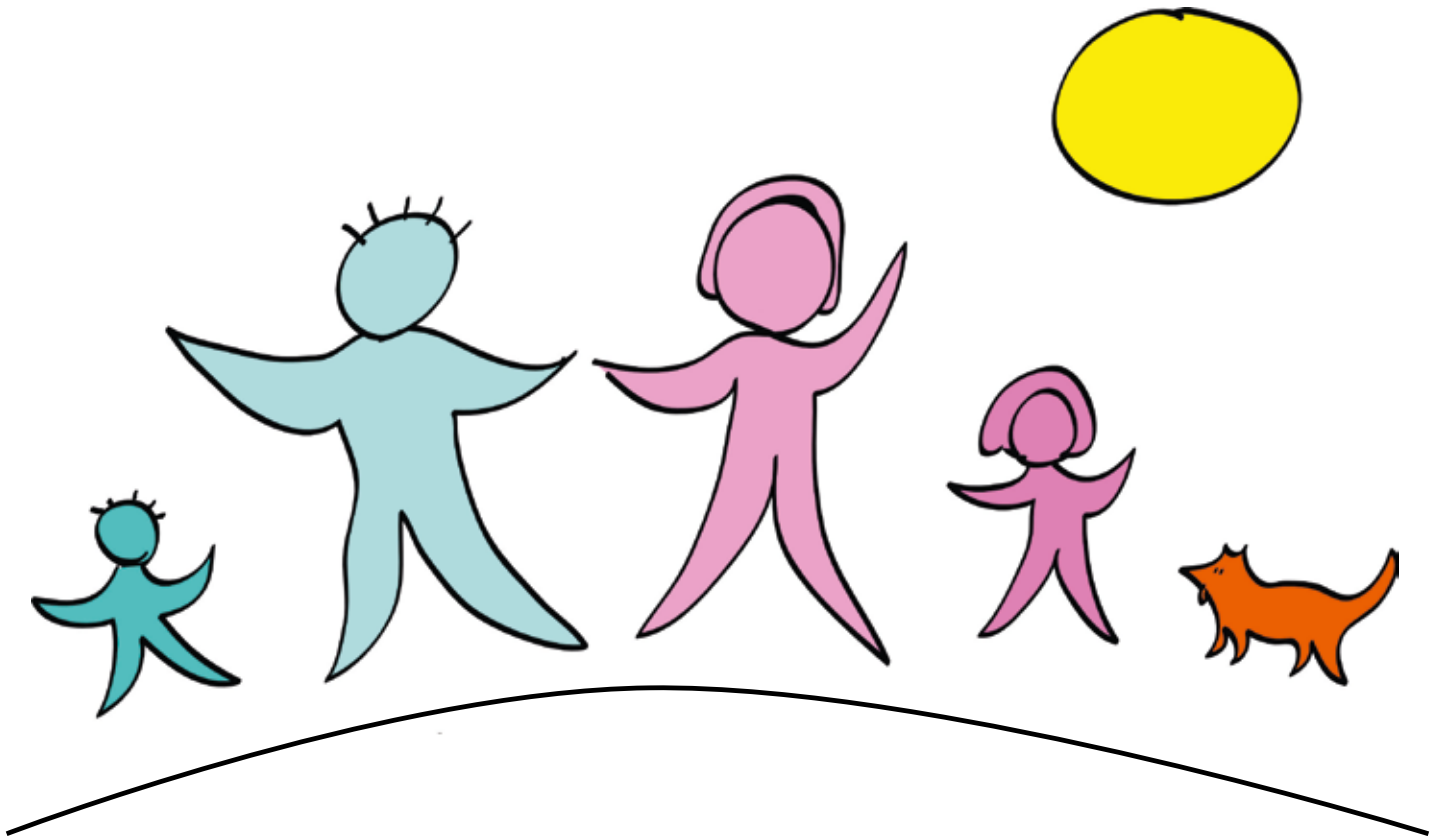


NACHFOLGEREGELUNG. Vor einigen Jahren hat Karl Zimmermann von seinem Vater den Betrieb übernommen. Die Übergabe verlief nicht reibungslos, deshalb zog er einen Generationen-Coach hinzu. Heute berät er selber andere Klein- und Mittelbetriebe beim Generationenwechsel.

Generationen coachen



Grafik: fotolia.de

Karl Zimmermann ist in eine Unternehmerfamilie hineingeboren und darin aufgewachsen. Das Unternehmertum wurde ihm so gesehen in die Wiege gelegt. Vor einigen Jahren übernahm er die Firma seines Vaters in vierter Generation. Die Übernahme ist nicht nur reibungslos verlaufen. Er selber zog damals einen Generationen-Coach bei. Zwar kann Karl Zimmermann heute sagen, dass sich seine Vision, das Geschäft mindestens so gut zu führen wie sein Vater, erfüllt hat. Aber er hatte auch Bedenken bei der Übernahme des elterlichen Betriebes.

Die Frage, wie sein Vater mit der neuen Situation umgehen wird, ob er Macht und Verantwortung abgeben können, ob er eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung finden würde und viele mehr waren wichtige und entscheidende Fragen. Diese konnten nur in harten Auseinandersetzungen gelöst werden. Aus heutiger Sicht und mit seinen

zahlreichen Erfahrungen als Berater stellt er fest, dass er in seinem Fall viel früher eine externe Hilfe hätte hinzuziehen sollen.

Zimmermann hat seine eigene Geschäftsübergabe bereits geregelt. Dabei war ihm äusserst wichtig, dass durch die Nachfolgeregelung für sein «Kind», die Firma, und damit natürlich auch für seine Mitarbeiter eine Zukunft gesichert ist. Bei diesem Prozess waren alle am Unternehmen beteiligten Familienmitglieder sowie alle Familienmitglieder der Nachfolger jeweils an den Zusammenkünften dabei und liessen sich durch einen unabhängigen Coach leiten. So konnten auch unangenehme Fragen gestellt und heikle Themen angesprochen werden. Dass sein Nachfolger sich dasselbe Ziel gesetzt hat wie er sich damals bei seiner Übernahme, freut Karl Zimmermann. Seinem Nachfolger möchte er Folgendes

weitergeben: Sich immer wieder die Zeit zu nehmen, um sich frei von Störungen über die Zukunft des Unternehmens Gedanken zu machen, denn viele Probleme entstehen in einer Firma nur, weil man in der Hektik des Alltags die Worte zueinander nicht findet und aneinander vorbeiredet. Ein wichtiger Erfolgsfaktor des Unternehmens liegt heute und auch in Zukunft im Unternehmertegeist.

Unternehmer als Berater

Als Unternehmer weiss Zimmermann, mit welchen Problemen und Sorgen viele Klein- und Mittelbetriebe zu kämpfen haben, insbesondere wenn es um eine Nachfolgeregelung geht. Mit seinem Freund Andreas Weber hat Karl Zimmermann immer wieder über diese Probleme gesprochen und darüber, wie man diese lösen könnte. Zusammen sind sie auf die Idee gekommen,

eine eigene Firma zu gründen und anderen Unternehmen bei der Nachfolgeregelung mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Ziel ist, die Zukunft von Klein- und Mittelbetrieben sicherzustellen. In der Tat befassen sich pro Jahr rund 10 000 Firmen mit der Nachfolge, wovon etwa 3000 Firmen endgültig ihre Tore schliessen müssen.

Generationen-Coach

Die Aufgabe des Generationen-Coachs ist ganz einfach: Er hört, denkt und spricht mit. Nimmt ein Familienunternehmen Kontakt mit dem Coach auf, findet darauf ein erstes Schnuppergespräch statt. Dabei ist es wichtig, herauszufinden, wie gross das zu lösende Problem ist, worin es liegt und vor allem wie die Zukunft der Firma aussehen soll. Bei einem weiteren Gespräch, das auf neutralem Boden stattfindet, treffen sich alle betroffenen Familien- und Geschäftsleitungsmitglieder sowie Partner und Partnerinnen. In diesem Gespräch werden alle Wünsche angehört. Jede Person soll ihre Meinung äussern und wahrgenommen werden. Der Generationen-Coach stellt auch Fragen, hört aber in erster Linie zu und protokolliert das Gespräch. Das ist sehr wichtig, denn nur so können auch Nägel mit Köpfen gemacht werden. Ein kurzer Abriss der Firmengeschichte gehört genauso dazu wie die Situation der Firma in Organisation und Firmenpolitik. Karl Zimmermann ist überzeugt, dass ein guter Rat am Anfang besser ist als am Ende. Deshalb findet er es überaus wichtig, dass eine Firma genügend Zeit für ihre Nachfolgeregelung einberechnet.

Was macht der Generationen-Coach anders als zum Beispiel ein Notar, eine Versicherung oder eine Bank? Der Generationen-Coach ist selber Unternehmer und kennt die Probleme der Betriebe aus dem gleichen Blickwinkel. Er versteht sein Gegenüber, er spricht dieselbe Sprache. Eine Bank oder Versicherung konzentriert sich in der Nachfolge auf Themen wie Finanzierung, Altersvorsorge, Steuern usw. Für den Generationen-Coach liegt der Schwerpunkt auf der zwischenmenschlichen und persönlichen Seite. Wenn Karl Zimmermann mit seinem Team dazu beitragen kann, dass dies gelingt, ist sein Ziel erreicht. FB

Die Rohr AG ist ein Betrieb mit über 110-jähriger Tradition. Mit Hilfe des Generationen-Coachs vom KMU-Nachfolgezentrum kam es zu einer gelungenen Nachfolgelösung. Unternehmer Peter Rohr im Interview.

FRANZISKA BRACHER: Sie haben die Verantwortung des Generationenwechsels wahrgenommen, um eine nachhaltige Lösung zu ermöglichen. Welches war für Sie die grösste Herausforderung?

PETER ROHR: Diskretion und Vertraulichkeit. Bei meiner externen Nachfolgeregelung war es wichtig, dass das Umfeld und der Markt erst informiert wurden, als die Lösung bekannt war. In der Vorbereitungsphase hielt ich den Kreis der Einbezogenen sehr klein. Das bedeutete für mich eine zeitliche Mehrbelastung, diverse Arbeiten konnte ich nicht delegieren.

Das heisst, Sie lösten die Nachfolge ohne Fachleute?

Nein, ich arbeitete mit meiner Treuhandgesellschaft Gfeller + Partner und dem KMU Nachfolgezentrum zusammen.

Was waren für Sie die wichtigsten Anforderungen an diese Fachleute?

Ebenfalls Diskretion und Vertraulichkeit. Zudem verfügen die Berater über fachliches Wissen in der Umsetzung, und sie konnten in ihrer Funktion freier handeln als ich (zum Beispiel bei der aktiven und anonymen Suche nach einem Nachfolger oder Käufer). Neben der Fachkompetenz war es für mich ebenso wichtig, über die beiden Berater auf die Erfahrungen aus anderen Nachfolgeregelungen zurückzugreifen.

Stetig ist nur der Wandel, im Zusammenhang der Nachfolgeregelung trafen Sie zusam-

men mit dem Nachfolger strategische Entscheidungen. Wie muss man sich das konkret vorstellen?

Die strukturellen Anpassungen, beziehungsweise Neuausrichtung, und die Nachfolgeregelung beeinflussten sich wechselseitig. In den moderierten Gesprächen des Coaches zwischen dem Nachfolger und mir griffen die beiden Themen ineinander. Dazu braucht es Offenheit und Bereitschaft des Unternehmers. Er muss sich mit der Übergabe seines Betriebes und der Tatsache, dass in Zukunft jemand anderes das Unternehmen führt, auseinandersetzen. In den Gesprächen ist es wichtig, dass der Nachfolger offen informiert wird, denn er muss mit den Fakten und Erfahrungen des Unternehmers seine Zukunft planen.

Was empfehlen Sie anderen Unternehmern zur Nachfolgeregelung?

Das was man immer wieder liest: frühzeitig anfangen. Das beginnt damit, dass man weiss, was man will. Man sollte für sich und das Unternehmen eine Auslegeordnung erstellen, je nachdem mit anderen Betroffenen, die man miteinbeziehen will. Bereits hier kann sich das Mitwirken eines Generationen-Coachs lohnen. Wir Unternehmer sind gewohnt, Entscheidungen zu treffen und danach zu handeln. Bei der Nachfolgeregelung beobachte ich das Gegenteil. Hat doch die Nachfolgeregelung mit der Auseinandersetzung der Endlichkeit zu tun. Sie ist bedeutend für den Unternehmer, die Mitarbeiter und andere. Gewohnt zu führen, bewegen wir uns in einer neuen, einmaligen Herausforderung, die uns emotional nahegeht. Man sollte die Übersicht bewahren, Spezialisten einsetzen und sich auf die Hauptaufgaben als Unternehmer konzentrieren.