

Bitte Abstand halten

In der Regel ist die Beziehung des Unternehmers zu seinem Unternehmen sehr eng. Hat er es doch über Jahrzehnte hinweg mit höchstem persönlichem Einsatz auf- und ausgebaut. Endet diese oftmals symbiotische Beziehung im Rahmen einer Nachfolgelösung, können sich wahre Trennungs-Dramen abspielen. Doch dieses schmerzvolle Schauspiel für den Unternehmer selbst, sein Umfeld und den Nachfolger lässt sich vermeiden. Die Lösung lautet: Der Unternehmer muss Abstand zu seinem Unternehmen schaffen – und zwar physisch und psychisch. Im folgenden Artikel berichtet Swissconsultants.ch-Präsident Dr. Franz Mattig, Inhaber der Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner, über seine persönlichen Erfahrungen bei der Regelung der eigenen Nachfolge und wie er als Unternehmer mit dem Thema «Distanz» umgeht.

Das Phänomen ist hinlänglich bekannt: Gerade in Unternehmen (insbesondere in KMU), die von einer initiativen Persönlichkeit gegründet bzw. übernommen und mit kompromisslosem Engagement in jahrzehntelangem Dauereinsatz auf- und ausgebaut wurden, ist die Verbindung dieser Person zur Firma in der Regel sehr, sehr eng. Dies ist auch bei mir nicht anders.

Damit Sie meine weiteren Ausführungen besser verstehen, erlauben Sie mir, einen kurzen Blick in die Geschichte der Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner (MSuP) zu werfen: Mein Schwiegervater Walter Suter gründete die Firma 1960 zusammen mit einem Geschäftspartner. Anfang der 1980er Jahre stiess ich zum Betrieb und wurde nach dem Tod Walter Suters 1992 alleiniger Inhaber. In den 51 Jahren des Bestehens hat sich MSuP von einem regional tätigen Treuhandbüro zu einer international aktiven Beratungsgruppe mit rund 120 Mitarbeitenden (davon an die 90 in der Schweiz) an eigenen Standorten in der Schweiz, Rumänien, Bulgarien, Österreich und der Slowakei entwickelt.

In diesen Auf- und Ausbau habe ich drei Dekaden meines Lebens investiert. Auch wenn ich im Verlaufe dieses Jahres das Pensionsalter erreiche, habe ich meine Nachfolge bereits vor zehn Jahren eingeleitet und vor fünf Jahren mit der konkreten Umsetzung begonnen (siehe Kasten). Bis zum definitiven Abschluss wird dieser Prozess – dies ist zumindest der Plan – weitere fünf Jahre dauern. Total deckt meine Nachfolgeregelung also einen Zeitraum von 15 Jahren ab. Dies entspricht einer halben

Menschengeneration und zeigt gleichzeitig, dass die Regelung der Nachfolge zu den zentralen unternehmerischen Aufgaben gehört. Nur wer als Übergeber diesen Transformationsprozess (als den man eine Nachfolgeregelung eigentlich bezeichnen sollte) optimal gestaltet, hat seinen «Job» als Unternehmer in seiner Ganzheit und Komplexität auch richtig verstanden bzw. gemacht und darf sich «erfolgreich» nennen.

Nicht erst fünf vor Zwölf (re)agieren

Ich gebe es offen zu: Es ist kein leichtes Unterfangen, Distanz zum eigenen Unternehmen zu schaffen. Unsere Mitarbeitenden sind mir ans Herz gewachsen, haben wir doch in all den vielen Jahren die Entwicklung der Firma gemeinsam vorangetrieben. Das Beraten, Betreuen und Begleiten unserer Kunden begeistert mich täglich und ich fühle mich mit ihnen persönlich verbunden. Kurz: Ich lebe gerne mit dem Wandel auf allen Ebenen unseres Zusammenlebens und gestalte ihn nach wie vor voller Elan mit. Und doch muss der Trennungsprozess zwingend Teil jeder systematischen Nachfolgelösung sein. Genau so, wie man beispielsweise juristische und finanzielle Fragen sorgfältig und fachmännisch angeht, sollte man sich auch frühzeitig mit seiner physischen und psychischen Loslösung vom (eigenen) Unternehmen befassen. Dieses wichtige Thema auf die lange Bank zu schieben und sich für die Zeit um fünf Minuten vor Zwölf aufzusparen, ist ein fataler Fehler.

Wer sich als Übergeber erst beim Unterzeichnen des Nachfolgevertrags von der Firma losreisst, darf sich nicht wundern, wenn

er in diesem Moment schwer zu verheilende Wunden davonträgt. In diesen Fällen tut scheiden richtig weh – und zwar nicht nur dem Übergeber, sondern einer Vielzahl von Menschen in seinem beruflichen (Mitarbeitende, Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten) und privaten (Verwandte, Freunde, Bekannte) Umfeld.

Und es trifft vor allem auch potenzielle Nachfolger. Wer möchte schon ein Unternehmen übernehmen, wenn der Chef wie eine Klette an seiner Firma hängt und unter keinen Umständen loslassen kann/will...?

Ich greife in diesem Zusammenhang gerne auf eine Aussage zurück, die Jesuitenpater und Zen-Meister Niklaus Brantschen im Rahmen eines Interviews in den Swissconsultants.ch Business News Nr. 03/2008 machte. Es begleitet mich seither in meinem Prozess der Nachfolgelösung und bestätigt mich in meinem Tun: «Er (der Unternehmer) sollte geschäftlich, wie auch räumlich, Distanz schaffen. Vielleicht geht er auf Reisen. Distanz tut auf jeden Fall Not. Der Mensch ist nämlich nicht nur ein geistiges Wesen – er ist eingebunden in Gewohnheiten, Gegebenheiten und Abläufe. Blickt ein Unternehmer täglich zum Fenster hinaus und sieht dabei seine Mitarbeitenden, wie sie ihm zuwinken, wird ihm und den anderen die Ablösung nicht leichter gemacht.»

Brantschen hält uns klar vor Augen, dass es mehr als «nur» das Leben im und fürs Unternehmen gibt. Es existiert eine Welt ausserhalb des Geschäfts, eben «Distanz tut auf jeden Fall Not».

Was ist ein Unternehmer ohne Unternehmen?

Und noch etwas Wesentliches sagt Brantschen für mich: «Der Mensch ist (...) eingebunden in Gewohnheiten, Gegebenheiten und Abläufe.» Damit lenkt er unsere Aufmerksamkeit auf eine Grundfrage der menschlichen Existenz: Was ist ein Unternehmer ohne Unternehmen? Oder was ist ein Schreiner ohne Holz und Werkzeug? Ein Banker ohne Unterschriftsberechtigung?

Wer seinen Lebenssinn jahrzehntelang nur (oder zumindest in erster Linie) aus seiner (beruflichen) Funktion (als Chef) geschöpft hat, steht buchstäblich vor dem Nichts, wenn er diese Funktion nicht mehr wahrnimmt oder wahrnehmen kann. – Im Dasein einfach nur noch da sein?!

Darum ist es meines Erachtens von zentraler Bedeutung, die persönliche Lebensbalance vom «Profi» zum «Privatier» schrittweise, d.h. kontinuierlich und vorsichtig zu verschieben. Ich habe es bereits angetönt: Radikale «Alles-oder-nichts-Übungen» in letzter Sekunde sind keine Lösung. Im Gegenteil, sie verschlimmern die Situation eigentlich nur. Denn auch wenn dem Unternehmer die Notwendigkeit des Distanzschaffens sachlich, fachlich und intellektuell einleuchtet, bedeutet dies noch lange nicht, dass er auch gefühlsmässig dazu bereit ist.

Wir sind entbehrlich

Und es bedeutet auch nicht, dass man sich als «Privatier» allerlei (neue) (Ehren)Ämter, Aufgaben und Verpflichtungen aufbürdet, um der drohenden Sinnentleerung auf diese Weise ein Schnippchen zu schlagen. Der Nachfolgeprozess bietet nicht zuletzt die einmalige Chance, sich entbehrlich zu machen. Oder um es nochmals mit Niklaus Brantschen zu sagen: «Er (der Unternehmer) muss vor allem lernen darauf zu vertrauen, dass es nicht nur ohne ihn weitergeht, sondern dass es ohne ihn vielleicht besser und erst noch weiter geht. Ein guter Chef oder eine gute Chefin bauen ihr Unternehmen so auf, dass die Mitarbeitenden nach ihrem Rücktritt problemlos voranschreiten können. Es ist doch schön, wenn es die Jungen besser machen als die Alten.»

Es gibt kein Zurück

Eine grosse emotionale Schwierigkeit beim Herstellen von Abstand ist für den Übergeber die Tatsache, dass es sich dabei um eine Einbahnstrasse handelt. Bildlich gesprochen: Es ist wie bei einem Kettenkarussell. Hat es einmal zu drehen begonnen, werden die Sitze immer weiter nach aussen geschleudert und die Distanz zum Zentrum wächst an. Wurde der Nachfolgeprozess in Gang gesetzt, entfernt sich der Unternehmer stetig von seinem bisherigen Leben.

Jeder Unternehmer sollte sich deshalb bei der Regelung seiner Nachfolge an das ungeschriebene Gesetz aus dem Boxgeschäft halten: They never come back. Hätte sich Muhammad Ali an diese Maxime gehalten, wäre er am 11. Dezember 1981 nicht in den Ring gestiegen und hätte sich als mittlerweile 39-Jähriger im so genannten «Drama auf den Bahamas» (in den USA durfte Ali nämlich nicht mehr boxen!) von Trevor Berbick nach Strich und Faden verprügeln lassen.

Die Kraft der unternehmerischen Vision

Darum gilt: Ein Unternehmer, der seine Nachfolge sauber regelt und frühzeitig Distanz gewinnt, ist nicht gezwungen, erneut in den Ring zu steigen und Backpfeifen zu riskieren. Vielleicht klingt es paradox, aber ein Unternehmer, der rechtzeitig und konsequent Abstand von seinem «Lebenswerk» nimmt, sichert die Zukunft ebendieses Unternehmens. Denn dank seinem geordneten Rückzug eröffnet er allen Anspruchsgruppen (Mitarbeitenden, Kunden, Geschäftspartnern, Lieferanten, Familie, Nachfolger usw.) neue Chancen und Möglichkeiten. Doch es ist an der neuen Generation, diese Zukunft selbst in die Hand zu nehmen und zu gestalten. Was kann für einen Unternehmer wichtiger und wertvoller sein als diese Gewissheit?

Könige verewigen sich in Statuen, ein Unternehmer bzw. die Kraft seiner unternehmerischen Vision lebt in der Firma weiter. Diese Zuversicht bestärkt mich, weiter Distanz zu gewinnen



Dr. Franz Mattig, Präsident Swissconsultants.ch



Die Mattig-Nachfolgelösung

Claudia Mattig

Am 1. Juli 2011 übernimmt Claudia Mattig in dritter Generation strategische und operative Verantwortung in der Treuhand- und Revisionsgesellschaft Mattig-Suter und Partner (MSuP). Sie ist Lebensmittelingenieurin ETH (Dipl. Lm.-Ing. ETH), Master in Accounting and Finance der Universität St. Gallen (HSG) und dipl. Wirtschaftsprüfer. In den letzten vier Jahren war sie bei einem weltweit führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen tätig.

Als unbeschränkt haftende Teilhaberin tritt Claudia Mattig – nach einvernehmlicher Absprache mit der ganzen Familie – die Nachfolge ihres Vaters Dr. Franz Mattig an, der in der Firma weiterhin aktiv mitwirken wird. Damit ist die erste Hälfte der aktuellen Nachfolgeregelung bei MSuP abgeschlossen. In den kommenden fünf Jahren fährt das Unternehmen mit seinem Ablöse- bzw. Übergabeprozess auf betrieblicher und persönlicher Ebene kontinuierlich und systematisch weiter. MSuP setzt damit um, was die Firma in ihrer Beratungstätigkeit selbst vertritt: Die Regelung der Nachfolge im Unternehmen bedarf einer sorgfältigen Evaluation, langfristigen Planung, konsequenten Umsetzung und empathischen Begleitung. Ob eine Nachfolge dereinst von Erfolg gekrönt sein wird, hängt zudem wesentlich von der Übereinstimmung von Vernunft («harte Fakten») und Gefühl («weiche Faktoren») ab.