

«Nachfolge ist kein Ereignis, sondern ein Prozess»

Wenn Unternehmer ans Aufhören denken, ist es oft zu spät zum Planen. Die Continuum AG aus St.Gallen begleitet seit über zwei Jahrzehnten KMU durch unternehmerische Übergaben – strategisch, emotional und operativ. Verwaltungsratspräsident Yannick Brunner, Stefan Schneider, langjähriger Partner, und Heini Seger, seit Kurzem neu im Partnerteam, zeigen auf, warum erfolgreiche Nachfolge kein Zufall ist.

Wer übernimmt mein Unternehmen? Wie sichere ich mein Lebenswerk – und wie bleibt meine Familie dabei intakt? Fragen rund um die Unternehmensnachfolge berühren weit mehr als juristische und betriebswirtschaftliche Aspekte. Sie greifen tief in das persönliche, familiäre und unternehmerische Gefüge ein. Die Continuum AG begleitet Unternehmerfamilien und deren Familienunternehmen seit über 20 Jahren durch genau diese Phase: strategisch fundiert, emotional klug und mit einem methodischen und systematischen Instrumentarium.

Stefan Schneider, Heini Seger und Yannick Brunner wissen, wie nachhaltige Übergaben gelingen – und warum der Einbezug der Familie entscheidend ist. «Nachfolge ist ein Prozess, kein Ereignis», sagt Schneider denn auch zu Beginn. «Und sie ist ein Prozess, der nicht nur das Unternehmen betrifft, sondern auch die Familie. Wer das nicht erkennt, riskiert ungewollte Konflikte, versteckte Erwartungen – und im schlimmsten Fall das Auseinanderbrechen eines stabilen Systems.»

Wer erst nach einem Herzinfarkt reagiert, hat weniger Optionen.»

Unternehmerische Klarheit und familiärer Konsens

Seger ergänzt: «Mich hat genau dieses Verständnis zu Continuum gebracht. Hier geht es nicht nur um Verkaufsberatung oder Steueroptimierung – sondern um das, was zwischen Menschen passiert. Um Verantwortung, Werte und das, was bleibt, wenn man loslässt.» Als langjähriger Berater und selber Teil einer Unternehmerfamilie mit einem Familienunternehmen habe er gesehen, wie wichtig es sei, sowohl unternehmerische Klarheit als auch familiären Konsens zu schaffen. Auch Brunner betont die Relevanz der emotionalen Seite: «Nachfolge ist kein technischer Vorgang, sondern ein Beziehungsprozess. Nur wenn die zwischenmenschlichen Ebenen einbezogen werden, gelingt der Generationenwechsel nachhaltig.»

Ganzheitlicher Blick mit Methode

Continuum beginnt jede Nachfolgelösung mit einer Standortbestimmung, dem «3sixty»-Check, der alle vier zentralen Dimensionen analysiert: Person, Familie, Unternehmen und Vermögen. Daraus ergibt sich das sogenannte Strategie-Quartett, das als Fundament jeder Weiterentwicklung dient. «Es

geht nicht darum, alles gleichzeitig zu lösen», sagt Brunner, «aber es muss alles auf dem Tisch liegen – damit aus einer Nachfolge kein Kompromiss wird, sondern eine echte Übergabe mit Zukunft.» Einen besonderen Stellenwert nimmt die Einbeziehung der Familie ein. «Familienunternehmen sind komplexe Gebilde», sagt Seger. «Es treffen unterschiedliche Sozialsysteme aufeinander: das rationale System des Unternehmens – und das emotionale System der Familie. Diese Systeme funktionieren nach anderen Regeln. Das muss man verstehen und berücksichtigen.»

Schneider ergänzt: «Diese Unterschiede machen eine strukturierte und neutrale Moderation umso wichtiger. Als Continuum schaffen wir den Rahmen, damit alle Stimmen gehört und tragfähige Entscheidungen gemeinsam getroffen werden können.»

Familienverfassung als Klammer

Continuum entwickelt individuelle Familienstrategien. Eine Familienverfassung ist ein Teil davon. «In einer Unternehmerfamilie hat jede Person ihre Perspektive, ihre Geschichte – und oft auch ihre Verletzlichkeit», so Heini Seger. «Wenn etwa ein Kind den Betrieb übernehmen soll, das andere aber einen anderen Weg einschlagen will oder soll, kann das zu lang schwelenden Spannungen führen. Eine gemeinsam erarbeitete Familienverfassung bringt Ordnung, Rollenklärung und einen Wertekonsens.»

Die Ausarbeitung erfolgt in einem klar strukturierten Zwölf-Schritte-Prozess. Dabei werden grundlegende Fragen besprochen: Wer darf in der Firma mitreden? Wie wird mit Erbansprüchen umgegangen? Was passiert im Krisenfall? Welche Haltung verbindet uns als Unternehmerfamilie? «Eine Familienverfassung ist in der Regel kein rechtsverbindlicher Vertrag, sondern eine Verständigungsgrundlage. Die Familie gibt sich einen gemeinsamen Orientierungs- und Werterahmen», sagt Stefan Schneider. «Sie ist das Ergebnis eines Dialogs, nicht einer Durchsetzung. Und genau dieser Dialog schafft Vertrauen, Klarheit – und schliesslich auch Handlungsfähigkeit.»

Begleitung für Sen- und NextGen

Continuum begleitet nicht nur die ältere Generation («Sen-Gen»), sondern auch die sogenannte «NextGen», also die nachrückenden Familienmitglieder oder familienexternen Führungskräfte, die ein Unternehmen übernehmen sollen und wollen. «Fachlich kompetent zu sein reicht nicht», sagt Schneider. «Man braucht auch Führungsfähigkeit, Empathie, Reflexi-

onsvermögen.» Deshalb arbeitet Continuum mit der NextGen in Coachings, Strategieworkshops und Rollenklärungen. «Wir bauen Brücken zwischen den Generationen», sagt Yannick Brunner. «Und wir geben beiden Seiten die Mittel in die Hand, um auf Augenhöhe zu verhandeln.»

«Es muss alles auf dem Tisch liegen.»

Breites Angebot, ein Ziel

Continuum bietet mehr als klassische Nachfolgeberatung: Finanzierungsmodelle, Strategieworkshops, Wachstumsplanung, Familien- und Verwaltungsratsentwicklung, Konfliktlösung und Mediation, Coachingprogramme, Vermögensstrukturierung – und nicht zuletzt die Integration aller Akteure in einen klaren, realistischen Prozessplan.

«Wir verstehen uns als Orchestrierer eines komplexen Wandels», sagt Brunner. «Wir koordinieren zwischen Anwälten, Treuhändern, Banken, Immobilienexperten, Steuer- und Vorsorgeberatern – aber immer im Dienst des Unternehmers. Unser Ziel ist eine tragfähige, stimmige und zukunftsfähige Lösung für alle Beteiligten.»

Schneider sagt es so: «Entscheidend ist die Verbindlichkeit. Nachfolge ist nicht nur ein Konzept, sondern muss gelebt werden. Wir sorgen dafür, dass aus Plänen Wirklichkeit wird.»

Mut zum ersten Schritt

Für Heini Seger war genau dieses Verständnis der Grund, sich Continuum anzuschliessen. «Continuum hat die Erfahrung, die Tiefe und den Mut, auch unbequeme Fragen zu stellen. Und genau das braucht es für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung eines Unternehmers.»

Alle drei betonen, wie wichtig es ist, das Thema Nachfolge frühzeitig anzusprechen. «Wer das Thema erst nach einem gesundheitlichen Vorfall oder einem familiären Zerwürfnis angeht, hat weniger Optionen», sagt Seger. «Ein frühzeitiges erstes Gespräch – offen, diskret, vertraulich – ist in den meisten Fällen der Grundstein für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung.» Und was ist der wichtigste Rat, den sie Unternehmern mit auf den Weg geben? «Trauen Sie sich, loszulassen – aber nicht planlos», sagt Schneider. «Und holen Sie die Familie ins Boot. Denn Nachfolge ist keine Einzelleistung – sie gelingt nur im Zusammenspiel.»

Brunner bilanziert: «Nachfolge ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Wir begleiten Unternehmer und Familien auf dieser Reise und wollen das Bewusstsein wecken und sie auf die Herausforderungen vorbereiten. Schliesslich geht es um Lebenswerke, die mit einem positiven Gefühl erfolgreich in neue Hände übergeben werden sollen.»

Text: Stephan Ziegler

Bild: Marlies Beeler-Thurnheer

Yannick Brunner, Stefan Schneider und Heini Seger:

Partner auf Augenhöhe.

