

# FrickerSoftSkills

Markus Fricker - Rebmoosweg 25 a - CH-5200 Brugg - +41 56 450 20 50 - mfricker@fricker.biz - www.fricker.biz

## Dienstleistungen von FrickerSoftSkills im Nachfolgeprozess

### Nachfolge regeln: die persönlichen Herausforderungen

Die Regelung der Nachfolge in einem Familienunternehmen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Man muss die Firmenstrategie überprüfen und eventuell neu definieren. Es sind heikle erbrechtliche und steuerliche Frage zu klären. Die Finanzierung muss gesichert werden etc. Was aber die Nachfolgefrage zur „schwierigsten Weichenstellung“ macht, ist vor allem die Tatsache, dass dabei tiefe persönliche Empfindungen berührt und die Beziehungen innerhalb der betroffenen Familie einer grossen Bewährungsprobe unterzogen werden:

- Der Unternehmer selbst ist vor grosse Lebensfragen gestellt – z.B. wie er sein Leben nach dem Rückzug aus dem Unternehmen gestaltet und mit Sinn erfüllt. Er muss sich ihnen stellen, damit er das eigene Lebenswerk gut loslassen und in andere Hände übergeben kann.
- Wenn die Familie darüber berät, wer fähig ist, das Unternehmen weiterzuführen, ist eine grosse Offenheit nötig. Im Interesse der Zukunft des Unternehmens müssen auch Bedenken und Zweifel ausgesprochen und geklärt werden können.
- Der Nachfolger übernimmt eine grosse Verantwortung. Er fragt sich, ob er diese wirklich tragen kann. Wichtig ist, dass klare Verhältnisse geschaffen werden und er in die Verantwortung hineinwachsen kann.
- Die Ziele und Absichten der Familienmitglieder können weit auseinander liegen - z.B. wenn es finanziellen Interessen oder die Erbschaft geht. Eine Lösung ist nur möglich, wenn man die heiklen Fragen miteinander klärt, auch Konflikte durchsteht und Enttäuschungen bewältigt.

### Die Nachfolgeberatung von FrickerSoftSkills

#### Beratung auf der menschlich-emotionalen Ebene

Bei der Ausarbeitung der Nachfolgeregelung ist es üblich, dass man die Dienste von Experten aus dem Bereich Finanzierung, Treuhand, Rechts- und Steuerberatung in Anspruch nimmt. Genau so wichtig ist es, einen Berater zuziehen, der den Prozess der Nachfolgeregelung auf der menschlich-emotionalen Ebene begleitet. Untersuchungen zeigen deutlich: das Gelingen des Nachfolgeprozesses hängt entscheidend davon ab, dass die persönliche Dimension und die familiäre zwischenmenschliche Dynamik bewusst einbezogen und bearbeitet werden.

#### Das Ziel der Beratung: gute Lösungen für die ganze Familie

Das Nachfolge-Beratung, die ich anbiete, ist darauf ausgerichtet, die gegenseitige Achtung in der Familie zu fördern, das Vertrauen untereinander zu stärken und gute Lösungen im gemeinsamen Interesse am Familienunternehmen zu erarbeiten.

#### Formen der Beratung

Jedes Familienunternehmen ist anders. Ich entwickle mit Ihnen ein massgeschneidertes Vorgehen. Das kann folgende Elemente beinhalten:

- Im persönlichen Coaching-Gespräch begleite ich Sie auf Ihrem Weg. Ich helfe Ihnen, die eigenen Bedürfnisse und Interessen herauszufinden und zu klären. Ich unterstütze Sie dabei, Ihre Gefühle und innere Reaktionen zu verstehen und als Kraftquelle zu nutzen.
- Ich leite und moderiere Gesprächsrunden und Familienkonferenzen, in denen Sie und die Betroffenen Lösungen erarbeiten und beschließen. Dabei schaffe ich die Voraussetzungen dafür, dass eine konstruktive Gesprächsgrundlage entsteht und somit unterschiedliche Meinungen offen ausgesprochen und persönliche Anliegen verstanden werden.
- Ich begleite Unternehmer und mögliche Nachfolger dabei, sich im Entscheidungsfindungsprozess zu verständigen. Ich entwickle mit Ihnen das konkrete Vorgehen, wie die Verantwortung übergeben und wie sie übernommen werden soll. Dieser Prozess wird bei einer familieninternen wie auch bei einer externen Nachfolgelösung individuell gestaltet.
- Bei der Umsetzung der erarbeiteten Lösung Sorge ich dafür, dass Mitarbeiter und Kunden produktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden, damit das Unternehmen mit positiver Ausrichtung und Unterstützung und in die Zukunft starten kann.
- Bei Interessengegensätzen und in Konfliktsituationen leiste ich Vermittlungsdienste – mit dem Ziel Blockaden zu überwinden und eine Einigung zu finden, die von allen Beteiligten mitgetragen werden kann.
- Bei der Stabübergabe, die für alle Beteiligten eine neue Lebensphase einleitet, gestalte ich ein Übergangsritual, in dessen Rahmen das bisherige Werk gebührend gewürdigt wird und man mit positiver Energie in die Zukunft aufbricht.

Die Begleitung des Nachfolge-Prozesses auf der menschlich-emotionalen Ebene erfolgt in intensiver Zusammenarbeit und als Ergänzung zur Beratung durch die Bank, die Treuhand- oder die Beratungsfirma, die bei der Lösung der Sachfragen in der Nachfolgeregelung die Federführung innehaben.

## Die Module des Nachfolge-Beratung von FrickerSoftSkills

Mein Beratungsangebot ist modular aufgebaut - und auf konkrete Situationen und Ausgangslagen ausgerichtet.

Sie finden hier einige Module, die sich in der Nachfolge-Beratung bewährt haben. Neben einer Kurzbeschreibung zum Inhalt - sind auch mögliche Situationen beschrieben, in denen ein bestimmtes Beratungsmodul besonders sinnvoll ist.

Ich habe die Module den vier Phasen des Nachfolgeprozesses zugeordnet, nämlich:

- 1. Mit der Verknüpfung von Familie und Unternehmen gut umgehen**
- 2. Die Nachfolgeregelung vorbereiten**
- 3. Die Lösung der Nachfolgeregelung ausarbeiten**
- 4. Die Nachfolgeregelung in die Tat umsetzen**

<b>Beratungs-Module</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Anstoss/ Situation</b>
<b>1. Mit der Verknüpfung von Familie und Unternehmen gut umgehen</b>		
<b>Paar-Coaching „Zeit für uns“</b> mit dem Unternehmerpaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine gute „Balance“ zwischen Einsatz für die Firma und dem Privatleben finden.</li> <li>• Die Paar-Beziehung bewusst gestalten und positiv miteinander kommunizieren.</li> </ul>	<i>Sie merken: die Beziehung leidet unter dem Einsatz für die Firma. Sie wollen besser damit umgehen.</i>
<b>Programm „Family-Coaching“</b> mit den Eltern und	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Geschichte des Familienunternehmens vertieft kennen lernen.</li> <li>• Eine mögliche Zukunft der Kinder im</li> </ul>	<i>Die Kinder erreichen das Jugendalter. Die Berufswahl steht an.</i>

<b>Beratungs-Module</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Anstoss/ Situation</b>
Kindern der Unternehmerfamilie	<p>Unternehmen thematisieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungen für Berufswahl und Lebensweg besprechen.</li> </ul> <p><i>Beachten Sie das ausführliche Angebot dazu auf der Website!</i></p>	<i>Sie als Eltern möchten die Kinder gut auf die Zukunft vorbereiten.</i>
<b>2. Die Nachfolgeregelung vorbereiten</b>		
<p><b>Persönliches Coaching „Neuer Horizont“</b> mit dem Unternehmer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verarbeitung des bisherigen Weges (persönliche Bilanz, Erfahrungen...)</li> <li>Eine Perspektive für die neue Lebensphase entwickeln.</li> <li>Die Aufgabe des „Loslassens“ anpakken.</li> </ul>	<i>Sie als Unternehmer wollen die Nachfolgeregelung anpakken. Dabei fragen Sie sich z.B.: Womit fülle ich mein Leben sinnvoll aus? Wie reagiere ich, wenn die Nachfolger viel anders machen?</i>
<p><b>Moderation „Entwicklung Familiencharta“</b> mit den an der Firma beteiligten Familienmitgliedern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zukunftsperspektiven des Unternehmens ausleuchten.</li> <li>Grundsätze und Leitlinien für künftige Entscheidungen entwickeln.</li> <li>Grundregeln für Nachfolgeregelung definieren.</li> <li>Das Vorgehen zur Bereinigung von Differenzen und Konflikten festlegen.</li> </ul>	<i>Seit der Gründung ist die Firma von Einzelpersonen geprägt worden. Nun hat sich der Kreis der Beteiligten ausgeweitet. Es drängt sich auf, eine gemeinsame Linie zu finden und Fragen zur zukünftigen Entwicklung der Firma zu klären.</i>
<p><b>Moderation „Konfliktlösung“</b> mit den an der Firma beteiligten Familienmitgliedern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unverarbeitete „alte Geschichten“ bewältigen (Versöhnung, Ausgleich...).</li> <li>Konstruktive Lösungen bei Interessensgegensätzen finden.</li> <li>Effektive Kommunikations-Spielregeln festlegen.</li> </ul>	<i>In der Familie gibt es unausgesprochene Interessensgegensätze - alte Konflikte brechen auf. Es ist nötig, alles mal „auf den Tisch zu legen“.</i>
<b>3. Die Lösung der Nachfolgeregelung ausarbeiten</b>		
<p><b>Moderation „Familienfirma-Konferenz“</b> mit den an der Firma beteiligten Familienmitgliedern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es wird der Raum geschaffen, damit die Beteiligten ihre Bedürfnisse und Motive offen darlegen können.</li> <li>Die möglichen Varianten der Nachfolgeregelung und deren Auswirkungen diskutieren.</li> <li>Entscheidungsfindung transparent machen.</li> <li>Interessenausgleich schaffen.</li> </ul>	<i>Ein Teil der Familie ist aktiv in der Unternehmensführung tätig, andere sind Mitbesitzer. Die Vorstellungen über die Zukunft der Firma gehen weit auseinander. Ein Teil will deren Unabhängigkeit sichern, ein anderer Teil sie zu einem möglichst teuer verkaufen.</i>
<p><b>Prozess „Eignungsabklärung“</b> mit dem Unternehmer und potentielle Nachfolgern</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderungen an Führungsaufgabe definieren.</li> <li>Das Vorgehen vereinbaren, wie die Fähigkeiten und das Potenzial der potenziellen Nachfolger eingeschätzt werden können.</li> <li>Die Ergebnisse offen diskutieren und Schlussfolgerungen ziehen.</li> </ul>	<i>Sie fragen sich als Unternehmer, ob die potenziellen Nachfolger aus der Familie zur Leitung der Firma fähig sind. Sie möchten auf eine gute Art deren Eignung überprüfen.</i>
<b>Persönliches Coa-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigene Ziele klären und Fähigkeiten ein-</li> </ul>	<i>Ein möglicher Nachfolger aus</i>

<b>Beratungs-Module</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Anstoss/ Situation</b>
<b>ching „Entscheidungsfindung“</b> mit potenziellen Nachfolgern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schätzen</li> <li>• Unsicherheit und Dilemmas in der Entscheidungsfindung bearbeiten</li> <li>• Voraussetzungen für die Übernahme definieren.</li> </ul>	<i>der Familie ist im Dilemma. Er weiss nicht, ob er diese Aufgabe und Rolle wirklich übernehmen will. Er ist unsicher, ob sie ihm entspricht und er sie bewältigen kann.</i>
<b>Prozessbegleitung „Externe Lösung“</b> mit dem Unternehmer und Firmeninteressenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung der Varianten (Verkauf, externe Geschäftsführung...)</li> <li>• Erwartungen mit Interessenten klären.</li> <li>• Werte und Kultur des Familienunternehmens klar machen.</li> <li>• Übergabe-Modalitäten definieren.</li> </ul>	<i>Es zeigt sich, dass niemand aus der Familie die Nachfolge übernehmen kann und will. Nun müssen Lösungsvarianten ausserhalb der Familie diskutiert und die beste Möglichkeit gefunden werden: z.B. externe Geschäftsführung oder Verkauf.</i>
<b>4. Die Nachfolgeregelung in die Tat umsetzen</b>		
<b>Beratung „Stabübergabe“</b> mit dem Vorgänger und dem Nachfolger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Vorgehen planen: schrittweise Übergabe der Verantwortung</li> <li>• Kompetenzen und Aufgaben genau definieren.</li> <li>• Regelmässige Auswertung der Erfahrungen – offenes Feedback.</li> </ul>	<i>Beim Unternehmer und beim Nachfolger herrscht Unsicherheit, wie man heikle Fragen und kritische Rückmeldungen ansprechen kann.</i>
<b>Familien-Beratung „Neue Basis“</b> mit Nachfolgern aus der Familie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Muster und Rollen der Vergangenheit bewusst aufarbeiten</li> <li>• Ein neues Fundament für die künftige Zusammenarbeit schaffen</li> <li>• Klare Aufgabenbereiche bestimmen und Kompetenzen regeln</li> </ul>	<i>Zwei oder mehr Geschwister (oder Verwandte) sollen gemeinsam die Führung der Firma übernehmen. Die Gefahr dabei ist, dass man in Muster und Rollen gerät, die aus der Vergangenheit stammen.</i>

<b>Change Management/ Führungs-Coaching</b> mit den Führungskräften und der Mitarbeiterschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über die geplante Lösung, die Ziele und den Veränderungsprozess offen informieren.</li> <li>• Mit Befürchtungen und Widerstand konstruktiv umgehen.</li> <li>• Klar machen, wie die Mitarbeitenden beim Aufbruch in Zukunft mitwirken können.</li> </ul>	<i>Unter der Mitarbeitenden entsteht Unruhe. Der Wechsel in der Unternehmensführung löst Skepsis und Widerstände aus. Sie sollen gut in die Veränderungen involviert und dafür gewonnen werden, sich ganz einzusetzen.</i>
<b>Programm „Kundenbeziehungen knüpfen“</b> mit Vorgänger und Nachfolger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehen definieren, wie die Kundenbeziehungen übergeben werden sollen.</li> <li>• Kundenanlass gestalten: Die Kunden werden persönlich über die Situation im Zusammenhang mit dem Übergang informiert.</li> </ul>	<i>Sie als bisheriger Chef haben zu vielen Gross-Kunden gute persönliche Beziehungen. Sie wollen dafür sorgen, dass der Nachfolger diese Kundenbeziehungen genauso entwickeln kann.</i>
<b>Moderation Event „Stabübergabe“</b> mit der Familie, der ganzen Mitarbeiterschaft und Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückblick auf das Bisherige – Würdigung der Leistungen</li> <li>• Ausblick auf die Zukunft – Vorhaben und Unterstützungsbedarf</li> <li>• Das Potenzial der Mitarbeiter wird als wichtige Kraft einbezogen</li> <li>• „Übergangsritual“</li> </ul>	<i>Es ist soweit: Der Wechsel in der Firmenleitung steht bevor. Der Übergang soll festlich begangen werden. Der Anlass soll auch genutzt werden, Aufbruchstimmung zu erzeugen.</i>
<b>Organisationsentwicklung</b> mit den neuen Führung, den Führungskräften und Mitarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturen überprüfen</li> <li>• Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung klar definieren</li> <li>• Check-and-Balance-System realisieren</li> <li>• Firmenkultur und Kooperation stärken</li> </ul>	<i>Nach der Klärung der Nachfolgefrage soll nun die Organisation des Unternehmens wieder optimal auf die künftige Geschäftstätigkeit ausgerichtet werden.</i>

## Der erste Schritt - was ich Ihnen anbiete!

Wenn Sie:

- ... sich Gedanken zur Zukunft Ihrer Firma machen;
- ... Familie und Geschäft besser unter einen Hut bekommen wollen;
- ... Ihren Kindern einen gute eigene Entwicklung ermöglichen wollen;
- ... Schwierigkeiten und Konflikte gut lösen wollen;
- ... auch heikle Dinge offen ansprechen wollen;

dann melden Sie sich doch für ein erstes vertrauliches Gespräch bei mir!

Ich werde Ihnen danach einen Vorschlag unterbreiten, wie Sie vorgehen können - und welche Beratung und Begleitung ich Ihnen dazu anbiete.

Ich freue mich, von Ihnen zu hören!

Markus Fricker