. Was das genau für die Firma bedeuten könnte, konnte aber niemand schlüssig beantworten.

Die Runde löste sich schlussendlich auf, das Diskutierte aber geisterte noch lange in den Köpfen der Mitarbeiter herum.

Situation in der Schweiz

Die Problematik der vielen offenen Nachfolgeregelungen ist bekannt. Das Thema wird regelmässig in den verschiedenen Wirtschaftsmedien behandelt. Gemäss der Nachfolge-Studie KMU Schweiz 2018 von Bisnode müssen über 73 000 Schweizer KMU, davon 1175 Firmen aus der Maschinenbaubranche, in den kommenden fünf Jahren ihre Nachfolge regeln. Betroffen sind eine halbe Million Arbeitsplätze, was die volkswirtschaftliche Bedeutung dieses Themas zusätzlich untermauert. Momentan werden rund 30 Prozent der KMU aufgelöst, bei welchen eine Nachfolge ansteht. Die häufigsten Formen der Nachfol-

SMM HINWEIS

Über die Autoren

Reto Bussmann (Makro Art AG), Rafael Fellmann (GROB AG) und Christian Zberg (Imbach & Cie AG) sind Teilnehmende des Executive MBA der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Als Teil ihres Leistungsnachweises mussten die drei Autoren, im Zuge ihrer Weiterbildung, einen Fachartikel schreiben.

Weitere Informationen:
hslu.ch

regelung sind die familieninterne Lösung (Family-Buy-out) mit 41 Prozent, die Veräusserung der Firma an Externe (Management-Buy-in) mit 40 Prozent und der Verkauf an interne Mitarbeiter (Management-Buy-out) mit 19 Prozent.

Häufige Stolpersteine bei der Nachfolgeregelung

Eine passende Nachfolge zu finden, ist ein komplexes Unterfangen. Es braucht mehrere Jahre Vorbereitung, um die nötigen Schritte dafür einzuleiten. Ein häufiger Fehler dabei ist eine zu späte Regelung der Nachfolge. Idealerweise beginnt man fünf bis sieben Jahre im Voraus. Auch eine fehlende Strategie kann ebenso zu einem Stolperstein werden. Umso mehr, wenn die Eigentümer keine konkrete Vorstellung haben, wie ihre Rolle im Unternehmen

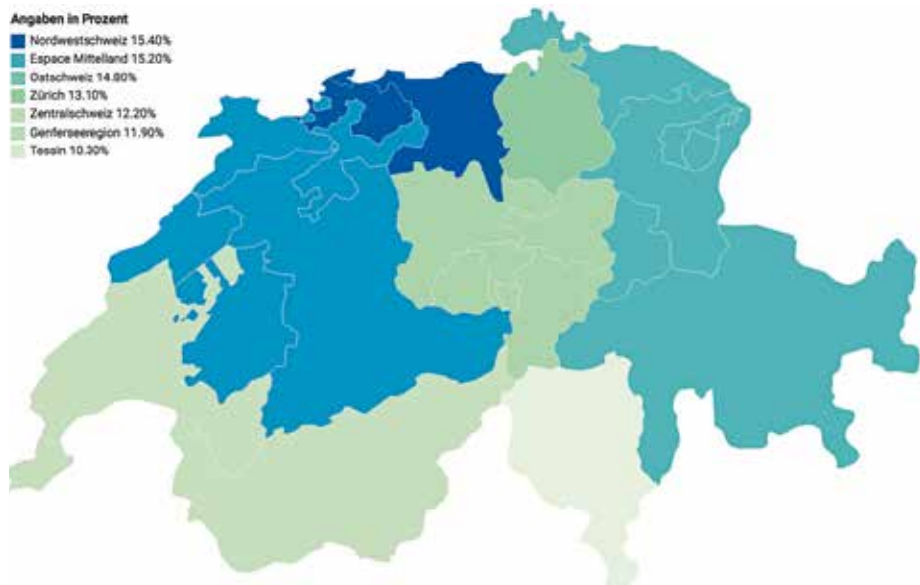
nach der Übergabe aussehen soll. Der Nachfolgeprozess wird dadurch chaotisch und schwierig. Den richtigen Nachfolger aus mehreren Kandidaten zu wählen sowie den passenden Verkaufspreis der Firma zu ermitteln, ist nicht einfach. Das sind nur einige Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Hilfestellung gibt es dank einer grossen Anzahl an Artikeln in Fachzeitschriften und Literatur. Der Bund stellt zum Beispiel über das KMU-Portal im Internet einen Leitfaden zur Verfügung. Zudem gibt es viele Firmen, die professionelle Unterstützung anbieten. Was häufig im Übergabeprozess zu kurz kommt, sind die Mitarbeitenden. Oftmals denkt man nicht daran, sie frühzeitig zu informieren und miteinzubeziehen. Die Folgen dürfen keinesfalls unterschätzt werden.

Kernbotschaft an Mitarbeitende

Auch Mitarbeitende sollen sich auf eine bevorstehende Nachfolgeregelung im Unternehmen vorbereiten. Sie haben unter dem aktuellen Chef gearbeitet und kennen die Abläufe im Unternehmen aus der Vergangenheit. Bald steht eine Veränderung an und man weiss nicht genau, was diese mit sich bringt. Doch wenn man sich als Mitarbeiter aktiv über mögliche Varianten von Nachfolgeregelungen informiert, wird man von Veränderungen weniger überrascht. Das Bewusstsein für die drei häufigsten Nachfolgeregelungen sollte auch bei der Belegschaft vorhanden sein.

Familieninterne Nachfolge

Eine neue Führungsgeneration bietet auch Chancen. Der oder die Neue muss nicht alles gleich machen. Somit braucht es von Seiten des Mitarbeiters Verständnis, dass gewisse Dinge in Zukunft anders laufen. Es kommt frischer Wind mit neuen Ideen ins Unternehmen. Unter Mitarbeitern ist bei familieninterner Nachfolge vielfach zu hören, dass sich die nächste Generation



Anzahl Unternehmen mit offener Nachfolge in den Grossraumregionen der Schweiz: Nordwestschweiz 9485, Espace Mittelland 14 733, Ostschweiz 11 165, Zürich 12 579, Zentralschweiz 9 639, Genferseeregion 12 697, Tessin 3 488

Bild: VBM/Sergio Caré-Lucas

ins gemachte Nest setzen könne. Dabei wird jedoch oft vergessen, dass sich bei einer familieninternen Nachfolge vor allem in der Übergangsphase viel hinter den Kulissen abspielt. Die neue Führungsperson will sich mit der Übernahme der Verantwortung gegenüber der Belegschaft beweisen. Zudem haben sie den Anspruch, das Unternehmen gleich gut weiterzuführen. Zeitgleich sind bei einer Nachfolge in der Familie aber viele unterschiedliche Fragestellungen zu lösen. Wie wird das Eigentum an die neue Generation übertragen? In welchem Umfang sind Geschwister beteiligt? Es gilt, faire Lösungen zu suchen, auch wenn Emotionen im Spiel sind. Die Klärung solcher Fragen gelten bereits als anspruchsvoll, wenn diese innerhalb einer Familie stattfinden. Noch viel komplexer wird es, wenn die Eigentümer auf zwei oder mehrere Familienstämme verteilt sind. Der neue Chef oder die neue Chefin ist somit einer Doppelbelastung ausgesetzt, welche nicht allen Mitarbeitern bewusst sein wird.

Verkauf an Externe

Ohne familieninterne Nachfolgelösung ist der Verkauf des Unternehmens naheliegend. Dabei versucht der Eigentümer sein Unternehmen an Personen zu verkaufen, welche sein Lebenswerk möglichst in seinem Sinne weiterführen. Als Käufer kommen oftmals vertrauenswürdige Kontakte aus dem bestehenden Netzwerk der heutigen Eigentümer in Frage. Aus Sicht des Käufers besteht beim Erwerb immer ein strategischer Gedanke im Hintergrund. Diese Absicht sollte den Mitarbeitern aufgezeigt und erklärt werden. Ungewissheit bei den Angestellten beeinflusst deren Arbeitsleistung oder kann sogar Auslöser für einen Stellenwechsel werden. Beim heutigen Fachkräftemangel sind solche Mitarbeiter schwierig zu ersetzen. Ein häufiger Beweggrund für den Kauf eines Unternehmens kann einerseits die Absicht sein, das Angebot für die Kunden zu erweitern, indem die eigene Wertschöpfungskette ausgebaut wird. Andererseits würde eine Diversifikation in eine andere Branche die Marktschwankungen vom heutigen Geschäft besser ausgleichen. Bei solchen Kaufabsichten wird oftmals das bestehende Führungsteam und die Mitarbeiterstruktur beibehalten. Wird eine Firma mit der Überlegung der gemeinsamen Nutzung von Synergien oder der Vergrößerung des Marktvolumens übernommen, stehen vielfach grössere Veränderungen an. Dabei werden vor allem die klassischen Unterstützungsprozesse wie zum Beispiel Personalwesen, Finanzen und Informatik auf Doppelspurigkeiten unter-

Offene Nachfolgeregelungen nach Unternehmensgrösse

	Anzahl analysierter Unternehmen	Anzahl Unternehmen mit offener Nachfolge
1 - 9 Beschäftigte	501'800	68'026
10 - 49 Beschäftigte	41'011	5'306
50 - 249 Beschäftigte	6'591	454

Anzahl Unternehmen mit offener Nachfolge nach Branche

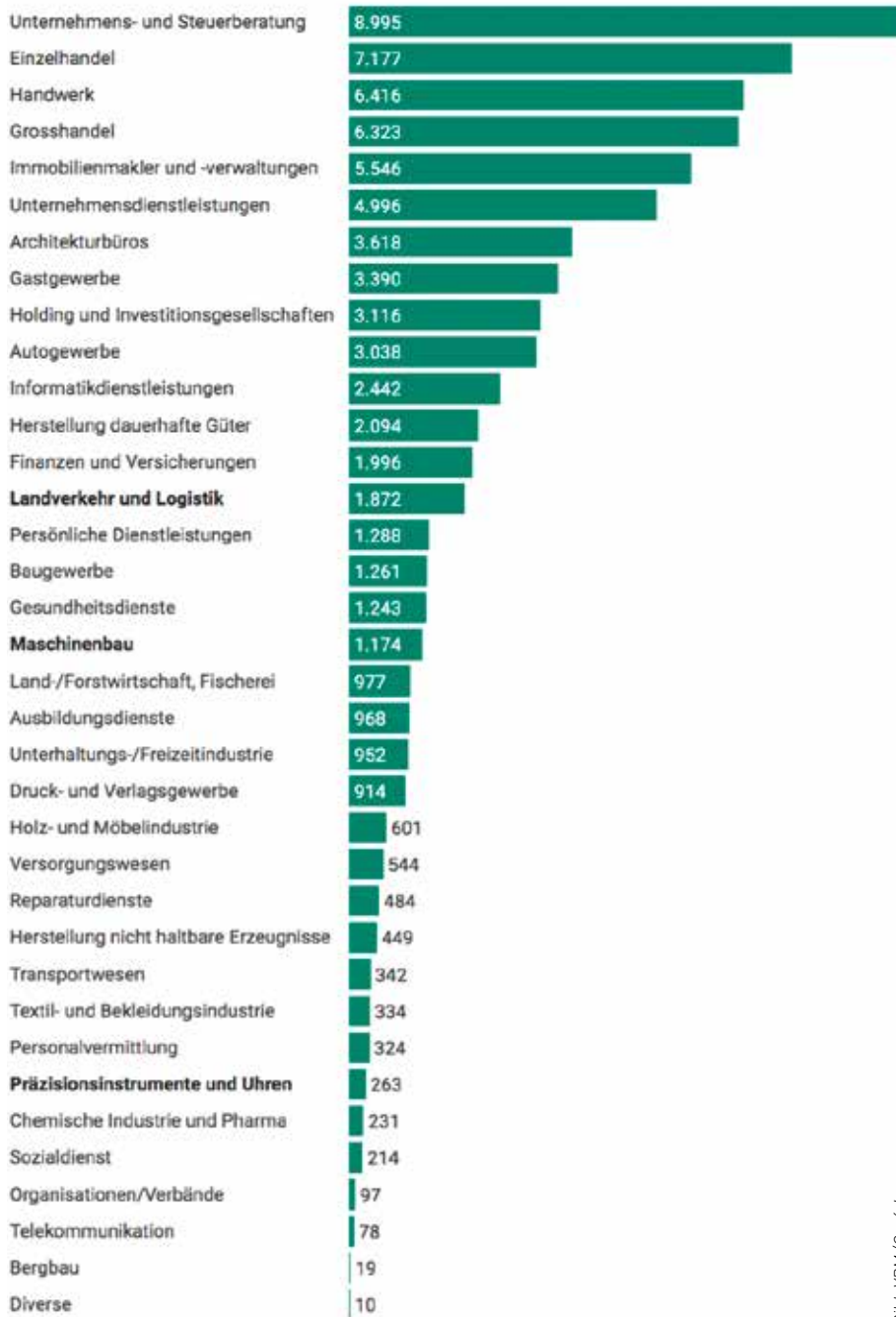


Bild: VBM/Caré-Lucas

sucht und wenn möglich zusammengeführt. Es können vorhandene Arbeitsplätze gestrichen werden oder es entstehen neue Arbeitsplätze mit anderen Aufgabenbereichen.

Übernahme durch Mitarbeiter

Eine gängige Praxis besteht darin, das Unternehmen an die eigenen Führungskräfte oder Mitarbeiter zu verkaufen. Oftmals handelt es sich um mehrere Personen aus dem Unternehmen, da sich die Finanzierung eines solchen Vorhabens als schwierig gestaltet. Es kommt durchaus

vor, dass ein Arbeitskollege oder eine Arbeitskollegin plötzlich Chef wird. Die neuen Eigentümer kennen die Schwachstellen der Firma und nehmen deren Lösung in Angriff. Mitarbeiter werden dadurch sofort mit Veränderungen konfrontiert. Das zeigt ihnen auf, dass die neue Führung aktiv handelt. In solchen Übernahmen sind die finanziellen Mittel für grössere Investitionen in den ersten Jahren meistens eher knappgehalten. Von den neuen Eigentümern wird zuerst die Finanzierung zurückbezahlt.

Je nachdem, welche Nachfolgeregelung zum Tragen kommt, stehen für die

SMM LITERATUR

Informationsquellen für KMU-Nachfolge

Wer sich weiter in die Thematik vertiefen möchte, kann dazu auf Literatur oder Online-Angebote zugreifen. Die Autoren des Artikels empfehlen dazu folgende Bücher:

- Halter, F., Schröder, R. (2017). Das St.Galler Nachfolge-Modell. Bern: Haupt Verlag AG
- Gubler, A. (2012). Nachfolgeregelung im Familienunternehmen. Grundriss für die Praxis. Zürich: NZZ Libro
- Fassbind, W. (2011). Nachfolgeregelung für KMU. Zürich: WEKA Verlag

Weitere Informationen online:

- kmu.admin.ch
- kmunext.ch

Belegschaft unterschiedliche Veränderungen an. Doch welchen Beitrag können Mitarbeitende für eine bevorstehende Nachfolge leisten? In Zeiten des Umbruchs sollten sich die Angestellten mit ihrer Flexibilität, Fachkompetenz und Veränderungsbereitschaft auseinandersetzen. Die Klärung der eigenen Bedürfnisse helfen dem Mitarbeiter, sich möglichst gut auf den bevorstehenden Führungswechsel vorzubereiten.

Fritz Müller hat sich nach den Diskussionen an der Feier aktiv über Nachfolgeregelungen informiert. Nun weiss er, was auf ihn zukommen könnte. Er hat festgestellt, dass er seine berufliche Zukunft aktiv mitgestalten möchte. Er will bestehende Lücken in seinen Fähigkeiten mit Kursen oder Weiterbildung schliessen, damit er für die Firma wertvoll bleibt. Auf gut ausgebildete Mitarbeiter will kein Unternehmer verzichten. Häufig dürfen sie bevorstehende Veränderungen sogar mitgestalten. Fritz Müller will dabei kein Betroffener sein, sondern ein Beteiligter. Mit seiner proaktiven Haltung schenkt er der neuen Führung Vertrauen, welches in der Phase einer Nachfolge von grosser Wichtigkeit ist.



Hochschule Luzern

Sekretariat Wirtschaft, Zentralstrasse 9, 6002 Luzern,
Tel. 041 228 41 11, wirtschaft@hslu.ch
hslu.ch