

Bevor der Alltag wieder übernimmt

Die Sommerferien sind vorbei. Die Kalender füllen sich, Projekte nehmen wieder Fahrt auf und das Tagesgeschäft fordert die volle Aufmerksamkeit. Was dabei schnell wieder verloren geht, ist der Raum für jene Fragen, die nicht dringend erscheinen, aber für die Zukunft entscheidend sind.



Die eigene Nachfolge gehört dazu. Sie lässt sich erstaunlich gut vertagen: Dieses Jahr ist zu viel los, nächstes Jahr steht ein wichtiges Projekt an und eigentlich läuft ja alles gut. So vergehen Jahre, bis aus einem langfristigen Thema plötzlich eine dringende Aufgabe wird.

Dabei beginnt die Nachfolge – oder umfassender gedacht das Generationen-Management – nicht mit einem Kaufvertrag oder mit der Frage nach dem Unternehmenswert. Sie beginnt beim Unternehmer selbst: Wie soll mein Leben in fünf Jahren aussehen? Welche Rolle möchte ich dann im Unternehmen spielen? Was möchte ich an wen weitergeben und was kann ich loslassen? Diese Fragen brauchen Raum. Denn bevor über Strukturen, Beteiligungen oder mögliche Nachfolger gesprochen wird, sollte Klarheit über die eigenen Vorstellungen bestehen.

Die Nachfolge umfasst mehr als auf den ersten Blick ersichtlich: Person, Familie, Vermögen und Unternehmen. Entscheidungen auf einer Ebene haben fast immer Auswirkungen auf die anderen. Wer diese Zusammenhänge früh ordnet, schafft nicht nur Klarheit für sich selbst, sondern auch für Familie, Mitarbeitende und mögliche Nachfolgende.

Doch Nachdenken reicht nicht; aus persönlichen Fragen müssen Gespräche entstehen, aus Gesprächen Entscheidungen und aus Entscheidungen ein strukturierter Prozess. Darin liegt die Aufgabe eines Generationen-Managements: die Zukunft nicht erst dann zu gestalten, wenn der Handlungsdruck bereits da ist.

Der Alltag wird in den kommenden Monaten kaum ruhiger werden. Die entscheidende Frage ist deshalb nicht, wann der richtige Zeitpunkt für die Nachfolge kommt. Sondern wann wir uns Zeit dafür nehmen.

Heini O. Seger, Associate Partner Continuum AG

Für weitere starke Worte: www.continuum.ch