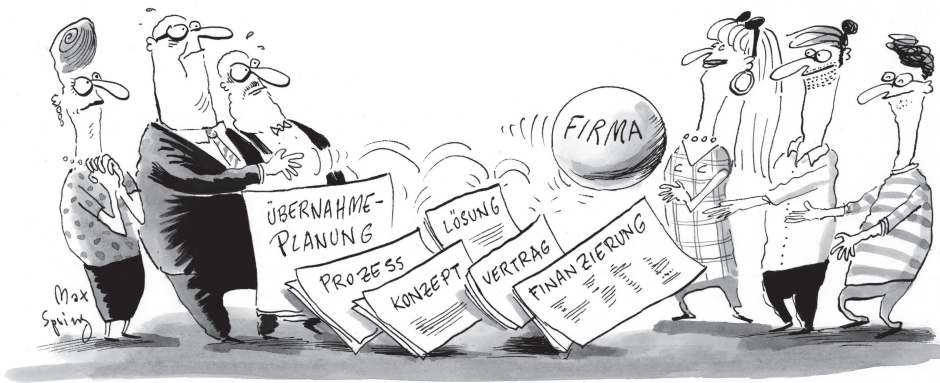


Gelungene Unternehmensnachfolge

Wie Sie den Fortbestand Ihres Lebenswerks sicherstellen



Es ist ein offenes Geheimnis: Zahlreiche Unternehmer sind über viele Jahre hinweg erfolgreich unterwegs, scheitern jedoch zum entscheidenden Zeitpunkt an der Unternehmensnachfolge. Der häufigste Grund: Sie gehen dieses anspruchsvolle Thema zu spät an. Fest entschlossen, nicht selbst auch in diese Falle zu geraten, haben wir uns rechtzeitig mit der Planung und Umsetzung befasst und sind erfreulich auf Kurs. Einige unserer Erfahrungen aus erster Hand, kombiniert mit Erfahrungen aus Beratungsmandaten, möchten wir nachfolgend mit Ihnen teilen.

Unsere Kenntnisse in diesem Spezialgebiet umfassen drei Perspektiven:

- Wir haben Nachfolgeprojekte bei Kunden erfolgreich durchgeführt.
- Wir haben uns in Weiterbildungen Know-how angeeignet.
- Wir befinden uns in Bezug auf den

eigenen Generationenwechsel aktuell in der letzten Phase der Umsetzung; die definitive Übergabe der Geschäftsleitung erfolgt Anfang Juli.

Basierend auf diesem breiten Erfahrungsschatz möchten wir Ihnen einige weiterführende Impulse vermitteln.

Auf welches Fundament baut die Nachfolgeregelung?

Die Kernfrage ist: Besteht zwischen den Beteiligten ein grundsätzliches, gegenseitiges Vertrauen? Aus der Zusammenarbeit auf Mandaten und in Gremien wie Verwaltungsrat und Geschäftsleitung haben sich in unserem Fall alle Involvierten in verschiedenen Situationen und Rollen kennen- und verstehen gelernt. Eine offene, ehrliche und respektvolle Kommunikation in 1:1-Situationen erachten wir als die Basis sowohl für das Entwickeln von passenden Lösungen als auch für deren zielgerichtete Umsetzung.

Generationenwechsel

Der Generationenwechsel gehört zu den entscheidenden Abschnitten im Lebenszyklus eines Unternehmens. Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess, der alle Beteiligten vor vielfältige Herausforderungen stellt. Es geht dabei nicht nur um rechtliche, strukturelle oder finanzielle Fragen. Es geht auch um Emotionen. Gemäss Umfragen machen sich 75 Prozent der Befragten zurzeit Gedanken zur Nachfolgeplanung. Jeder fünfte Unternehmer plant, in den nächsten fünf Jahren die Firma zu übergeben. Bei Caminada beraten wir Kunden bei deren Nachfolge und durften mehrere erfolgreiche Nachfolgeprozesse begleiten. Dies mitunter auch, weil wir seit einiger Zeit unsere eigene Nachfolge verwirklichen und erfreulicherweise auf gutem Weg sind. Wie bereits bei verschiedenen Gelegenheiten kommuniziert, übernehmen Andreas Okle und Fabio Iovoli per 1. Juli 2020 gemeinsam die Geschäftsführung. Wir bisherigen Partner sind glücklich darüber, dass unsere Nachfolger schon seit längerer Zeit in der Firma tätig sind. Sie haben in den letzten zwei Jahren bereits ihr Team und eine tragfähige Struktur für die Zukunft aufgebaut. Andreas Okle wird sich als Vizepräsident des Verwaltungsrates verstärkt um die strategischen Belange der Firma kümmern, während sich Fabio Iovoli als Delegierter auf die operativen Themen fokussiert. Ich bin überzeugt, dass die neue Führungsmannschaft zusammen mit ihren Teams den künftigen Erfolg von Caminada sichert und dass Sie, liebe Kundinnen und Kunden, wie bisher auf unsere qualitativ hochstehenden Dienstleistungen zählen können. Ich wünsche meinen Nachfolgern gutes Gelingen und viel Freude an ihren neuen Rollen.



Holger Wanke

Holger Wanke
Geschäftsführender Partner

Intern

Herzlich willkommen



Gabriela Plüss ist seit Herbst 2019 bei Caminada als Revisorin tätig. Ihr Master-Studium in Wirtschaftskemie schloss sie im Jahr 2016 an der Universität Zürich ab. Anschliessend konnte sie bereits mehrere Jahre wertvolle Berufserfah-

rung in der Revision und der Buchhaltung sammeln. Dabei prüfte und betreute sie nationale sowie internationale Mandate.



Seit Herbst 2019 arbeitet **Céline Ackermann** als Junior Sachbearbeiterin in unserem Buchhaltungsteam. Sie bearbeitet nationale wie auch internationale Mandats-Buchhaltungen. Nach Abschluss der kaufmännischen Ausbil-

dung hat sie bereits wertvolle Berufserfahrungen im Finanzbereich bei verschiedenen Unternehmungen gesammelt.

Trend

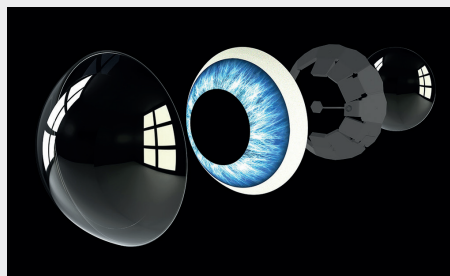
Besser sehen dank «Augmented Reality»-Kontaktlinsen

Das amerikanische Start-up Mojo Vision beschäftigt sich seit vier Jahren mit der Entwicklung intelligenter Kontaktlinsen. Die Firma hat im Januar bekanntgegeben, dass sie funktionierende Prototypen solcher Kontaktlinsen hergestellt hat. Mike Wiemer (CTO und Gründer) hat gleichzeitig festgehalten, dass er die Linsen selbst schon getragen hat.

Es tönt wie Science-Fiction: Nebst den üblichen Funktionen einer Kontaktlinse soll die Mojo-Linse auf Verlangen die vom Träger gewünschte Information zur Verfügung stellen. Dabei sind alle Arten von Informationen möglich, wie diese auch ein Computer, eine Smart Watch oder die schon mehrfach angekündigten Smart-Brillen liefern können. Diese Linse wird also nicht nur ein erhöhtes Sehvermögen, sondern auch eine erweiterte Realität ermöglichen.

Die ursprüngliche und nützlichste Funktion der Linse ist die Unterstützung von Sehschwächen. So kann zum

Beispiel vorgesehen werden, dass Umrisse von Objekten im Sichtfeld einer sehbehinderten Person «beleuchtet» werden können. Damit kann die Person zumindest einen Teil ihrer Sehkraft ohne operativen Eingriff zurückgewinnen.



Technologisch ist die Linse ein richtiges Wunderwerk. Sie enthält das kleinste Microdisplay der Welt, dazu eine Hochgeschwindigkeitsdatenverbindung, welche mit minimalster Energie auskommt. Hinzu kommen winzigste Sensoren und Controller. Um all diese simultan zu

lösenden Probleme zu meistern, wurde ein Team von 85 Spezialistinnen und Spezialisten aus verschiedenen Technologiebereichen eingesetzt. Wie alle Kontaktlinsen muss auch diejenige von Mojo Vision von den Gesundheitsbehörden anerkannt werden. Mojo Vision ist nun dabei, die notwendigen Schritte für die Zulassung einzuleiten. Weil nicht klar ist, wie lange dieser Prozess dauern wird, nennt Mike Wiemer den Konsumenten auch kein Datum für die definitive Verfügbarkeit. Aber sie wird kommen!

Stabsübergabe

Per 1. Juli erfolgt bei Caminada die Stabsübergabe von Holger Wanke an Andreas Okle und Fabio Iovoli. Holger Wanke zieht sich auf das VR-Präsidium zurück und steht Caminada und seinen Kunden weiterhin in einem 50-Prozent-Pensum zur Verfügung.

Andreas Okle wird sich als Vizepräsident des Verwaltungsrates vermehrt um die strategischen Belange der Firma kümmern, während Fabio Iovoli als Delegierter des Verwaltungsrates den Fokus auf die operativen Themen legen wird.



Holger Wanke
Dipl. Wirtschaftsprüfer,
lic. oec. HSG,
geschäftsführender
Partner



Andreas Okle
Dipl. Wirtschaftsprüfer,
Agrokaufmann mit
eidg. Fachausweis,
Partner



Fabio Iovoli
Dipl. Treuhandexperte,
CAS FH in Unter-
nehmensnachfolge,
Partner

>> Fortsetzung von Seite 1

Aus Sicht des Nachgefolgten: den Ball zuspielen und Freiraum lassen

Unsere Unternehmensführung beruht auf einem Partnerschaftsmodell. Der erste Ansatz bestand darin, mit externen potenziellen Nachfolgern eine Regelung zu erzielen. Unsere Erkenntnis daraus war, stattdessen den internen Nachfolgern Spielraum zu geben, um die zukünftige Partnerschaft zu gestalten und zu einem späteren Zeitpunkt zu bilden.

Dies bedeutet, dass der abtretende Unternehmer einen Vertrauensvorschuss gewährt und zu einem Zeitpunkt loslassen kann, an dem nicht alle personellen Fragen geklärt sind. In dieser Phase hat sich bewährt, dass dieser eher eine Mentor- als eine Führungsrolle übernimmt und den Nachfolgenden weitgehende Selbstverantwortung und Entscheidungskompetenzen überlässt.

Aus Sicht der Nachfolger: den Ball fangen und Verantwortung übernehmen

Im Wesentlichen geht es darum, dass der gewährte Freiraum von den Nachfolgern aktiv genutzt wird und sie gleichzeitig unternehmerische Verantwortung übernehmen. Nur so können Ideen eingebracht, Lösungen entwickelt und die Vertrauensbasis gestärkt werden. Dabei gilt: Je weniger Tabus, desto besser. Bestehendes soll und muss hinterfragt und im Sinne künftiger Lösungen neugestaltet werden dürfen. So wird Neues schrittweise und nach klar definierten Prioritäten zur Umsetzung gebracht. Bei uns beinhaltet dies:

- Gemeinsame Erarbeitung eines «Übernahmeplans», der sämtliche Bedürfnisse der Nachfolger und der Nachzufolgenden abzudecken versucht, und diesen im Gremium zu diskutieren und zusammen umzusetzen.

- Bereitschaft zur Nutzung von Tools für gezieltere Mitarbeiterführung im Hinblick auf die Veränderungen der Führungsstufen und -spannen.
- Beizug eines externen Beraters für Organisations- und Führungsfragen, welcher den Prozess laufend hinterfragt und uns herausgefordert hat zu reflektieren, um unsere eigenen Ideen zu entwickeln.
- Mut, neue Ideen und Strukturen zu präsentieren, zu diskutieren, anzupassen und anschliessend um- und durchzusetzen.
- Etablieren einer Organisationsstruktur, um die Firma unter den neuen Gegebenheiten auch in Zukunft erfolgreich führen zu können.
- Evaluation, Förderung und Ausbildung der zukünftigen Führungskräfte.
- Früher Einbezug dieser Personen in Führungs- und Gestaltungsfragen.

- gen im Sinne eines «Kaderpools».
- Beizug externer Berater für interne Führungsseminare und Strategietage unter Einbezug der nachzufolgenden Partner. Bereitschaft aller, externe Unterstützung beizuziehen, um dadurch den Prozess zu verbessern und zu beschleunigen.
- Laufende Übernahme, Neubesetzung und -gestaltung von Schlüsselfunktionen der Unternehmung.
- Gemeinsame Entwicklung der Übergabe und Übernahme der Geschäftsführung im Sinne einer Chance, den Prozess für alle Stakeholder besser und eindeutig zu gestalten.
- Nutzung der strategischen Erfahrung der bisherigen Partner, um die neuen Ansätze tragfähig zu machen.
- Unterstützung durch die bisherigen Partner in der laufenden Umsetzung des Prozesses und bei der fachlichen Betreuung der zukünftigen Führungskräfte.

Qualität der Kommunikation

Im Rahmen der Nachfolge sind zahlreiche Gespräche notwendig, teilweise über ungewohnte Themen, im fachlichen wie auch im persönlichen Bereich. Der Erfolgsfaktor liegt in der Qualität dieses Dialoges:

- Regelmässiger Austausch von Ideen und gemeinsame Konkretisierung der entstehenden Vorschläge.
- Offene Gesprächsführung, insbesondere auch über Gefühle und emotionale Faktoren, über mögliche Stolpersteine, Risiken und Chancen.
- Diskussion und Gewährung von Entscheidungsspielraum
 - bei Führungsthemen
 - bei der Gestaltung der Unternehmensstruktur
 - bei der Verwirklichung von Neuerungen (statt an Bisherigem festzuhalten!)
 - bei der Auswahl von neuen Mitarbeitenden

- Nach und nach weitere Öffnung der Entscheidungsspielräume bei positiver Entwicklung des Nachfolgeprozesses.
- Einvernehmliche Gestaltung der Anteilsübernahme hinsichtlich Preisermittlung und Zahlungsmodalitäten.

Viele Gewinner, kein Sieger

Es gibt im Nachfolgeprozess nicht die eine beste Lösung. Vielmehr liegt die Kunst darin, gemeinsam eine für alle tragfähige Lösung zu erarbeiten. Jede Nachfolge ist individuell und sollte auf die Bedürfnisse der Beteiligten abgestimmt sein – ganz nach dem Grundsatz eines ausgewogenen Gebens und Nehmens. Aus eigener wie auch aus Erfahrungen mit Kunden sehen wir einen wesentlichen Erfolgsfaktor darin, auf alle beteiligten Personen und deren Bedürfnisse, Vorbehalte und Wünsche einzugehen.

Eines unserer zentralen Prinzipien bestand darin, die überlappende Führungsphase mit den Nachfolgern möglichst kurz zu planen und den Fokus auf die gegenseitige Abstimmung der Unternehmensziele und die derzeit gültigen Rollen und Verantwortungen zu legen.

Wie stellen wir unser Wissen im Bereich Nachfolgeplanung zur Verfügung?

Nachgefolgte wie auch Nachfolger können wir auf verschiedenen Ebenen beraten und begleiten:

- Wir erarbeiten gemeinsam mit dem Käufer ein Übernahmekonzept und evaluieren die geeignete Rechtsform oder Finanzierungslösung.
- Wir unterstützen ihn bei der Umsetzung und dem Vollzug der Unternehmensübernahme, sei es bei der Gründung einer neuen Gesellschaft oder beim Ausarbeiten eines geeigneten Kaufvertrages.

- Wir unterstützen den Verkäufer bei der Preisermittlung und der Gestaltung der Übergabelösung.
- Wir stehen dem Verkäufer bei der Gestaltung des Nachfolgeprozesses zur Seite und entwickeln gemeinsam mit ihm das passende Vorgehen.
- Wir helfen, die Unternehmung für die Nachfolgelösung vorzubereiten und Bereinigungen vorzunehmen, wie zum Beispiel die Trennung von operativem Betrieb und nicht betrieblichen Vermögenswerten (beispielsweise Liegenschaften).
- Bei verschiedenen, bereits abgeschlossenen Nachfolgelösungen begleiten wir den jungen Unternehmer weiterhin als Vertrauensperson und Sparringpartner und bewältigen bei Bedarf gemeinsam mit ihm die ersten Herausforderungen des Unternehmerlebens.

Falls Sie mehr erfahren möchten, dürfen Sie sich jederzeit mit Ihren Fragen an einen unserer Partner wenden.

Unser Angebot

Gleisen Sie Ihre Nachfolgeplanung jetzt auf und vereinbaren Sie ein kostenloses Erstgespräch mit unserem Expertenteam.

CAMINADA Newsletter

Möchten Sie weitere spannende Hintergrundinformationen zu aktuellen Themen aus der Treuhandwelt erhalten? Dann abonnieren Sie unseren Newsletter und wir senden Ihnen Neuigkeiten und Handlungsempfehlungen per E-Mail zu.

www.caminada.com/newsletter