

Nachfolgeregelung – oder: Die Kunst des Loslassen

Zusammenfassung aus Continuum-Dialoge und
aus dem 1. Continuum-Forum 2016

Continuum Dialog vom 17. März 2016

- Nachfolgeregelung: kann auch ein Vertrag mit dem Vater sein, welcher aber nicht das ein Leben lang gültig sein kann/muss.
- Nachfolgelösung: die Übernahme der Anteile muss nicht immer käuflich erfolgen, sondern vielmehr erfolgt es im Rahmen eines Geschenkes.
- Wichtig erscheint für den Übernehmer und den Übergebenden: andere Meinungen/Ansichten auch akzeptieren/anerkennen.
- Stichwort „Familienverfassung“: gleichbedeutend mit „Annäherung“ – einander, im Rahmen der Familie, annähern. Aber Achtung: mögliche Begehrlichkeiten von Familienmitgliedern, welche nicht im Betrieb sind, sind im Vorfeld zu regeln.
- „Loslassen“ – ist ein Prozess, da eine Veränderung ansteht und der Nachfolger durchaus besser oder anders sein kann oder ist, als ich selber.
- „Junge machen es anders – aber sie machen es auch gut.“
- „Wir leben in einer schnelllebigen Zeit; früher plante man auf 5 Jahre, heute weiss man nicht, was im Herbst sein wird – deshalb: Erfahrung zählt nicht mehr wie früher.“ Genau deshalb aber sind eine Unternehmenskultur sowie aber auch eine Sitzungskultur zu entwickeln.
- Nachfolgeregelung: Bitte früh damit beginnen, obschon die Planbarkeit äusserst schwierig ist. Wie heisst es doch: Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt.
- „Das Ideale ist nicht immer das Beste.“
- Die Kombination von Alt und Jung kann Berge versetzen; nur: die Kompetenzen sind zu regeln. Wer macht was, wann, wie, wo und mit wem.

Continuum-Dialog vom 18. Mai 2016

zum Thema Konfliktmanagement

- Früher: der Vater übergibt und der Sohn übernimmt. Heute: die Emanzipation hat Einzug gehalten – die Kinder wollen mitreden und oftmals will oder kann auch die Tochter übernehmen. Solche und ähnliche Fälle bergen Konfliktpotenzial.
- Digitalisierung: welches ist der Einfluss auf die Nachfolgeregelung? Beeinflusst sie das Unternehmen UND die Familie?
- Ideal und anzustreben: partnerschaftliches Verfahren anwenden und damit auch ein Miteinander. Zu Beginn: Konsens zwischen Mann und Frau erwirken und dann unter den Kindern einig werden.
- Die Eigentümer, die Inhaber bestimmen. Immer mehr jedoch festzustellen, dass die Kinder nicht mehr unbedingt bereit sind, die Fakten einfach so hinzunehmen.
- Familien-Strategie: was ist eine solche überhaupt? Und: hat eine Familie eine Strategie – hat sie einen Wert? Welchen Hintergrund hat die Familie. Ist sie sich dessen bewusst?
- Wann bricht der Konflikt aus? Spätestens bei der Erbteilung.....
- Wie geht man mit den anverwandten Mitglieder um? Ist eine optimale Trennung möglich, bzw. gewünscht?
- Sobald die Kinder „dreinreden“ können: Konfliktpotenzial vorhanden, welches es zu berücksichtigen gilt.
- Ganz generell wesentlich, dass zwischen einem Nachfolgeprozess und einem Verkauf einer Unternehmung haarscharf unterschieden wird. Dies sind zwei ganz unterschiedliche Prozesse.
- Finanzierbarkeit von Auskäufen: zusehends schwieriger aufgrund der immer mehr anspruchsvollen Banking Policies und damit zusammenhängendem Risikoappetit.
- Wie ist der potenzielle Nachfolger zu integrieren? Ein Prozess mit sorgfältiger Vorbereitung der entsprechenden Person sowie aber auch des Umfeldes (u.a. bisherige Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, etc.)

Continuum-Dialog vom 31. August 2016 zum Thema Konfliktmanagement

- Zentral für den „Vermittler“: Vertrauen gewinnen bei beiden Parteien. Auf keinen Fall: abstimmen lassen, da dies im Grunde eine Form der Gewalt ist; das Zünglein an der Waage mit zwei Aktionären zu gleichen Teilen und einem dritten Aktionär mit einer Minderheit, ist auch nicht die beste Lösung.
- Vielmehr: Konsens erarbeiten für den Fortschritt und damit Lösungen erarbeiten für beide Parteien.
- Grundtenor: Herausfinden, was ist letztlich der Wille, die Absicht der einzelnen Parteien. Und auch: welches ist die Strategie für die Familie und das Unternehmen
- Wesentlich immer: den Hintergrund des Verhaltens klären, nämlich: finanziell/materiell und ideell. Welches ist die Agenda der einzelnen Partei? Solche Fragen zu klären: idealerweise mit Unterstützung von Aussen, z.B. Einsatz eines Mediators.
- Wenn alle Brücken eingebrochen: Mut haben, dem Ganzen ein Ende zu setzen; lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende.
- Vielfach: die Gründe des Problems sind oft andere, als diejenigen, welche im Fokus stehen. Oftmals geht es um zwischenmenschliche Themen, welche aber nicht ausgesprochen werden.
- Trennung beginnt, wenn man beginnt!
- Es ist nützlich, innerhalb der Familie eine gewisse Streitkultur zu haben: nach jedem Gewitter kommt schönes Wetter.
- Die sog. Familienbande ist immer mehr Nostalgie im Verhältnis zu früher: die Solidarität untereinander wird immer mehr reduziert. Da macht es Sinn, eine sog. Familienverfassung zu etablieren.
- Frage auch: Sind Familienunternehmen noch Zukunftsmodelle Ja, unter gewissen Voraussetzungen; kein Druck und Zwang ausüben. Hingegen: langsames Loslassen mit sorgfältiger Betreuung als Schlüsselement.
- Der potenzielle Nachfolger soll und kann durchaus selber aktiv werden. Aber: der Vater hat eine unternehmerische Verantwortung, welche er laufend wahrzunehmen hat.
- Das Wichtigste im Leben ist der Rücktritt – wie beim Velofahren.

Continuum-Dialog vom

1. September 2016 (Banken-/Finanzvertreter) zum Thema Konfliktmanagement

- In einem geschilderten Fall mit zwei Parteien zu je 50 %-Anteilen und aufkommenden Konflikten: Banken denken an professionelle Unterstützung von Aussen, da sie für solche Situationen nicht unbedingt ausgerüstet sind.
- Dennoch gilt: was will der Einzelne überhaupt?
- In der Tendenz möchten die Banken abwarten, beobachten und dann situativ die entsprechende Unterstützung empfehlen. Zielsetzung auch: man möchte den Kunden behalten, bzw. nicht verlieren. Dies kann oftmals auch ein Zielkonflikt darstellen.
- Wesentlich ist, dass versucht wird, gemeinsame Werte zu erkennen und diese dann zu einer Chance zu bringen.
- Beim Senden und Empfangen: bitte Regeln aufstellen – wie erfolgt eine vernünftige Korrespondenz unter den Parteien.
- Unbedingt versuchen, die Emotionen rauszubringen, das Thema versachlichen.
- Wie ist es in der Familie? Bestehen dort klare Regeln? Welches kann und soll die Rolle der Bank sein? Idealerweise auch durch die Bank früh mögliches Konfliktpotenzial ansprechen, ergründen und den Stand der Nachfolge erfragen. Dies durchaus mit einer gewissen Hartnäckigkeit.
- In einem Prozess der Nachfolge: Unterstützung durch eine externe Kraft durchaus angebracht; dies kann auch etwas kosten. Wesentlich: der Bankenvertreter kann einwirken, dass „etwas“ passiert.
- Klar ist: die Bank soll den formalen Teil im Griff haben und dafür Voraussetzungen schaffen; der informale Teil dann durchaus mit externen Kräften koordinieren. Empfehlung auch, eine Kraft wie die Continuum einzuschalten, wenn es zwischen der Bank und dem Kunden „klemmt“; damit können Schnittstellen elegant gelöst werden.
- Kosten von Dritten: sind auch Chancen und Treiber zugleich; sie müssen einfach im Verhältnis zur Aufgabenstellung stehen: Umsetzung der eruierten Massnahmen steht dann im Fokus.
- Nachfolge-Check: Möchte es der Kunde? Im Sinne eines Leitfadens bestimmt nützlich.
- Entscheidend: Zusammenspiel der verschiedenen Kompetenzen, welche durch eine dritte Kraft koordiniert werden kann/soll.
- Wie ist das Vorgehen bei emotionsgeladenen Situationen? Versuchen, den Zugang zu erhalten. Dies kann mittels kleinen Events erfolgen - ganz entscheidend im Bankgeschäft.
- Einsichten sind immer auch Aussichten. Dabei gilt: Veränderungen sind oftmals schwierig, aber nützlich.

Continuum-Forum vom 23. November 2016 (1/3)

Ich-Strategie:

- Es gilt, regelmässig über Visionen, Strategie und Ziele nachdenken.
- Vorbehaltene Entschlüsse vornehmen und damit eine Eventualplanung ins Auge fassen.
- Wie sieht mein Lebenskonzept aus? Welche Änderungen sind notwendig?
- Habe ich eine „Spielwiese“ in der Phase der Pension?

Familien-Strategie:

- Was will ich? Was will die Familie?
- Offene und ehrliche Kommunikation als Grundpfeiler.
- Es ist zu empfehlen, den Verwaltungsrat auch mit familienexternen Personen zu besetzen.
- Ein Leitbild für die Familie ist die Basis für konstruktives Wirken in der Unternehmung. Dabei aber auch ein Familienrat etablieren.
- Klare Strukturen festlegen: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung präzise erfassen.

Vermögens-Strategie:

- Vermögen heisst, etwas zu vermögen, zu ertragen, zu erdulden und auch **zu unterlassen**.
- Vermögen heisst aber auch: geistiges, ideelles Vermögen zu besitzen.
- Vermögen heisst ferner: die Verantwortung für Etwas zu übernehmen: Vorbild sein und Erziehung zu etablieren.
- Vermögens-Strategie in der Umsetzung: die richtigen Systeme etablieren und die richtige Governance (Verfassung) erarbeiten.
- Und: die Familie stellt das „Bollwerk“.

Continuum-Forum vom 23. November 2016 (2/3)

Unternehmens-Strategie:

- Die Unternehmen und deren Mitarbeitenden laufen Gefahr, das „Dienen“ zu verlernen.
- Weshalb aber nicht dienen und etwas Gutes tun? Immer und immer wieder.
- Dazu braucht es aber Menschen: Kunden und Mitarbeitende.
- Als Basis des Wirkens ist eine klare Strategie zu entwickeln, welche folgende Säulen thematisieren:
 - Kunden
 - Finanzierung
 - Mitarbeitende
- Damit soll grösstmögliche Unabhängigkeit erarbeitet werden.
- Baum als Haltepunkt:
 - Stamm: dort sind die Kunden
 - Baumkrone: dort sind die Geschäftsfelder
 - Wurzel: dort sind die „Diener“ – Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Küchenchef, Receptionistin, Concierge. Mithin: alle Funktionen, welche eine Unternehmung zum Laufen bringen können.
- Basis dabei: klare Stellenanforderungsprofile mit beschriebenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.
- Management by Love (Gerd Gerken; <https://www.amazon.de/Management-Love-Erfolg-Menschlichkeit-Praxis/dp/3612211951>) als Lektüre: Mehr Erfolg durch Menschlichkeit.
- Werte sind zu erarbeiten und zu etablieren – in der Familie und in der Unternehmung.

Continuum-Forum vom 23. November 2016 (3/3)

Die **sieben Punkte** aus dem Continuum-Forum vom 23. November 2016:

1. Flexibel bleiben und flexibel planen.
2. Sich für sich selber die Zeit nehmen.
3. In Szenarien denken – Alternativen erarbeiten.
4. Rolle der nachfolgenden Generation definieren (familienintern und familienextern)
5. Früh Aktionär werden.
6. Vermögen: ist mehr als Geld.
7. Am Schaffen und **nicht** im Schaffen sein.

Was braucht eine erfolgreiche Firma?

- Idealismus, Vertrauen in die Zukunft
- Eine kreative, sichere, strukturierte, weitsichtige und starke Führung
- Lückenlose und sehr schlanke Prozesse - vom Kunden zum Kunden
- Einen risikominimierten und nachhaltigen Innovations-Rhythmus
- Wissen was macht meinen Kunden erfolgreich
- Ausgefeilte Methoden und Denkweisen
- Behütete Kernkompetenzen
- Neugierige Mitarbeiter
- Spass an der Arbeit
- Eine hohe Kundenbegeisterung
- Eine hohe Mitarbeiterbegeisterung
- Profit
- Einen angepassten und ausgefeilten Entwicklungsprozess
- Eine gemeinsam erarbeitete und gelebte Prozesslandschaft
- Optimierte Produktionsstätten
- Stetiges Suchen nach möglichen Engpässen
- Unabhängigkeit (Privaten Familienunternehmen gehört die Zukunft)
- Starke Beziehungsnetze
- Präsenz in Wachstumsmärkten

Herzlichen Dank