

Dynamik

Eine unangenehme Perspektive

Permanent 100 oder 150 Prozent geben, nie nachlassen, arbeiten, arbeiten, arbeiten. Alles unter Kontrolle, alles im Griff. Vorwärts, vorwärts, vorwärts. Take command and take action. Den Blick immer nach vorne gerichtet. Immer? In einer Frage sehr oft nicht: in der Frage nach der eigenen Vergänglichkeit – zugegebenermassen eine auch philosophische Frage. Viele Unternehmer verdrängen die proaktive Auseinandersetzung mit der Endlichkeit des eigenen Unternehmerlebens. Weil viele Unternehmer mit ihrer Firma ihr Lebenswerk aufgebaut haben, das sie nicht aufgeben können und nicht aufgeben wollen.

Heerscharen von Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatern sowie Banken weibeln im Markt mit komplexen Nachfolgeprogrammen und lange dauernden Prozessbegleitungen. Die Unternehmensnachfolge bleibt trotzdem oft eine Zangengeburt. Denn tief in ihrem Herzen wollen sich viele Unternehmer weder zurückziehen, noch wollen sie erkennen, dass die Zeit der Kraft, der Entschlossenheit und der Innovation irgendwann abläuft. Alle kennen die Maxime, aber nur wenige befolgen sie: Man muss den Chefessel räumen, solange man noch in Form ist, was oft mit der Form des Unternehmens korreliert. Denn diesem einen Dogma müssen sich auch Unternehmer beugen: Die eigene Vergänglichkeit kann nicht ausgesessen werden.

Unternehmer sehen sich immer als Teil der Lösung, nicht des Problems

Doch wann ist der richtige Moment, um aufzuhören? Wo doch alle Kunden scheinbar so zufrieden sind und die Mitarbeitenden glücklich? Wo doch das Unternehmen wächst und



Werner Raschle
Inhaber und CEO
Consult & Pepper

«Es geht nicht nur darum, den Vorsitz neu zu bestimmen, sondern auch besonders darum, bewahrende Lethargie zu verhindern.»

mit ihm der Umsatz? Und lassen sich Baissen und Dellen nicht einfach so vom Tisch wischen, ist halt der Markt schwierig und die Mitbewerber haben ja auch zu kämpfen. Unternehmer sehen sich immer als Teil der Lösung, nicht des Problems. Was in jungen Jahren eine Stärke war und Dynamik mit sich brachte, ist für Führungskräfte im gesetzteren Alter oft ganz einfach eine der Nostalgie geschuldete Fehleinschätzung.

Im Lebenszyklus einer Firma ist die Nachfolgeregelung ein entscheidender und gleichzeitig einer der herausforderndsten Schritte. Dabei geht es nicht nur darum, den Vorsitz neu zu besetzen, sondern auch darum, bewahrende Lethargie vorausschauend zu verhindern und neue Impulse zu setzen – und damit das Unternehmen nicht nur zu verwalten, sondern weiterzuentwickeln oder grundsätzlich zu verändern; im Sinne von Churchills «those who never change their mind never change anything».

Nicht loslassen können Unternehmer meist aus zwei Gründen: emotionale Bindung an das Unternehmen und Misstrauen gegenüber allen und allem, was nach ihnen folgen soll. Und in vielen Fällen verdrängen Unternehmenseigentümer die Nachfolge, bis sie die Gesundheit im Stich lässt. Dann fühlt sich die Familie zwar verpflichtet, das Unternehmen weiterzuführen, ist aber meistens nicht adäquat vorbereitet.

Zeigen sich Unternehmer bereit, eine Nachfolgelösung zu installieren, versuchen sie diese nicht selten strategisch oder finanziell einzuschränken und nennen das dann Absicherung der richtigen Unternehmensausrichtung. Strategisch, indem sie weiter mitentscheiden oder gar das Unternehmen in eine Stiftung überführen wollen mit Leitlinien, die den Nachfolgenden entscheidenden Handlungsspielraum

nimmt und sie wenig inspiriert. Finanziell, indem sie am Unternehmen beteiligt bleiben – und damit die Entscheidungsmacht in den Händen halten oder sich mindestens das Mitreden sichern. Gerade Stiftungen werden häufig nicht hinterfragt, ob sie denn auch zum gelingenden Leben der Übernehmenden beitragen oder primär dem Stifter ein Denkmal setzen wollen.

Der Nachfolger muss viel eigenen Handlungsspielraum erhalten

Ein Übertrag der Besitzverhältnisse ist die Grundvoraussetzung für eine gelingende Nachfolgeregelung. Denn nur, wer das Unternehmen besitzt, ist frei in seinem Handlungsspielraum, frei, sich und das Unternehmen von der Vorgängergeneration zu emanzipieren.

Soll das Unternehmen in der Familie bleiben, dann müssen die Unternehmens-, die Familien- und die persönlichen Ansprüche in Übereinstimmung gebracht werden. Und will der Unternehmer wirklich mit ihrem Leben zufriedene Kinder, dann sind auch philosophische Betrachtungen – von der praktischen Sorte – angebracht.

Damit eine familiäre Nachfolgelösung funktioniert, ist eine offene und direkte Kommunikation elementar. Es braucht eine Strategie und hierfür einen intensiven Austausch über Ziele, Werte und Erwartungen, damit Transparenz und Identifikation geschaffen werden können.

Zentral in der Strategieentwicklung ist, dass die Nachfolgerin oder der Nachfolger möglichst viel eigenen Gestaltungs- und Handlungsspielraum erhält. Und im Falle einer Übergangslösung müssen Zuständigkeiten, Strukturen und Prozesse ganz klar geregelt und zeitlich und inhaltlich ebenso klar abgesteckt werden.

ANZEIGE

BILANZ | LE TEMPS

TOP

STEUEREXPERTEN & TREUHÄNDER

2021

Schweiz

In Zusammenarbeit mit

KRESTON
a&o

ACCOUNTING
ADVISORY
AUDIT
PAYROLL
TAX

www.kreston.ch, +41 58 101 02 02
Baar (ZG), Baden (AG), Eschenbach (LU), Horgen (ZH), Zürich (ZH)

Kreston.

Knowing you.