



NACHFOLGEPROZESS

2 X 5 TIPPS FÜR EINEN ERFOLGREICHEN GENERATIONENWECHSEL

von Yasmine Brunoni und Markus Weishaupt

Es gibt zahlreiche Beispiele von Unternehmen die seit Jahrhunderten bestehen und auch aufgrund klarer Regeln im Nachfolgeprozess diese Meisterleistung Generation über Generation erbringen.

WAS SENIOR- UND JUNIORGENERATIONEN BERÜCKSICHTIGEN SOLLTEN

Das älteste Familienunternehmen der Welt kommt aus Japan und beherbergt seit dem Jahr 718 Gäste: das Hoshi Ryokan, ein traditionelles japanisches Hotel, befindet sich zurzeit in der 46. Generation und ist fast 1300 Jahre alt. Aber auch in der Schweiz gibt es einschlägige Beispiele, unter anderem das 1552 gegründete Weingut «Fonjal-laz» in Lavaux am Genfersee oder das älteste Schweizer Uhrengeschäft in Zürich Beyer Chronometrie, 1760 gegründet. In Österreich kennt man die Glasmanufaktur Riedel (seit 1756), das 682 Jahre alte Romantikhotel Gmachl, in Deutschland das Unternehmen Prym, das für seine Knöpfe bekannt ist. In Italien gibt es mit die ältesten Unternehmen der Welt: Glockengiesserei Ponteficia Fonderia Marinelli (über 1000 Jahre alt), Barone Ricasoli (1141 gegründet) und Antinori, die seit 1385 Wein produzieren.

Irgendwie schaffen es bestimmte Unternehmen zu überdauern, sie überleben, Tag für Tag, Jahr für Jahr. Was sie vereint: das Unternehmen überdauert immer seine Unternehmer. Es überlebt, auch wenn seine Unternehmer sich irgendwann den Naturgesetzen beugend das nicht schaffen. Traditionen werden zu Lebzeiten gelebt, Prinzipien verinnerlicht und Einstellungen vererbt. Die kritische und konstruktive Auseinandersetzung mit der «Nachfolge», dem Prozess des Übergebens und Übernehmens, ist sicherlich allen langlebigen

Unternehmen gemein. Dazu nachfolgend einige wenige Tipps für die Geber- und Nehmergenerationen, die sehr hilfreich sein können, egal ob das Unternehmen Jahre, Jahrzehnte oder Jahrhunderte alt ist.

FÜNF TIPPS FÜR DIE SENIOR-GENERATION

1. Die Schaffung eines attraktiven, anziehenden Unternehmens

Mitarbeiter wollen in einem Unternehmen arbeiten, welches sichtbar Erfolg hat. Dasselbe gilt für die Nachfolgegeneration: warum sollte jemand ein Unternehmen übernehmen, welches seit Jahren schlechte Zahlen schreibt, wo Kunden und Lieferanten das Weite suchen und die Mitarbeiter und Führungskräfte ungern zur Arbeit gehen? Wenn das Unternehmerleben sichtlich und erlebbar Spass macht und erfolgreich ist, dann steigt auch die Chance, dass die nachfolgende Generation das Ruder übernimmt und den Bestand des Familienunternehmens für eine weitere Generation sichert.

2. Ehrlichkeit bei der Beurteilung der Fähigkeit der eigenen Kinder

«Kompetenz vor Blut», das ist die erste wichtige Aussage, die die Auswahl des Nachfolgers betrifft. Denn die Führung eines Unternehmens ist nicht für sich selbst, sondern vor allem für das Wohlergehen aller Mitarbeiter verantwortlich. Ohne unternehmerisches Geschick und entsprechende Kompetenzen,



Kenntnisse und Fähigkeiten, kann kein Nachfolger dieser Verantwortung nachkommen. Sollte nach reiflicher Überlegung und Analyse, Gesprächen und Abwägungen keine Familien-interne Nachfolge möglich, nützlich oder wünschenswert sein, liegt eine familienexterne Nachfolge nahe. Dabei kann das Unternehmen dennoch im Eigentum der Familie bleiben, auch wenn es eine Zeit lang oder vielleicht sogar generell von familienexternen Managern geführt und geleitet wird. Wer «Blut vor Kompetenz» stellt wird sich wohl auf risikoreiche Zeiten einstellen müssen.

3. Klare Verhältnisse – bei Führung und Beteiligung

Die Rollen der verschiedenen Familienmitglieder müssen geklärt werden, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten transparent sein. Klare Verhältnisse braucht es hinsichtlich Vermögenswerten, Ausschüttungen, Bezügen und Entlohnungen, Übergabe von Anteilen, Vererbungsregelungen, Verkauf und Ankauf von Anteilen, Vorkaufsrechten, Erwartungen an Familienmitglieder in aktiven Rollen im Unternehmen, egal ob in Führungsrollen oder nicht, Eintrittsregeln für Familienmitglieder in das Unternehmen, Behandlung der Ehepartner in Bezug auf Mitarbeit und Beteiligung u.v.m.

4. Loslassen

Auch wenn es schwer fällt. Die Seniorgeneration muss der Versuchung widerstehen, auch nach dem Rückzug aus der Geschäftsführung eine Art «Ober-Geschäftsführung» spielen zu wollen und damit die Junior Generation in der Entwicklung zu hemmen. Loslassen wird nur dann möglich sein, wenn einerseits das Vertrauen und Zutrauen in die nächste Generation besteht, dass die Geschäfte gut geleitet werden, und

andererseits, wenn die Seniorgeneration über das Unternehmen hinaus noch weitere Interessen hat und pflegen will.

5. Unabhängig sein

Der eigene Lebensstil sollte nicht von der Rendite des übergebenen Unternehmens abhängig sein. Wenn die Seniorgeneration von den Dividenden und von monatlichen Zahlungen aus der Unternehmenskasse abhängt, dann kann dies durchaus eine Hemmschwelle für das Loslassen werden. Vor allem dann, wenn der Juniorgeneration, gerechtfertigter oder ungerechtfertigter Weise, eine erfolgreiche Führung des Unternehmens nicht in vollem Masse zugetraut wird.

FÜNF TIPPS FÜR DIE JUNIOR-GENERATION

1. Antritt der Nachfolge nur, wenn man es wirklich will und kann

Unternehmer sein heisst gänzlich und voll im Unternehmen aufzugehen. Der Nachfolger sollte sich deshalb folgende Fragen stellen:

- Will ich Unternehmer sein? Genüge ich den gestellten Anforderungen und bringe ich die notwendige Motivation mit? Oder möchte ich etwas ganz anderes machen? In der Nachfolge geht es nicht nur um den Willen, sondern auch um die Nachfolgefähigkeit.
- Will ich dieses Unternehmen übernehmen? Sagt mir die Branche zu? Kann ich mich mit dem Produkt oder der Dienstleistung identifizieren? Ist das Unternehmen attraktiv?
- Will ich dieses Familienunternehmen übernehmen? Wie gehe ich mit dem Erwartungsdruck seitens der Familie um? Wie mit den emotionalen Generationskonflikten?



2. Karriere zuerst ausserhalb des eigenen Unternehmens

Um ein erfolgreiches Unternehmen zu führen ist es wünschenswert, dass man vor dem Antritt der Führungsposition auch Erfahrungen in anderen Realitäten gesammelt hat. Dies ist nicht nur für die eigene Charakterbildung und Kompetenzerweiterung nützlich, sondern hilft auch darin, die unternehmensinternen Scheuklappen abzulegen und wertvolle Inputs zur Lösung der Kundenanforderungen mit ins Unternehmen zu bringen. Zudem verschafft man sich Respekt und Wertschätzung, wenn man ausserhalb des eigenen Familienunternehmens beweist, dass man als Unternehmer erfolgreich sein kann.

3. Verhältnisse zum Senior und zu anderen Familienmitgliedern müssen geklärt werden bevor der Junior in das Unternehmen eintritt

Der künftige Unternehmer braucht bei Antritt der Unternehmensführung den Rückhalt der gesamten im Unternehmen tätigen Familienmitglieder, aber auch die Familienmitglieder, die am Unternehmen beteiligt sind, müssen die Nachfolgeregelung mittragen. Dafür muss im Nachfolgeprozess eventuelles familieninternes Konfliktpotential angesprochen und ausdiskutiert werden.

4. Anpassung des Unternehmens nach der Übergabe an die Stärken der «neuen» Unternehmergegeneration, aber mit Augenmass

Es ist ganz normal, dass der Übernehmer Herausforderungen für sich sucht. So ist es nicht unüblich, dass mit dem Generationenwechsel zum Beispiel die Internationalisierung des Unternehmens in Angriff genommen oder verstärkt wird. Doch man sollte nicht gleich alles neu erfinden, sondern vorab mit Bescheidenheit und Demut in das Unternehmen einsteigen und erst sobald man die wesentlichen Zusammenhänge erkannt und

verstanden hat, sich mit Verbesserungen befassen und Änderungen einleiten, nach dem Motto: «Zuerst lernen, dann verbessern».

5. Vereinbarung von Spielregeln für den Umgang zwischen Junior- und Seniorgeneration

Zwischen Senior- und Juniorgeneration sollten klare Spielregeln definiert werden. Typische Inhalte solcher Regeln sind:

- Bestimmung der Dauer des «Nebeneinander», was durchaus auch langfristig sein kann.
- Welche Rolle bekleidet die Seniorgeneration nach der Übergabe und welche Informationen erhält sie.
- Welche Rolle nehmen die anderen Familienmitglieder ein und wer erhält welche Informationen.
- Regelmässige Strategiegespräche: hier kann die Vorgänger Generation eventuell eine beratende Rolle übernehmen. Beraten heisst aber nicht entscheiden.
- Wer kümmert sich um die Unternehmenskommunikation nach aussen und innen und welche Prozesse sind einzuhalten.
- Eingriffe in das operative Geschäft

Yasmine Brunoni
Beraterin

Markus Weishaupt
Geschäftsführender Gesellschafter

Weissman & Cie. Italia GmbH
Gampenstrasse 3
I – 39011 Lana

+39 0473 490544
info@weissman-international.com