

Nachfolgeregelung II

Die Zukunft auch der Mitarbeitenden einplanen

Die Planung der Unternehmensnachfolge ist herausfordernd und oft langwierig. Die Interessen des Inhabers, des Übernehmers, der Familie und des Unternehmens werden einander gegenübergestellt. Kaum erwähnt werden dagegen die Interessen der Mitarbeitenden. Wie diese in die Nachfolgeplanung eingebunden werden können, zeigt nachfolgender Beitrag.

› Brigitte Kraus-Meier

Die Bewertung des Unternehmens und die steuerrechtlichen Konsequenzen einer Betriebsnachfolge stehen oft im Zentrum eines Übergangs. Mitarbeiter interessieren diese beiden Punkte nicht, sie beschäftigen sich primär mit der Frage: «Was passiert mit meinem Arbeitsvertrag?», dicht gefolgt von der Frage: «Wie ist der neue Chef?». Gerade bei Familienunternehmungen läuft die Identifikation der Mitarbeitenden stark über den Inhaber respektive die Inhaberkategorie. Sie prägen die Unternehmenskultur in direkter Weise, dies auch ohne Wertediskussion und Erstellung eines Leitbildes. Die Mitarbeiter kennen den Chef oder die Chefin, kennen deren Handlungsweise. Vieles läuft beinahe ohne Worte, weil die gegenseitigen Erwartungshaltungen klar und verlässlich sind. Gross ist daher die Verunsicherung bei den Mitarbeitenden, wenn die Unternehmensführung und die Inhaberschaft ändern.

Der Übergang

Das Gesetz sieht vor, dass die Arbeitsverhältnisse bei einer Betriebsnachfolge (Artikel 333 OR Betriebsübergang) automatisch auf den Erwerber übergehen.

Grundsätzlich müssen also weder der aktuelle Inhaber noch der künftige Inhaber etwas tun. Alle Arbeitsverhältnisse gehen



kurz & bündig

- › Die Identifikation der Mitarbeitenden läuft gerade bei einem Familienunternehmen stark über den Inhaber oder die Inhaberkategorie. Die Verunsicherung ist darum gross, wenn die Unternehmensführung und die Inhaberschaft ändern.
- › Sind die Anstellungsbedingungen klar, gut und sauber schriftlich abgefasst, werden sie wohl auch über die Übernahme hinaus Bestand haben. Damit wird das Vertrauen in den neuen Eigentümer enorm unterstützt.
- › In jenen Unternehmungen, bei denen die Identifikation der Mitarbeitenden zum Unternehmen stark über die Inhaberpersönlichkeit läuft, empfiehlt es sich, die Nachfolge auch als Kommunikationsprozess zu verstehen.

eins zu eins auf den neuen Eigentümer über, wobei die bisherigen Dienstjahre, und alle damit verbundenen Ansprüche, angerechnet werden. In der Verhandlungsphase werden aber die bestehenden Arbeitsverhältnisse und die konkreten Arbeitsverträge vom Erwerber sehr wohl geprüft. Und oft schon kam es zu herben Enttäuschungen, denn auch wenn die Arbeitsverhältnisse übergehen, so ist es dennoch erlaubt, dabei die Vertragsbedingungen zu ändern und Kündigungen auszusprechen.

Die Mitarbeitenden sind also während der Phase eines Betriebsübergangs nicht besser geschützt als sonst, weder vor einer allfälligen Kündigung noch vor Vertragsänderungen. Einzig in finanzieller Hinsicht erfahren die Mitarbeitenden einen zusätzlichen Schutz, indem nämlich während des Übergangs sowohl der ehemalige als auch der neue Eigentümer solidarisch für Forderungen aus dem Arbeitsverhältnis haften. Forderungen von Arbeitnehmenden aus dem Arbeitsverhältnis können wahlweise beim alten oder beim neuen Eigentümer eingefordert werden. Dies betrifft Forderungen, die vor dem Übergang fällig geworden



sind und für Forderungen, die nach dem formellen Übergang bis zum Zeitpunkt fällig werden, auf den das Arbeitsverhältnis ordentlicherweise beendet werden könnte respektive beendet wurde. Die Solidarhaftung steht den Arbeitnehmenden zwingend zu und kann vertraglich nicht abgeändert werden. Was Veräusserer und Übernehmer im Übernahmevertrag diesbezüglich untereinander vereinbaren, ist ein anderes Thema.

Klare Anstellungsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen bei Familienunternehmungen sind gewachsen und nicht immer ist alles auch schriftlich festgehalten. Will der Inhaber seine Mitarbeitenden für die künftige Übergabe schützen, sollten daher vorgelagert die Arbeitsbedingungen analysiert werden. Gibt es allenfalls schon ein allgemein gültiges Personalreglement oder basieren die Verträge noch auf individuellen Abreden? Enthalten die schriftlichen Verträge tatsächlich alle Abmachungen oder gibt es zusätzliche Vereinbarungen oder Gewohnheiten wie zum Beispiel früher Feierabend vor einem Feiertag oder bezahlte Brückentage? Ein rechtzeitiges Fitma-

chen der arbeitsvertraglichen Regelungen hat einerseits den Vorteil, dass die Mitarbeiter damit ihren Besitzstand wahren und andererseits, dass die potenziellen Übernehmer sich Klarheit über die Verträge verschaffen können. Sind die Anstellungsbedingungen klar, gut und sauber schriftlich abgefasst, werden sie wohl auch über die Übernahme hinaus Bestand haben. Damit wird das Vertrauen in den neuen Eigentümer enorm unterstützt. Oft werden nämlich die Anstellungsbedingungen vom neuen Eigentümer unmittelbar nach der Übernahme geändert – und in fast allen Fällen für die Mitarbeitenden verschlechtert. Gerade dies führt zu einem enormen Vertrauensverlust bei den Mitarbeitenden.

Besonders kritisch ist es, wenn der Nachfolger die Anstellungsbedingungen rein monetär betrachtet und die Wertigkeit einzelner Punkte verkennt. So ist beispielsweise die Abschaffung von Vorholtagen zwar absolut zulässig und führt noch nicht mal zu einer finanziellen Verschlechterung für die Mitarbeitenden. Der Protest kann aber genau bei solchen Dingen äusserst heftig ausfallen, wenn zum Beispiel sogenannte Brückentage für

Mitarbeitende einen zusätzlichen Erholungseffekt bedeuten und in die Ferienplanung schon fest einberechnet sind. Die Änderung von Anstellungsbedingungen bei oder nach einer Nachfolge sollte daher nie nur rein vertragstechnisch betrachtet werden. Denn eine Grundskepsis gegenüber dem Arbeitgeber ist überall vorhanden und diesbezügliche Vorurteile werden in jüngster Zeit auch medial durchaus gerne genährt.

Der Kommunikationsprozess

Werden zum Beispiel Anstellungsbedingungen verändert, ist für Mitarbeitende allzu schnell klar, dass damit der neue Eigentümer zu ihren Lasten den Gewinn optimieren will. Verpasst es der neue Eigentümer, die Notwendigkeit dieser Massnahme plausibel zu erklären, wird sich innerhalb der Belegschaft schnell pures Unverständnis breit machen, denn früher hat es ja jahrelang bereits bestens so funktioniert. Der neue Erwerber hat daher ebenso ein Interesse an aufgeräumten, klaren Anstellungsbedingungen, will er sich nicht gerade in den wichtigen ersten Wochen nach der Übernahme mit der Einführung neuer Anstellungsbedingun-

gen bei seinen Mitarbeitenden unbeliebt machen.

Unabhängig davon, ob die Nachfolge (Familien-)intern oder extern gelöst wird, sie beschränkt sich keinesfalls nur auf den formellen Übergang der Eigentumsverhältnisse am Unternehmen. Die Nachfolgeregelung ist ein über Jahre dauernder Prozess, in welchem es gilt, die verschiedenen Interessen in unterschiedlichen Phasen miteinander in Einklang zu bringen. Die Nachfolgeplanung dauert dabei gut und gerne mehrere Jahre, demgegenüber ist die effektive Nachfolgeregelung sehr viel schneller vollzogen.

Keine Geheimhaltung möglich

Es wäre verfehlt zu glauben, dass die Mitarbeiter sich über die Nachfolge keine Gedanken machen. Einerseits rechnen auch sie sich aus, wann der Chef kürzertreten wird und ausserdem spüren sie schon sehr früh, dass sich etwas anbahnt. Warum dann also alles hinter verschlossener Tür und unter grösster Geheimhaltung planen? Ist das wirklich zielführend und vertrauensbildend? Nein.

Und gerade in Familienunternehmungen, bei welchen die Identifikation der Mitarbeitenden zum Unternehmen stark über die Inhaberpersönlichkeit läuft, empfiehlt es sich, die Nachfolge auch als einen Kommunikationsprozess zu verstehen und als solchen zu führen. Dabei sollte im Vordergrund stehen, dass nicht allein die anstehende Eigentumsübertragung kommuniziert wird, sondern der Weg dorthin und darüber hinaus.

Dialog statt Information

Ausserdem muss unbedingt der Dialog geführt werden und die Kommunikation darf sich keinesfalls bloss auf die Informationsvermittlung beschränken. Im Nachfolgeprozess haben alle Beteiligten ein gemeinsames Interesse: den gesunden Fortbestand des Unternehmens. Und dieser wird entscheidend von den Mitarbeitenden geprägt. Fühlen sie sich in diesem

Prozess übergeben, reagieren sie ablehnend auf den Nachfolger und es kommt zu Konflikten. Nur wenn die Mitarbeiter den Nachfolgeentscheid akzeptieren, tragen sie diesen mit und werden auch mit dem neuen Inhaber und Geschäftsführer kooperativ zusammenarbeiten.

Abschied und Kulturwandel

Jede Nachfolge bedeutet auch immer einen Kulturwandel. Damit die Mitarbeitenden diesen nachvollziehen und mitgestalten können, müssen sie sich zunächst über die bestehende Unternehmenskultur bewusst sein. Es ist nicht nötig, eine monatelange Wertediskussion vom Zaun zu brechen. Mit kleinen symbolträchtigen Handlungen lässt sich meist mehr erzielen. Nachfolge heisst auch Abschied nehmen. Abschied von der Firmeninhaberin, vom Firmeninhaber, Abschied von einer Geschäftsleitungsfigur, welche die Führung über Jahre geprägt und gelebt hat.

Es wird sehr viel davon geschrieben, wie schwierig es jeweils für einen Firmeninhaber sein kann, diesen Schritt zu gehen. Für die Mitarbeitenden ist es meist aber ähnlich schwierig. Denn sie verlieren ihre Identifikationsfigur. Und sie sind sich darüber bewusst, dass mit der anstehenden

Nachfolge auch viele Änderungen auf sie zukommen werden.

Unternehmenskultur festigen

Veränderungen verängstigen uns Menschen – auch wenn uns im Arbeitsmarkt immer wieder suggeriert wird, dass Veränderungen toll und eine Chance sind. Es gilt daher besonders auch an die Mitarbeitenden zu denken. So lässt sich die Regelung der Nachfolge wunderbar dazu nutzen, mit gezielten Kommunikationsaktivitäten die zentralen Werte der Unternehmenskultur zu erfragen und festzuhalten. Und gleichzeitig einen Ausblick zu wagen, was denn die Mitarbeitenden, welche ja die Zukunft des Unternehmens weiterhin mitgestalten werden, für Erwartungen hegen.

Fazit

So oder so, die Nachfolgeregelung ist für die Mitarbeitenden eine Phase der Unsicherheit, umso wichtiger ist es, während dieser Phase im intensiven Dialog mit den Mitarbeitenden zu stehen. Dies im Interesse eines sauberen Rückzugs des bisherigen Inhabers und ebenso im Interesse eines akzeptierten Antritts des neuen Unternehmensinhabers. <<



Porträt



Brigitte Kraus-Meier

lic. iur., Executive Master CCM, Inhaberin Konzis

Brigitte Kraus ist Inhaberin von Konzis, der Agentur für Arbeitsrecht und Kommunikation in Zürich. Sie ist Juristin und Unternehmenskommunikatorin und begleitet Unternehmen in Veränderungssituationen, insbesondere bei Betriebsübernahmen, Neuausrichtungen, Personalmassnahmen und bei der Gesprächsführung sowie bei Verhandlungen mit Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen. Brigitte Kraus ist Preferred Partner für Arbeitsrecht und Kommunikation des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.



Kontakt

info@konzis.ch
www.konzis.ch