

PARTNER WERDEN

Wer Partner in einem Unternehmen wie einem Architekturbüro werden will, sollte nicht nur die Ertragsseite eines solchen Unterfangens im Kopf haben. Zunächst sind Investitionen gefragt. Und zwar in Leidenschaft, Leistung und Entschlossenheit.

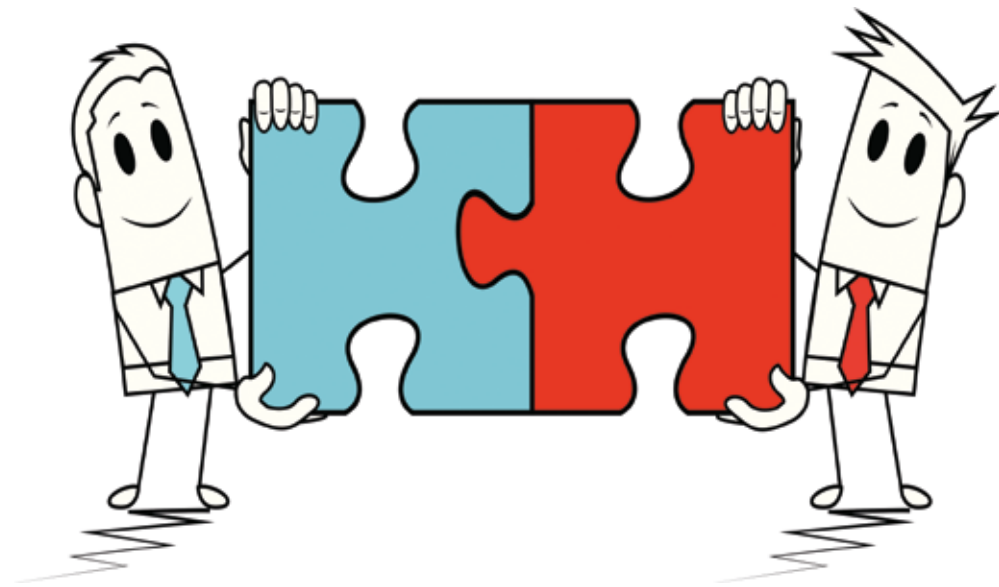
TEXT Claudia Willi ILLUSTRATION Thinkstock

«Der Mensch in seiner ewigen Neugierde hat gelernt, seine Welt mit dem Skalpell des Wissenschaftlers zu sezieren und hat offenbar in diesem Prozess das Gefühl für Gleichgewicht und Einheit verloren.» Diese Aussage stammt vom Architekten Walter Gropius und trifft ebenso zu, wenn es um die Frage nach Partnerschaften und Nachfolgeregelungen geht. Dabei zählen nicht allein die Details und Einzelschritte. Bei einer neuen Partnerschaft sind Gleichgewicht und die Sicht auf das Ganze für alle Beteiligten erfolgsentscheidend.

Eine Partnerschaft im Bereich der Bau- und Planungsbranche einzugehen, ist derzeit wohl eines der wenigen Vorhaben, das nicht von der Konjunktur abhängt. Im Gegenteil, jetzt bieten sich wohl mehr Chancen denn je, um klug und nachhaltig eine neue Partnerschaft einzugehen oder eine Nachfolge anzutreten. Viele, gerade jüngere Baufachleute planen zunehmend den Schritt in die Selbstständigkeit. Auch wenn es kein Patentrezept dafür gibt: Wer sich ernsthaft mit einer eigenen Firma respektive Partnerschaft auseinandersetzt, wird an den folgenden Punkten gemessen werden.

Partnerschaft heisst Unternehmertum

Wer als Partner in ein Unternehmen einsteigen will oder eine Nachfolge plant, muss sich bewusst sein, dass die Entscheidungsprozesse oft andere sind als jene, die man als Angestellter erlebt hat, möge man noch so unternehmerisch denken. Unangenehme Entscheide wie Kündigungen gehören ebenso dazu wie Budgetstellungen,



das Bezahlen von Rechnungen und Kundenakquisition. Vor allem aber darf der Unternehmer vor einer neuen, grösseren Verantwortung nicht zurückschrecken.

Leidenschaft und Berufung

Rasche Auffassungsgabe und eine überdurchschnittliche Kundenorientierung sind nicht nur Floskeln. Gute Unternehmer wollen meist Nachfolger mit der gleichen «Schuhgrösse». In der Selbstständigkeit sollte der Beruf also nicht allein Mittel zum Geldverdienen sein. Interessenten müssen die Aufgabe als Herausforderung ansehen, an der sie wachsen wollen. Sehr wichtig ist hierbei auch die Bereitschaft des Nachfolgers, das Fachwissen und die Kundenkontakte des «Übergebers» in den Prozess aktiv mit einzubeziehen und langfristig davon zu profitieren.

Mut und Offenheit

Wie in vielen Fällen im Leben kommt es meistens anders, als man denkt. Es ist also wichtig, vor einer eingegangenen Partnerschaft eigene Vorstellungen nicht zu stark zu forcieren und Dynamik zuzulassen. Es ist wichtig, sich Optionen und Anpassungen offen zu halten. Die meisten Dinge ergeben sich im Prozess selbst. Die Prozessabläufe müssen deshalb klug aufgebaut werden, um auch den eigenen Ideen während des Prozesses wieder Raum geben zu können.

Geduld und innovativ denken

Oft handelt es sich bei Partnerschaften auch um Ablöseprozesse. Diese Konstellation verlangt Geduld von beiden Seiten. Bisheriges muss nicht sofort über Bord geworfen werden, Neues aber auch nicht unversucht bleiben. Unternehmerische

Entscheide dürfen nicht die Kreativität und Freude am Beruf nehmen. In einer Partnerschaft müssen die Kompetenzen – viel mehr noch als in einem Angestelltenverhältnis – zu hundert Prozent richtig eingesetzt sein. Sonst riskiert das Unternehmen Vertrauens- und Qualitätsverluste.

Professionelle Begleitung nutzen

So wie beim Kauf einer Immobilie Fachberater nicht nur Geld sparen helfen, sondern auch einiges an Ärger und Zeit vermeiden, ist es bei einer Partnerschaft oder Nachfolgeregelung ebenso sinnvoll, Profis hinzuzuziehen. Ohne Zweifel sind dabei jene, die Know-how im Bereich Nachfolgeplanung und gleichzeitig in der entsprechenden Branche selbst vorweisen können, von nicht zu

unterschätzendem Wert. Objektivität einerseits und Verständnis andererseits sind die Eckpfeiler, von denen künftige Unternehmer profitieren werden.

Inhalte statt Finanzen im Blick

Potenzielle Partner haben je nachdem, in welchem Lebens- und Berufsalter sie in ein Unternehmen einsteigen wollen, unterschiedliche Ansprüche. Gemein sollte aber allen sein, dass es in der Branche in erster Linie um Verwirklichung geht und erst in zweiter Linie um den Lohn des Erfolgs, sprich die Ertragsseite eines solchen Unterfangens. Denn klar ist von Beginn an, ein potenzieller Partner muss immer zuerst investieren: Leidenschaft, Leistung und Entschlossenheit. ■



Claudia Willi

Die Autorin hält ein Diplom der Wirtschaftsuniversität Wien und einen Master of Business Communications der HSW Luzern. Seit 2006 ist sie Partnerin und Geschäftsführerin der Knellwolf + Partner AG, die sich auf die Personal- und Managementberatung von Planungs-, Bau- und Immobilienfirmen spezialisiert hat.

www.knellwolf.com

Checkliste Unternehmensnachfolge

- Der Prozess sollte beim Nachfolger spätestens fünf Jahre vor der geplanten Übergabe beginnen.
- Der eigentliche Nachfolgeprozess dauert normalerweise ein bis drei Jahre, abhängig von der Komplexität der beidseitigen Vorstellungen und der Dauer der Suche nach dem Nachfolger.
- Der «Übergeber» sollte sich sehr genaue Vorstellungen von seinen zukünftigen Aufgaben machen: Welche Aufgaben übergebe ich wann? Welche Aufgaben möchte ich auch nach der Übergabe (z. B. in einem Teilzeitpensum) noch wahrnehmen?
- Es sollte erst mit der aktiven Suche nach einem Nachfolger begonnen werden, wenn der Übergeber einen konkreten, zu Papier gebrachten Vorschlag zu seiner Nachfolge auf den Tisch legen kann.
- Wichtige Eckpunkte für einen Vorschlag zur Übergabe:
 - Wie wird der Einstieg des Nachfolgers aussehen?
 - Ab wann werden Aktien übernommen, wie wird die Übergabe finanziert, welches Stufenmodell ist geplant?
 - Ab wann geht die Hauptverantwortung für das Unternehmen vom Übergeber zum Nachfolger über?
 - Wie werden in der Übergangszeit die Kompetenzen geregelt, wer übernimmt wann, welche Aufgaben?
 - Einer der wichtigsten Punkte, die gerne vergessen gehen, ist die Planung der internen und externen Kommunikation. Ab wann und in welcher Form werden die Mitarbeiter in den Nachfolgeprozess einbezogen bzw. darüber informiert? Wie wird der Einstieg eines neuen, externen

- Partners kommuniziert? Wie könnten Kunden auf Unsicherheiten rund um die Nachfolge reagieren?
- Oft verfügt vor allem ein jüngerer Nachfolger nicht sofort über die nötigen finanziellen Mittel. Eine Bankenfinanzierung rentiert für den Nachfolger in der Regel nicht! Es ist wichtig, sich finanzielle Szenarien und Alternativen zurechtzulegen. Besteht die Möglichkeit für ein internes Darlehen? Besteht die Möglichkeit, stufenweise Aktienpakete zu übernehmen, beispielsweise indem man Aktien mit dem Jahresbonus erwirbt?

Dämmung aus Recyclingglas.
ISOVER – gelebte Ökologie.



Die Glaswolle-Dämmstoffe von ISOVER bestehen aus über 85% recyceltem Altglas. Der gesamte Produktionsprozess erfolgt sehr ressourcenschonend und entspricht strengsten ökologischen Richtlinien. www.isovert.ch

