

NACHFOLGER ALS FREUND UND FEIND DES UNTERNEHMERS

von Giacomo Garaventa

Warum stehen auf einmal so viele Berater zur Seite, wenn der Punkt der Nachfolge in die Agenda aufgenommen wird? Weshalb soll ich mich überhaupt mit diesem Thema auseinandersetzen, wenn ich das mache, was mir Spass bereitet? Jedem Unternehmer ist es ein Anliegen, sein Lebenswerk in die Zukunft zu führen und die Früchte seiner Arbeit zu ernten. Doch wo fängt man an, wo verliert man sich und inwieweit ist es einem ein Gräuel, darüber nachzudenken? Je nach Grösse der Unternehmung hat man mehr oder weniger Alternativen zur Auswahl: Family Buyout, Management Buyout, Errichtung einer Stiftung, Einsetzung Fremdmanager, Nichtstun, Liquidation, Realteilung, Verkauf an Dritte, einen oder mehr Familiennachfolger oder Going Public. Es gibt einige Szenarien. Wie gehe ich ein solches Projekt an? In den letzten 30 Jahre habe ich gelernt, die verschiedenen Aspekte einer Familienunternehmung (Familie, Kapital, Unternehmung) auf ihre Schnittstellen zu analysieren, um die kleinstmöglichen Projekte herauszukristallisieren, die man lösen kann, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

Drei Teilbereiche schauen wir dabei etwas genauer an und stellen uns die drei zentralen Fragen:

1. Ist meine Firma überhaupt fit für die nächste Generation?
 - a. Personell: «Wenn das Durchschnittsalter über 60 ist, dann haben alle ein Problem.» Finanziell: «Wenn man die Firma quersubventioniert, dann machen Sie sich was vor.»
 - b. Produkte/Marktposition: «Wenn Ihre Produkte Auslaufmodelle sind und die Pipeline leer ist, dann haben Sie nicht mal Glut im Ofen, sondern nur noch ASCHEN.»

Bei all diesen Punkten gibt es immer Ausreden, die plausibel sind, doch schliesslich nützen diese sowohl Ihnen wie auch der nächsten Generation nichts.

2. Sind die Schnittstellen zu meiner Familie, zum Kapital und zur Unternehmung geklärt?
 - a. Weiss jeder von der Familie, wovon wir sprechen? Leben Sie eine offene Kommunikation oder hüllen sich alle in Schweigen?

- b. Bestimmen die Kompetenzen oder das Blut das Auswahlverfahren um den nächsten CEO, den Verwaltungsrat?
- c. Spricht man über Geld? Oftmals wissen alle, wie man das Geld ausgibt, doch man hat keine Ahnung, woher es kommt. Das Schlimmste ist, man vernachlässigt die Kuh, die einen ernährt, nämlich die Unternehmung.
3. Bin ich als Unternehmer bereit, meine wichtigste, persönliche Herausforderung anzunehmen?
 - a. Wie sieht mein Leben danach aus, ohne Firma? Wer bin ich noch? Ein psychisches Wrack, ein Markensammler oder ein Harley-Fahrer? Oder sitze ich zu Hause bei meiner Frau, die mich als störend empfindet?
 - b. Wie viel Geld ist genug? Bei der Arbeit bekomme ich Geld, ohne Zeit zu haben, es auszugeben. Plötzlich ändert sich dies und die Frage stellt sich, wie viel Geld man eigentlich benötigt.
 - c. Wie fülle ich meine Zeit aus? Reiner Konsum ist nicht die Lösung. Deshalb, lieber Unternehmer, prüfe, ob es noch etwas gibt, das Emotionen auslöst und Freunde beschert.

Gerade weil es alle persönlichen Aspekte des Lebens beinhaltet, ist das Thema der Nachfolge sowohl eine Freude als auch ein lästiges Übel. Einerseits erinnert es einen daran, dass man einer biologischen Uhr unterlegen ist, und die tickt für alle gleich schnell. Andererseits ist die Erfahrung ein unbezahlbares Gut und jeder hofft auf den nächsten Mega-Deal, denn es gibt ja noch viele weitere Projekte. Berater können in dieser Situation nützliche Dienste leisten.

Oftmals steht man dem Familienunternehmen zu nahe, weshalb es sich lohnt, externe, fokussierte Beratung zu holen. Vergessen Sie nicht, Dinge zu regeln, die Sie vom Schlaf abhalten, sei es als Unternehmer, Vater, Mensch. Die nächste Generation wird es Ihnen DANKEN, und fangen Sie heute an mit einem Teilbereich, damit Sie ruhig schlafen können. Sie sind der Leader bis zum Schluss. Viel Glück! ■



Giacomo Garaventa

ist Experte für Kauf & Verkauf von KMU bei Nachfolger.ch.

www.nachfolger.ch