

Nachfolgeregelung – oder: Die Kunst des Loslassen

Zusammenfassung aus Continuum-Dialoge 2017

Continuum Dialog vom 16. März 2017

- Konflikte bei Erbgemeinschaften: Insbesondere betreffend Liegenschaften blockierend. Erbgemeinschaften sind kein Konstrukt für die Ewigkeit. Deshalb am Besten «mit warmen Händen übergeben».
- Ratschlag für Führung Erbgemeinschaft: Alle zwei Jahre wechselnder Vorsitz; keine Ehepartner; Spielregeln für Umgang miteinander bestimmen.
- Konflikte bei Nachfolge: Entstehen oft aus unterschiedlicher Sichtweise. Sohn/Tochter muss/will dankbar sein für die Chance → wehrt sich deshalb lange nicht, wenn sich die ältere Generation nicht zurückzieht.
- Konflikte zwischen den Generationen können aber auch nötig und befreiend sein, sofern sie anständig ausgetragen werden.
- Schwierig Fairness zu erreichen: Gerechtigkeit ist subjektiv → unterschiedliche Auffassungen darüber schafft Konflikte.
- Eine Familienverfassung, welche die Werte der Familie transparent macht, kann hier weiterhelfen.
- Spielregeln für den Umgang in der Familie schon früh beeinflussen → später sind die Konfliktstrukturen schon verhärtet und schwierig aufzulösen.
- Angeheiratete im Unternehmen: Herausforderung für Mitarbeiter (Konkurrenz) aber auch für den Angeheirateten selbst (steht von beiden Seiten unter Beobachtung; man lässt ihm noch weniger durchgehen als direktem Verwandten)
- Generell: «Familie sitzt im Glashaus»; Man setzt noch höhere Massstäbe an Familienmitglieder
- Deshalb: Strategie → Strukturen → Rollenverständnis; Transparenz über Rollen schafft Klarheit. Führungsgrundsätze definieren: wer kann führen und wie wird geführt?
- Aber: Kritik/Gossip von aussen nicht zu stark gewichten.
- Herausforderung für langjährige Mitarbeiter: Diese haben vielleicht Erwartungen zu eigenen Karriereoptionen/Nachfolge; Einbezug von Familienmitglied gefährdet dies → Transparenz und Kommunikation wichtig
- Allen kann man es aber nicht Recht machen: «Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.»
- Mitarbeitern und Familienmitgliedern eine Perspektive aufzeigen → Offenheit ist zentral
- «Kein Nachfolgefall ist vergleichbar»

Continuum Dialog vom 18.Mai 2017

- Konfliktpotential in Familienunternehmen: Akteure sind eventuell nicht kompatibel, sie sind aber gebunden durch Familie und/oder das Unternehmen → Birgt Potential für Probleme und Konflikte
- Andererseits gibt die Familie auch Halt, welchen man nicht missen will.
- Ein Vermittler, der die Leute abholt und ihr Tun/Verhalten/Auftreten spiegelt kann in einer solchen Situation als Katalysator wirken.
- Rollenverständnis: Klare Formulierung der Rollen bzw. Aufgaben/Verantwortung/Kompetenzen hilft sowohl einerseits im Unternehmensumfeld (Funktionenverständnis) andererseits auch, wenn ein Familienmitglied Verantwortung übernehmen muss, sich aber davor drückt („no cherry picking“)
- Vieles ist subjektiv geprägt: Wertvorstellungen, Weltbild, Bezug zur Umwelt etc. Die subjektive Prägung unterscheidet sich aber auch zwischen Jung und Alt. Wertvorstellungen ändern sich mit Erfahrung, Alter und Zeitgeist → Eine Quelle der Dissonanz zwischen den Generationen
- Unternehmer: Eigenes Selbstwertgefühl oftmals verbunden mit der Rolle des Unternehmensleiters → Loslassen wird erleichtert indem man eine Zukunftsperspektive ohne Unternehmen entwickelt.
- Entscheide zur Nachfolge: oftmals im Spannungsfeld rationaler Entscheid / Bauchentscheid → kann zu „Aufschieberitis“ führen → Begleitung durch externen Berater sinnvoll und zielführend

Continuum Dialog vom 7. September 2017

- Die Ausbildung der nachfolgenden Generation ist unbedingt zu fördern (insbesondere die duale Ausbildung)
- Die Frage soll gestellt werden: was gibt man den Kindern auf den Weg? Insbesondere: Freude am Lernen und damit eine gehörige Portion Spassfaktor)
- Wenn man A sagt, auch B dann machen: somit etwas Begonnenes dann auch durchziehen und damit durchaus Vorbildfunktion übernehmen
- Dabei durchaus auch etwas Egoist sein, aber nicht um jeden Preis ein Egoist bleiben; offen sein für Neues, jedoch nicht nur aus rein persönlicher Sicht, sondern auch und für das Unternehmen denken und handeln
- Zuerst eine Familienverfassung etablieren und dann den Aktionärsbindungsvertrag etablieren: Partner muss immer auch zufrieden sein, mithin ebenfalls ein Stück vom Kuchen erhalten
- Immobilien: privat halten, was privat gehört. Hingegen den Rest (betriebsnotwendige sowie auch nichtbetriebsnotwendige Liegenschaften) entsprechend strukturieren in konkrete Entities
- Mit den Banken pro-aktiv den Dialog suchen; dabei den Einsatz von unabhängigen Spezialisten zulassen

Herzlichen Dank