



**Der Wille ist da, eine Nachfolge zu finden, doch die Ansprüche sind gleich dem Berufsbild hoch und von Vielschichtigkeit geprägt.**

## Unternehmensnachfolge:

# Denken und Handeln in Varianten

Der Prozess einer Nachfolgeregelung ist nicht nur für die Unternehmerin und den Unternehmer herausfordernd, sondern auch für das ganze Unternehmensumfeld und die Nachfolgekandidatin oder den Nachfolgekandidaten. Von zentraler Bedeutung ist es deshalb, dass man verschiedenen Aspekten Rechnung trägt.

Text: Claudia Willi // Fotos: fotolia.de

«Das Unmögliche ist oft nur die andere Möglichkeit», sagte Bauingenieur Bellermann. Und so vielschichtig wie der Beruf des Bauingenieurs, so vielschichtig sind auch die Möglichkeiten der Nachfolgeregelung für diese Branche. Doch was der scharfe Geist (ingenium) in seinem (Lebens-)Werk vollbringt, vermag er oft nicht zur Gänze in Fragen der eigenen Nachfolgeregelung in die Realität umzusetzen. Naturwissenschaften, Technik, Physik, Betriebswirtschaft, Recht und nicht zuletzt die Kombination aus Schöpfungskraft und Kreativität machen den Bauingenieur zu einem der interessantesten Berufe der heutigen Zeit. Und doch scheint dies nicht zu genügen. Wie sonst ist der eklatante Mangel an Fachkräften im Bauingenieurwesen zu erklären?

Bauingenieurbüros sind in ihrem Erfolg oft personengebunden. Kreativität und Schöpfungskraft liegen meist bei der Person des Gründers und damit gleichzeitig des Chefs.

Der Wille ist da, eine Nachfolge zu finden, doch die Ansprüche sind gleich dem Berufsbild hoch und von Vielschichtigkeit geprägt. Dann Kompromisse in der Nachfolge zu machen, fällt schwer. Doch ist dies nötig, denn auch ein Nachfolger wiederum bringt seine eigene Schöpfungskraft und Kreativität mit ein. Kompromisse sind deshalb in Sachen Nachfolge gefragt, die in der Branche selbst handkehrum nicht geduldet werden und werden können. Ein Paradoxon. Aber ein überwindbares. Dafür braucht eine neue Partnerschaft Gleichgewicht und die Sicht auf das Ganze für alle Beteiligten.

Die Zeichen stehen gut dieser Tage. Die Konjunktur läuft in der Baubranche, auch wenn sie zyklisch abhängig ist. Nachhaltigkeit ist heute in aller Munde und dieser Begriff wird auch die Herausforderung der Nachfolge prägen. Wie pflanze ich einen Baum in meinem Terrain, dessen Wurzeln sich von der Kraft der Gründer nähren,



**Die Suche nach einem Nachfolger beginnt mit der Definition des klaren Ziels und des richtigen Weges dorthin.**

dessen Wachstum aber gleichwohl von der Pflege eines neuen, innovativen Umfelds abhängt?

#### **Dynamik zulassen**

Wie oft im Leben kommt es meistens anders, als man denkt. Es ist wichtig, bei Nachfolgeüberlegungen eigene Vorstellungen zwar einzubringen, aber auch eine gewisse Dynamik zuzulassen. Dies schliesst ein, sich für mehrere Möglichkeiten zu öffnen. Sei dies die Nachfolge innerhalb des eigenen Unternehmens, der Zukauf eines Unternehmens und die damit verbundene Rekrutierung eines Nachfolgers aus den Neuankömmlingen der gekauften Firma oder auch der Verkauf des Unternehmens. Der Prozess einer Nachfolgeregelung ist stets komplexer, als er anfänglich erscheint. Oft beginnt er in unserer Erfahrung mit der reinen Anfrage, einen Nachfolger zu finden. In dem folgenden Prozess, der gut und gerne mehr als ein

Jahr dauern kann, gibt es unzählige kritische Punkte, die anfangs wenig bewusst sind. Der Teufel liegt im Detail, viele wirtschaftliche und soziale Komponenten tun das ihre dazu. Solche Prozesse können scheitern, wenn keine externe, erfahrene und mit der Branche vertraute Begleitung hinzugezogen wird. Denn die Sicht von aussen verleiht unerwarteten Problemen oftmals Lösungsmöglichkeiten. Branchenkennern sollte hier der Vorzug gegeben werden, denn sie haben «Mithörkompetenz», können wichtige Punkte einschätzen und dank ihrer guten Vernetzung in der Branche die richtigen Menschen zusammenbringen. Externe können helfen, hier objektiv und damit glaubwürdig zu wirken. Dies schliesst ein, auch unliebsame Entscheidungen, die die jeweiligen Partner im Nachfolgeprozess betreffen können, unabhängig und wertfrei zu kommunizieren und somit die zarte Pflanze der Bindung zwischen Gründer und Nachfolger

nicht zu belasten. Deshalb ist Transparenz und eine offene Kommunikation ein wichtiger Aspekt im Nachfolgeprozess.

#### **Leidenschaft geht vor Geld**

Geld ist nicht die Welt. Für die Nachfolgeregelung haben Bauingenieure oft das liebe Geld zuletzt im Kopf. Sie selbst haben einen Beruf gewählt, der seit Jahrzehnten, wenn überhaupt, eher Ruhm als Rubel verspricht. Deshalb gehören Bauingenieure einer Spezies an, der Selbstverwirklichung, Gestaltungsfreiheit und Schöpfungsdrang wichtiger sind als finanzielle Höchstleistungen. Die Suche nach einem Nachfolger beginnt deshalb mit der Definition des klaren Ziels und des richtigen Weges dorthin. Dabei sind die persönlichen Ziele des Unternehmensgründers ebenso wesentlich wie die Überlegungen, diese mit der optimalen Zukunft des Unternehmens in Einklang zu bringen. Wer diese Überlegungen in einem ►



**Es ist wie in der Kunst:  
Kunst lässt sich per se nicht  
vererben. Aber das Erbe  
der Kunst und damit des  
Künstlers lässt sich erhalten  
und gar fortsetzen.**

Grundsatzpapier formuliert und als eine Art Commitment für alle Beteiligten unterzeichnet, ist einer scharfsinnigen (ingenium) Lösung ein grosses Stück näher gekommen.

**Ich bin noch jung – Nachfolge von innen**  
Partnerschaft heisst Unternehmertum. Nicht selten kommt es in der Baubranche vor, dass Patrons erst jenseits der 65 beginnen, sich über ihre Nachfolge Gedanken zu machen. Das ist bei jedem Unternehmer und Inhaber nachvollziehbar, ist sein Schaffen doch meist nach wie vor von Erfolg gekrönt. Doch eines ist kaum möglich für einen Nachfolger: in die meist grossen und anspruchsvollen Fussstapfen des Gründers unverändert zu treten. Die Branche lässt keine Kopie zu. So muss es also möglich werden, eine Nachfolge möglichst frühzeitig, ideal fünf Jahre vor Übergabe, in Gang zu setzen und einer beispielsweise internen Lösung den nötigen Freiraum zu geben. Ein Unternehmen kann so auch unter dem Namen des Gründers, das hat sich vielfach bewährt, aber doch mit innovativen und neuen Ansätzen erfolgreich weitergeführt werden. Der Patron gilt in der Ingenieurbranche weitaus mehr als in vielen anderen Branchen. Die meisten jungen Nachfolger wissen dies und schätzen dies auch. Aber sie können keine Nachfolge antreten, indem sie eine Kopie des Gründers darstellen. Das wünscht weder der Grün-

der selbst noch sein Nachfolger. Letztere sind oft unerfahren, in dem Moment, da sie Verantwortung bereit sind zu übernehmen. Aber sie sind zugleich auch mutig, wenn sie dazu bereit sind. Die neue Aufgabe wird oft als Herausforderung angesehen, an der man wachsen will. Sie wollen eigene Arbeiten entwickeln und damit erfolgreich sein. Das ist kein Widerspruch zum Gründerinteresse. Deshalb braucht diese neue Partnerschaft auch Geduld von beiden Seiten, handelt es sich doch um einen durchaus auch emotionalen Ablöseprozess. Es ist wie in der Kunst: Kunst lässt sich per se nicht vererben. Aber das Erbe der Kunst und damit des Künstlers lässt sich erhalten und gar fortsetzen. Auch eine Unternehmenskultur lässt sich «vererben».

#### **Know-how einkaufen – Nachfolge von aussen**

Die Nachfolgeregelung lässt sich aber auch über einen Verkauf des Unternehmens lösen. Nicht wenige Unternehmen der Baubranche verkaufen ihr Unternehmen an eine grössere Firma, die ihren Tätigkeitsradius ausbauen will. Obendrein kann in diesem Fall der Käufer auf diese Weise das so schwer zu rekrutierende Fachpersonal gleich miteinkaufen. Oft steckt der Preis für ein Unternehmen im Know-how der Mitarbeiter, im guten Ruf und im Kundenstamm.

Eine interessante Option, die sich vielfach bewährt hat. In den meisten Fällen lässt sich so nicht nur ein weit höherer Erlös erzielen als bei einer Übergabe an einen einzelnen Nachfolger. Es bietet dem Inhaber auch die Möglichkeit, die Verantwortung für das Unternehmen in die kompetenten Hände bereits erprobter Strukturen zu übergeben. In jedem Fall gehören die Nachfolgeprozesse im Bauingenieurwesen wohl zu den spannendsten, da die Vielschichtigkeit der Branche selbst auch bei den jeweiligen Unternehmensgründern und Inhabern zum Tragen kommt. Gutes lässt sich verwirklichen, Herausforderungen meistern. Kurzum: Ein Denken und Handeln in Varianten eröffnet viele Verhandlungsmöglichkeiten zugunsten des Unternehmers, der eine Nachfolge anstrebt. Somit verhilft jeder, der seine Nachfolge rechtzeitig andenkt, schon beim ersten Gedanken daran der Branche selbst zu weiterem Auftrieb. Ein gutes Signal. ■

[www.knellwolf.com](http://www.knellwolf.com)