

Zeit und Strategie

Die vorliegenden Beispiele beweisen eindrücklich: Nachfolgeregelungen können erfolgreich durchgeführt werden. Wenn man zwei Faktoren beachtet.



Wir durften einige der genannten Unternehmen auf ihrem Weg begleiten. Nicht nur dabei hat sich herausgestellt, dass zwei Parameter entscheidend sind, damit am Schluss alle zufrieden sind: Zeit und Strategie.

Man kann es nicht oft genug sagen: Eine Firmenübergabe ist frühzeitig aufzugleisen. In der Praxis haben sich fünf bis sieben Jahre als ideal herausgestellt. Denn «husch, husch» geht keine nachhaltige Nachfolgeregelung vonstatten.

Der zweite matchentscheidene Faktor ist, dass man mit einer klaren Strategie an den Prozess herangeht. Bei uns etwa nennen wir diese das «Strategie-Quartett». Es garantiert, dass alle wesentlichen Aspekte angemessen und ausgewogen berücksichtigt werden.

Warum Quartett? Die Mittel für langfristigen Erfolg heissen, persönliche, familiäre, vermögensspezifische und unternehmerische Fragen zeitlich sowie inhaltlich abzustimmen und dabei die Prioritäten zu erkennen.

Es nützt beispielsweise nichts, wenn man einen guten Preis für sein Unternehmen erzielen kann (die vermögensbezogene Frage ist beantwortet), dabei aber nicht oder zu wenig plant, wie die Zukunft nach der unternehmerischen Tätigkeit erfüllend gestaltet werden kann.

Oder man löst zwar den familiären Aspekt – alle Familienmitglieder sind zufrieden –, vernachlässigt aber den unternehmerischen und setzt «um des lieben Friedens willen» einen Sohn oder eine Tochter an die Spitze, der oder die dazu nicht geeignet ist. Man sieht: Nur eine ganzheitliche Betrachtung garantiert Erfolg. Diese kann im Idealfall selbst arrangiert werden. In der Praxis allerdings hat sich gezeigt, dass dazu oft Hilfe von aussen wertvoll ist. Auch, weil man als Unternehmer häufig dazu tendiert, schon zu wissen, was die andern wollen (und was gut für sie ist).

Dem ist, das beweist wieder die Praxis, in der allerwenigsten Fällen so. Hier kann eine unabhängige, neutrale und erfahrene Aussensicht helfen, sämtliche Aspekte ins Lot zu bringen. Damit am Schluss wirklich alle zufrieden sind.

Rolf Brunner, Partner und Präsident des Verwaltungsrates der Continuum AG, St.Gallen