Nachfolge mit Plan

Eine erfolgreiche Nachfolge erfordert eine langfristige Planung und einen umfassenden Vertrag. Und auch wenn sich der alte und der neue Besitzer sympathisch sind, bleibt das Zwischenmenschliche die grösste Herausforderung.

Für den jungen neuen Besitzer des Optikfachgeschäfts in der Winterthurer Altstadt stand seit dem Ende seiner Lehrzeit im Jahr 1997 fest, dass er einmal ein eigenes Geschäft führen wollte. Auf dieses Ziel hatte Thomas Baumann seitdem immer hingearbeitet.

Der ältere ehemalige Besitzer des Geschäfts hatte sich mit Mitte vierzig einen Lebensplan gemacht, und der sah vor, dass sich Albert Rudin im Alter von 60 Jahren von dem Geschäft trennen würde. Da seine beiden Kinder andere Berufswege eingeschlugen, bereitete er frühzeitig eine externe Nachfolgelösung für sein Geschäft vor.

Der erste Schritt auf diesem Weg erfolgte 2001 mit der Umwandlung der Firma in eine Aktiengesellschaft. Den zweiten Schritt machte Rudin im Alter von 57 Jahren, indem er im August 2007 ein relativ kryptisches Inserat in einer Optiker-Fachzeitschrift schaltete: «Geschäft im Raum Zürich/Ostschweiz sucht Nachfolge.» Als Kontakt war ein Marketing- und Kommunikationsberater angegeben, und bei dem meldete sich Thomas Baumann, damals gerade 31 Jahre alt, verheiratet und Vater von zwei Kindern im Alter von vier und zwei Jahren und fest entschlossen, bald sein eigenes Geschäft zu führen.

In der Mitte geeinigt

Von zehn Interessierten blieben drei übrig, und von diesen dreien bekam Thomas Baumann den Zuschlag. Alter und neuer Besitzer arbeiteten daraufhin – mit der Unterstützung ihrer Treuhänder – einen ausgefeilten Nachfolgeprozess aus. «Wir haben versucht, alle potenziellen Streitpunkte von vornherein auszuschliessen, indem wir möglichst alle Details vertraglich festgeschrieben haben», sagt Baumann. Albert Rudin hatte sein Unternehmen bereits von drei verschiedenen Stellen bewerten lassen, die erstaunlicherweise alle zu einem anderen Ergebnis gekommen waren. «Wir haben uns dann irgendwo in der Mitte getroffen», sagt Thomas Baumann. Im Januar 2008 waren die Verträge unter Dach und Fach, und im Juni 2008 fing Thomas Baumann zunächst als Optometrist im Geschäft an zu arbeiten.

Der Nachfolgeprozess sah vor, dass er zunächst sieben Monate als Angestellter im Betrieb arbeiten würde und dann ab Januar 2009 als offizieller designierter neuer Besitzer über einen Zeitraum von zwei Jahren und in drei Tranchen die Aktien von Rudin übernimmt. Während Baumann seinen Arbeitsbereich in dieser Zeit sukzessive erweiterte, zog sich Albert Rudin schrittweise aus dem Geschäft zurück. Was ihm nicht immer einfach gefallen sein muss.

Noch regelmässiger Gast

«Das Schwierigste war, das Zwischenmenschliche zu händeln und auch schon mal kleinere Unstimmigkeiten anzusprechen», sagt Baumann. Immerhin hat er als erster Externer einen Betrieb übernommen, der seit der Gründung im Jahr 1934 über drei Generationen hinweg in den Händen der Familie Rudin gelegen hatte. Thomas Baumann hatte den Eindruck, dass Albert Rudin in den ersten anderthalb Jahren grössere Mühe hatte, sich vom Geschäft zu lösen, aber dann sei mit einem Mal der Schalter umgelegt gewesen, und alles sei sehr schnell gegangen. «Vielleicht auch, weil er dann erst das notwendige Vertrauen aufgebaut und eine neue Lebensaufgabe gefunden hatte», schätzt Thomas Baumann rückblickend. «Und es hat auch sicher geholfen, dass wir relativ ähnliche Typen sind», sagt der junge Chef, der seinen Vorgänger heut noch regelmässig als Gast in seinem Geschäft begrüsst und gern ein Schwätzchen mit ihm hält.

Sandra Willmeroth

Nachfolgeseminare/

Die AXA Winterthur bietet in Zusammenarbeit mit der Consulta AG Nachfolgeseminare für Unternehmen im vertrauenswürdigen Rahmen von zirka zehn Personen an.
Weitere Informationen zu Seminaren in Ihrer Nähe finden Sie hier:

→ www.axa.ch/nachfolgeplanung
→ www.nachfolge-navigator.ch
→ www.consag.ch

Fotos: Alessandro Della Bella

Meine Firma

Das Fachgeschäft für Augenoptik, Baumann Optik AG, am Obertor in der Winterthurer Altstadt hat sich auf hochstehende Dienstleistungen rund ums Sehen und Aussehen seiner Kunden spezialisiert. Vier Mitarbeitende, davon zwei zertifizierte Optometristen, vermessen Augen und Sehstärke, stellen die passenden Brillen her, passen Kontaktlinsen an und beraten ihre Kunden in sämtlichen Belangen. Das Geschäft wurde 1934 von Jakob Koch gegründet und ist seit 2011 im Besitz von Thomas Baumann.

→ **www.baumann-optik.ch**

«Das Schwierigste war, das Zwischenmenschliche zu händeln und auch schon mal kleinere Unstimmigkeiten anzusprechen.»

Thomas Baumann, Optiker

Jungunternehmer Thomas Baumann hat den frühen Schritt in die Selbstständigkeit lange geplant – und seither noch nie bereut.