

Die Unternehmensnachfolge – ein begleiteter und kreativer Prozess

Kundensegment

Familienunternehmer/innen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Leitidee

Eine Nachfolgeregelung zu treffen ist in jeder Hinsicht ein anspruchsvoller Moment in der Biografie eines Unternehmens wie auch in der Biografie des Unternehmers/der Unternehmerin selbst. Die gute Lösung fällt selten vom Himmel. Zumeist ist ein längerer Prozess dienlich oder nötig, auf dass über kreatives Visionieren und konstruktives Verhandeln die Voraussetzungen wachsen können, welche die Erfolgsstory eines Unternehmens sichern, in eine neue Phase begleiten oder neu anstossen.

Nachfolge-Retraite

Das Instrument – genannt Nachfolge-Retraite – dient als Verhandlungsplattform für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), darunter insbesondere Familienunternehmen bei der Planung und Umsetzung einer Unternehmensnachfolge. Die Retraite ist als Workshop konzipiert und bildet den Rahmen für das respektvolle und lösungsorientierte Aushandeln von allseitigen Bedürfnissen bei der Nachfolgeregelung. Sie bietet sich an in Form moderierter Sitzungen mit klar strukturiertem Ablauf im Kreis der Familie oder zwischen Unternehmenspartnern. Experten, welche das Vertrauen der Beteiligten geniessen, können mit einbezogen werden.

Die Workshopstruktur orientiert sich methodisch an den Prinzipien der Mediation. Darunter ist eine sorgfältig moderierte Retraite an einem Ort ausserhalb der eigenen vier Wände des Unternehmens oder der Eigentümerfamilie zu verstehen. Einem solchen Treffen gehen vorbereitend i. d. R. Einzelgespräche oder bilaterale Gespräche voraus. Bei allen Formen, in Einzelgesprächen wie in Coachingmomenten und anlässlich des/der Workshoptreffen selbst, gilt der Grundsatz des gegenseitigen Respekts und optimaler Transparenz.

Sämtliche Gespräche und Retraiten werden durch mich als Moderatorin und Mediatorin strukturiert und geleitet. Durch meine allparteiliche, werteneutrale Moderation wird der Unternehmensleitung wie den übrigen Beteiligten eine Plattform geboten, welche die Bedingungen schafft, dass es auch in sehr schwierigen partnerschaftlichen oder familiären Beziehungen realistische Chancen gibt, vorhandene Bedürfnisse aufzunehmen und einen Konsens zu schaffen, der für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation bedeutet.

Voraussetzungen

Zur erfolgreichen Durchführung einer Nachfolge-Retraite müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Die Unternehmensleitung – bei Familienunternehmen die Inhaber des Unternehmens – sind gewillt, gemeinsam mit ihren Geschäftspartnern bzw. mit den übrigen Familienmitgliedern eine Neuorientierung zu visionieren und nach entsprechenden Handlungsoptionen zu suchen.
- Es nehmen möglichst alle betroffenen Partner oder Mitglieder der Familie am Workshop teil oder sie werden in einer anderen geeigneten Form miteinbezogen.

- Die Anwendung der Methoden der Mediation ist in dem Sinn akzeptiert, dass eine authentische und partnerschaftliche Auseinandersetzung zwischen den Parteien sichergestellt werden kann. Individuelle und gemeinsame Interessen können in der Folge offen und transparent verhandelt werden.
- Die Teilnehmenden erklären sich bereit, sich mit den unterschiedlichen Interessen der einzelnen Partner oder der Familienmitglieder im Hinblick auf eine für das Unternehmen dienliche Lösung auseinanderzusetzen.

Zielsetzungen

Mit der Durchführung einer Nachfolge-Retraite werden folgende Zielsetzungen angestrebt:

- Im Zentrum steht die Sache – nämlich die Nachfolgeregelung.
- Alle an der Nachfolgeregelung direkt Beteiligten können sich mit der entwickelten und zur weiteren Umsetzung gewählten Lösung identifizieren, weil sie am Prozess beteiligt sind bzw. waren, welcher die vorhandenen Bedürfnisse an den Tag gebracht und so weit möglich in den Lösungsansatz einbezogen hat.
- Gemeinsame wie unterschiedliche Interessen werden herausgearbeitet – deren jeweilige Wirkung wird hinterfragt.
- Zu Beginn häufig unvereinbar scheinende Positionen werden lösungsorientiert und zukunftsgerichtet im gemeinsamen Interesse der Sache bearbeitet. Der Wille zur Beilegung von Streitigkeiten entwickelt sich.
- Gemeinsame Visionen und strategische Optionen für die Firmeninhaber, das Unternehmen selbst sowie die weiteren beteiligten Partner und/oder Familienmitglieder betreffend, werden entwickelt.
- Folgende Grundstrategien für eine Unternehmensnachfolge werden in Betracht gezogen:
 - a. Weiterführung im Schosse der Familie
 - b. Management Buy-Out (Veräusserung ans Management)
 - c. Verkauf an Dritte
 - d. Liquidation
- Die angestrebte Konsensfindung zur Nachfolgeregelung soll die folgenden Parameter klären: Unternehmensführung, Erbfragen, Zeitplanung, Finanzierungsfragen auf der Ebene des Unternehmers, des Unternehmens und des Nachfolgers.
- Letztlich geht es um die Sicherung der Zukunft des Unternehmens und der daran Beteiligten.

Rolle der Moderatorin

Als in Kommunikations- und Gesprächstechniken ausgebildete Moderatorin und Mediatorin bin ich darauf bedacht, den Dialog unter den an einer Unternehmensnachfolge Beteiligten allparteilich und strikte neutral in die Balance zu bringen. Dabei ist es auch meine Aufgabe, "schwächere" Teilnehmende dabei zu motivieren, über ihre Interessen Klarheit zu gewinnen und diese zu formulieren. Als Moderatorin ist es meine Pflicht, Interventionen zur Anwendung einzubringen, welche den Dialog, das gegenseitige Verständnis und das aktive Zuhören fördern. Ich achte darauf, dass Aussagen und Handlungsoptionen aufgenommen und visualisiert werden. Teilergebnisse oder Erfolge sowie Konsens oder Dissens werde ich schliesslich protokollieren und dokumentieren.

Zu meinen Leistungen gehören auch Sitzungsvorbereitung und –einladung, Sicherung der Traktandendisziplin, Koordination der Beiträge von beigezogenen Fachleuten: Rechtsanwalt, Notar, Treuhänder, Finanzexperten, Steuerberater, Immobilienfachpersonen, Unternehmensberater oder weiteren Personen, die dem Prozess oder dem Resultat dienlich sind.