

Das, was uns verbindet

Wer schafft die Unternehmensnachfolge erfolgreich?
Multidisziplinarität ist ein entscheidender Faktor.

GIACOMO GARAVENTA UND
MARIUS KLAUSER

Es gibt sie, die erfolgreiche Nachfolge von Schweizer KMU über viele Generationen und sogar Jahrhunderte. Das beweist das in Aarau ansässige Unternehmen H. Rüetschi, das mit 655 Jahren zu den fünf ältesten Unternehmen der Schweiz zählt.

Die Einstiegsfrage von Giacomo Garaventa nach dem «Urknall» zur Gründung der Glockengiesserei im Jahr 1367 führt seinen Gesprächspartner, den Geschäftsführer von H. Rüetschi René Spielmann, direkt zum Kern: Es sei die Bereitschaft zur Disruption, Innovation und steter Transformation. Das Saatkorn dafür legte bereits Gründer Walter Reber, seitdem ist sie tief in der Unternehmens-DNA verankert. Der Aarauer Giessereimeister legte dazumal den Fokus auf das Gusshandwerk anstatt auf das Endprodukt. Dementsprechend wurden nicht nur Glocken, sondern auch Büchsen und Kanonen gegossen. Im Verlauf der Jahre entwickelte sich die Glockengiesserei zu einem der führenden Anbieter für Komplettlösungen für Kirchen- und Gebäudeautomatisierung, für Kunstguss, die Architektur und im Industrieguss bis in den Space-Bereich. Eine solche Vielfalt fordert breit aufgestellte Kompetenz. Dafür sorgen insgesamt 45 Mitarbeitende aus 14 verschiedenen Berufsgruppen.

Vielfalt schafft Attraktion

Eben diese Vielfalt führt zur heute erforderlichen Agilität, die die Zukunftsfähigkeit der Firma überhaupt ermöglicht und damit einen entscheidenden Grundstein für erfolgreiche Nachfolge legt. Und genau dort liegen die Parallelen des Geschäftsmodells der H. Rüetschi AG zu einem erfolgreichen Nachfolgeprozess. Denn auch dieser vereint in sich viele Disziplinen, zum Beispiel Strategie, Finanzen, Steuern, Recht, Psychologie. Danach befragt, wie er die Brücken baut, entgegnet Spielmann auf den Punkt: «Wir müssen über das sprechen, was uns verbindet. Allerdings fehlt es dafür häufig an Führungs- und Kommunikationskompetenz.»

Folgerichtig ist die Firmennachfolge für René Spielmann eine Führungsaufgabe. «Es ist nie zu früh, an der Nachfolge zu arbeiten. Aber alleine geht dies nicht. Da müssen alle Generationen mitziehen – und es ist unsere Aufgabe, dafür die Voraussetzungen zu schaffen», führt Spielmann aus. Und wie gestaltet sich das in der H. Rüetschi AG? Folgende Schwerpunkte sind zu nennen: generationsübergreifende Zusammenarbeit mit der Bereitschaft, voneinander zu lernen; Übertragen von Verantwortung nach dem Prinzip «Junge führen Junge»; Arbeitsplätze und Arbeitsumfelder mit hoher Attraktion, beispielsweise durch Forschungsprojekte; höchste Transparenz und Aufrichtigkeit in Kommunikation und Handeln; klare Zukunftsplanung. Was sich hier relativ einfach darstellt, hat es in sich, verknüpfen sich doch bei familieninternen Nachfolgeregelungen die hoch emotional aufgeladenen Bereiche Unternehmen, Familie, Kapital.

Interdisziplinäre Kompetenz

Damit liegt die Komplexität einer Nachfolge auf der Hand. Das schreckt ab und ist häufig Ursache für deren Scheitern. Die Konsequenz: Über 93 000 Schweizer KMU stehen aktuell vor einer offenen Nachfolge. Die bei nicht gelingenden Nachfolgeregelungen resultierenden Verluste an Arbeitsplätzen, Know-how und Innovationskraft sind immens und schwächen signifikant die Volkswirtschaft.

Die Vermittlung interdisziplinärer, auf den gesamten Nachfolgeprozess zugeschnittener Kompetenz, beispielsweise in Form einer spezifischen Aus- und Weiterbildung, könnte hier entgegenwirken. Ein solches Angebot, konzipiert als Zertifikatslehrgang, entsteht derzeit in Co-Produktion der Verbände Expertsuisse und CHDU (www.expertsuisse.ch/nachfolge). Beide Organisationen wollen damit einen klar definierten Qualitätsstandard für den Nachfolgeprozess setzen.

Giacomo Garaventa, Inhaber www.nachfolger.ch, Präsident CHDU, Brunnen. Marius Klausner, Direktor und VR-Delegierter Expertsuisse, Zürich.

Handelszeitung Nr. 27, 7. Juli 2022, Special «Nachfolgeplanung»