

Keine Nachfolge – alles gut?

Keine Nachfolge bedeutet keineswegs eine einfache Lösung, sondern schickt den Unternehmer oder die Unternehmerin auf einen möglicherweise langen Weg der inneren Klärung, der Prioritätensetzung und der persönlichen Bilanzierung, um auf einen erfolgreichen Weg zu kommen. Die Wege und Umwege des Unternehmers in dieser Phase treffen auch Berater und andere unterstützende Partner.



Nicht wenige langjährige Beziehungen, zum Beispiel zwischen Treuhänder und Unternehmer, Bank und Unternehmer oder Rechtsanwalt und Unternehmer, erleiden gewissermassen in letzter Minute Schiffbruch, weil der Kampf um eine gute Lösung, das Durchsetzen einer ökonomischen Vernunft und die Auseinandersetzung mit dem emotionalen Wert der Unternehmung (gemäss einer Studie schätzen Unternehmer den Wert ihres Unternehmens im Durchschnitt doppelt so hoch wie den tatsächlichen Marktwert ein) und der Lebensperspektive des Unternehmers zu heftigen Dynamiken führen kann.

Diese Psychodynamik, die bei Verkaufsverhandlungen schnell mehrere Partner erfassen kann, führt immer wieder zu Konflikten. Sie gut und professionell zu managen, ist eine hohe Kunst. Den Unternehmer dabei zu unterstützen, «seine» Entscheidungen zu fällen, seine Autonomie zu respektieren und gleichzeitig ökonomische, emotionale und familiäre Werte im Spiel zu halten, sodass der Entscheidungsprozess voranschreiten kann: Das ist die Königsdisziplin in der Frage der Nachfolge oder des Generationen-Managements auf allen Stufen schlechthin.

*Rolf Brunner,
Präsident des Verwaltungsrates,
Continuum AG*