



*«Offenheit, Wahrheit und  
Transparenz. Dies haben wir –  
wohl ganz unbewusst – als Familie  
auch immer so gelebt.»*

**Rolf Kumli und Michelle Rütli-Kumli über die Gründe,  
weshalb ihre familieninterne Unternehmensnachfolge  
so gut gelingen konnte.**

## «Es brauchte nie einen Plan B»

*Rolf Kummlı, Gründer eines exklusiven Unternehmernetzwerks, hat seine Firma, die man mit Fug und Recht als sein Lebenswerk bezeichnen darf, an seine Tochter Michelle Rütıi-Kummlı übergeben. Eine familieninterne Nachfolge mit Lehrbuchcharakter.*

VON THOMAS BERNER

Facebook, LinkedIn, Xing oder wie die Online-Netzwerke alle heissen: Sie sind ein Kind der Digitalisierung. Doch das Vernetzen von Menschen ist nichts Neues. Die Familie Kummlı hat dies schon seit mehr als 20 Jahren zum Geschäftsmodell erklärt. Lange Jahre war Rolf Kummlı in Führungspositionen im Grosshandel tätig und hat dort erkannt, wie wichtig persönliche Netzwerke sind. Auf dieser Basis baute er sein eigenes Familienunternehmen auf, das sich zur Aufgabe gemacht hat, ausschliesslich Entscheider wie Unternehmer, Verwaltungsräte und CEOs zu vernetzen – exklusiv, diskret und immer in familiärer Atmosphäre, etwa an der zweimal jährlich in Sempach stattfindenden Netzwerkveranstaltung Know How Place. Inzwischen hat er die Geschicke an seine Tochter Michelle übertragen.

### **Rolf Kummlı, wann fiel der Entscheid, die Nachfolge- regelung aktiv an die Hand nehmen zu müssen?**

**Rolf Kummlı:** Ich stamme aus einer Industriellenfamilie, die ein florierendes Unternehmen geführt hat. Meine Frau und ich wollten die Firma übernehmen, mein Vater hat allerdings nie loslassen können. Er hat bis ins Alter von 78 Jahren immer noch gearbeitet und fiel eines Tages buchstäblich im Betrieb tot um. Das musste ich miterleben, und das war «Anschauungsunterricht» genug. Ich sagte mir also: So weit darfst du es selbst nie kommen lassen. In diesem Sinne vorausschauend habe ich die Familie immer an unsere Netzwerkveranstaltung Know How Place mitgenommen. Michelle ist dann sukzessive in unser Geschäft, das weitgehend auf Vertrauen beruht, hineingewachsen. Seit etwa acht Jahren hat sie immer mehr operative Aufgaben übernommen. Fazit: Acht Jahre Vorlauf halte ich für eine gute Zeitspanne für die Nachfolgeplanung, und wichtig: Man darf nie Druck auf die Kinder ausüben. Natürlich: Auch Glück muss man haben.

### **Hätte es auch einen «Plan B» gegeben?**

**Rolf Kummlı:** Den gab es, auch wenn ich eigentlich von vornherein gewusst habe, dass ich ihn nicht brauchen werde.

**Michelle Rütıi-Kummlı:** Weil wir uns ja regelmässig sehen, merken beide Seiten jeweils immer, in welche Richtung es gehen wird. Als die Frage nach der Nachfolge erstmals aufkam, war mir dies vielleicht noch gar nicht so bewusst. Aber ich wusste immer, dass sich diese Frage einmal stellen wird. Ich begann mich deshalb – ganz für mich – ebenfalls damit zu befassen. Als die Frage dann konkreter wurde, habe ich auch meine eigene Familie involviert. Weil wir zu Hause immer of-

fen miteinander geredet haben, wussten wir immer, woran wir waren. Deshalb brauchte es wohl auch nie einen Plan B.

### **Dann war es quasi wie vorbestimmt, dass Sie in die Fussstapfen Ihres Vaters treten werden?**

**Michelle Rütıi-Kummlı:** Vermutlich schon, auch wenn ich dies nicht von Anfang an klar gesehen habe. Ich bin jetzt seit acht Jahren in der Firma. Ich begann mit einem kleinen Pensum, wuchs immer mehr hinein, und es begann mir immer mehr Spass zu bereiten. Eine Konsequenz wäre gewesen: Wenn ich nicht übernehme, hätte auch ich ja nichts mehr zu tun. Und das wäre für mich keine Option gewesen.

### **Aber Sie waren auch sonst berufstätig?**

**Michelle Rütıi-Kummlı:** Ja. Ich habe eine kaufmännische Grundausbildung, habe Betriebswirtschaft studiert und arbeitete dann als Einkäuferin in der Textilbranche. Mit meinem betriebswirtschaftlichen Hintergrund konnte ich auch im Geschäft meines Vaters viel helfen. Irgendwann merkte ich aber, dass ich neben meinem Job als Einkäuferin nicht auch noch immer mehr im Geschäft meines Vaters tätig sein konnte. Und auch meine eigene Familie kam ja noch hinzu.

### **Wie lief dann der Nachfolgeprozess formell ab?**

**Michelle Rütıi-Kummlı:** Letztes Jahr hatten mich meine Eltern gefragt, ob ich die Geschäftsführung übernehmen möchte. Ich sagte im Sinne der Nachfolgeregelung zu. Als Stichtag, um dies nach aussen zu kommunizieren, nahmen wir den Know How Place vom November 2018. Das war die erste Etappe. Und nun arbeiten wir an einer Lösung für die Übergabe der Eigentümerschaft. Dann ist es mein Vater, der dann noch einen Arbeitsvertrag erhält. (lacht)

**Rolf Kummlı:** Es geht uns darum, eine Lösung zu finden, hinter der alle Familienmitglieder stehen können und niemand dabei sein Gesicht verliert. Es gibt neben der rein rationalen Seite halt immer auch eine emotionale. Wir müssen gemeinsam herausfinden: Was wollen wir und was wollen wir nicht.

### **Und daran können sich durchaus auch Konflikte entzünden, wie man aus zahlreichen Familienunter- nehmen immer wieder hört.**

**Michelle Rütıi-Kummlı:** Dass es bei uns nicht so weit gekommen ist, hat sicher damit zu tun, dass wir immer offen miteinander kommunizieren. Mein Bruder etwa hat gemerkt, dass bei mir viel mehr Herzblut in der Firma steckt als bei ihm. Er hat sich eine Übernahme der Unternehmensleitung deshalb viel weniger vorstellen können. So haben alle offen über ihre Gefühlslage geredet. Und das hat sicher viele Missverständnisse verhindert.

# Menschen in KMU

## DAS KUMMLI-NETZWERK

Entscheider begegnen Entscheidern: Das ist das tragende Motto des Unternehmernetzwerks KUMMLI, begründet von Rolf Kumkli, heute weitergeführt durch seine Tochter Michelle Rütli-Kumkli. Landesweite Bekanntheit erlangt hat das Netzwerk etwa mit dem zweimal jährlich stattfindenden Unternehmerforum Know How Place in Sempach. Die Idee: Entscheider aus KMU und Grossunternehmen an exklusiven Anlässen zu vernetzen – auf persönliche Einladung. Neben den erwähnten Anlässen in Sempach führt KUMMLI über das Jahr verteilt zusätzliche kleinere Events durch, die sog. Kumkli-Talks. Zu Gast sind die Teilnehmenden dabei regelmässig in Unternehmen, mit denen das Netzwerk Partnerschaften zum gegenseitigen Nutzen pflegt. Das Kumkli-Netzwerk verfügt über rund 6500 persönliche Kontaktzugänge, alles Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Armee, von KMU bis Global Player.

[www.kumkli.com](http://www.kumkli.com)



**Rolf Kumkli:** Man kann es vielleicht mit drei Punkten zusammenfassen: Offenheit, Wahrheit und Transparenz. Dies haben wir – wohl ganz unbewusst – als Familie auch immer so gelebt. Auch Unangenehmes muss auf den Tisch und in einem klärenden Gespräch ausgeräumt werden – und immer ganz fair.

**Michelle Rütli-Kumkli:** Unser Treuhänder hat uns dabei ebenfalls unterstützt. Er konnte uns verschiedene Szenarien aufzeigen. Viel geholfen hat mir auch, dass ich seit Langem jeweils am Know How Place die Moderation übernommen habe. Ich kannte also schon viele Kunden und Members unseres Netzwerks. Ich wurde von ihnen auch schon direkt auf eine mögliche Nachfolge angesprochen.

**Rolf Kumkli:** Wir haben das Glück, dass Michelle von den Kunden voll mitgetragen wird. Ich kann damit unbesorgt zurückstehen. Ich kenne viele Patrons, die dies weniger gut können.

**Womit wir bei der Frage nach dem Loslassen sind. Wie leicht fällt Ihnen dies?**

**Rolf Kumkli:** Ich kann mich nur wiederholen: Ich durfte schnell spüren, dass Michelle die Firma wirklich übernehmen will und dazu auch das Können mitbringt. Und ich will nicht die gleichen Fehler machen wie andere, die eben nicht loslassen. Ich habe mich bewusst entschieden, zurückzustehen; Michelle ist nun die aufgehende Sonne, und meine geht unter. Und ich hätte keine Probleme damit, wenn sie mir eines Tages sagen würde, sie brauche meine Hilfe nicht mehr. Michelle hat die Vision und Strategie für das Unternehmen schon derart intus und vieles davon schon zum Nutzen unserer Kunden umgesetzt, dass mir da nur noch...

**Michelle Rütli-Kumkli:** ... die Grossvaterrolle bleibt.

**Rolf Kumkli:** Ja, meine Frau und ich hüten nun einfach die Kinder unserer Tochter. Sonst sehe ich mich noch als Coach und stehe mit Rat und Tat zur Verfügung. Aber ich dränge mich nicht auf, die Anfrage muss von Michelle kommen. Und wenn ich mal eine Idee habe, bringe ich diese ein, aber den Entscheid fällt sie. Damit habe ich absolut keine Mühe.

**Michelle Rütli-Kumkli, Sie dürfen sich quasi in ein «gemachtes Nest» setzen und könnten sich zurücklehnen und den guten Zustand des Unternehmens weiter verwalten?**

**Rolf Kumkli:** Das wäre gefährlich!

**Michelle Rütli-Kumkli:** Das entspräche nicht meinem Charakter. Ich überlege mir immer, was sich noch verbessern lässt. Auch wenn mir Kunden sagen, ein Anlass sei gut gewesen, genügt mir dies nicht. Man kann sich immer noch stei-

gern. Hilfreich ist auch der Austausch mit meinem Mann, der mir aufgrund seiner Aussensicht immer wieder auch kritische Feedbacks geben kann. Das weiss ich sehr zu schätzen und nehme dies zum Anlass, mit der Firma einen weiteren Schritt vorwärts machen zu können.

**Rolf Kumkli:** Wie jeder Vater, der stolz auf seine Kinder ist, kann ich sagen: Michelle hat seit ihrer Übernahme einen unglaublichen Schub ins Unternehmen gebracht. Ich vertrat die Pionierphase, nun kommt mit ihr die Wachstumsphase.

**Michelle Rütli-Kumkli:** In einer Zeit, in der alles immer schneller zu werden scheint, bleibt es für mich das Schönste, wenn mir Kunden sagen, wie gerne sie unsere Anlässe besuchen. Mit solchen Rückmeldungen und einem positiven Austausch kann ich meine Batterien wieder aufladen und weiter nach vorne schauen. Damit dies gelingt, liegt mir viel daran, dafür die nötigen «Oasen» zu schaffen.

**Ihr Netzwerk wurde auch schon als «analoges Facebook» bezeichnet. Ein Vergleich, der wohl zutrifft?**

**Rolf Kumkli:** Ja. Die persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist eine Stärke unseres Netzwerks. Egal, aus welcher Branche: Wir können passende Business-Kontakte anbahnen.

**Michelle Rütli-Kumkli:** Über Facebook oder LinkedIn steht man zwar mit vielen Personen in Kontakt, aber das ist nicht gleichbedeutend mit «kennen».

**Rolf Kumkli:** Man muss die Leute spüren, fühlen können. Unser Geschäftsmodell besteht aus drei Säulen: Erstens das Unternehmerforum Know How Place in Sempach, wo sich KMU bis hin zu Global Player treffen können. Zweitens die Kumkli-Talks, kleinere Netzwerkveranstaltungen, die wir irgendwo in der Schweiz oder im nahen Ausland durchführen. Und das dritte Feld sind unsere Members.

**Wie sehen Sie die Wettbewerbssituation? Netzwerkanlässe gibt es ja wie Sand am Meer – viele davon sogar kostenlos. Wie kann man sich da noch differenzieren?**

**Michelle Rütli-Kumkli:** Gemäss unserem Motto: Exklusiv – einzigartig – handverlesen. Das ist unser Credo. Wir verfügen inzwischen über 6500 Kontakte in unserer Datenbank. Diese haben wir während der letzten 20 Jahren eigenhändig aufgebaut, wir wissen also, wer wer ist. Und Diskretion ist auf diesem Niveau entscheidend. Erfreulich ist das Wachstum, das



unter anderem durch Weiterempfehlungen zustande kommt. Und in der Regel wird ja nur Gutes weiterempfohlen...

**Neben all den inzwischen aufgekommenen digitalen Netzwerken: Inwiefern bestehen auch bei Ihnen Bestrebungen, Teile Ihres Angebots zu digitalisieren, z.B. einen digitalen Zugang zum Kummli-Netzwerk?**

**Michelle Rütli-Kummli:** Ich gehöre da natürlich einer anderen Generation an als mein Vater. Soziale Netzwerke wie LinkedIn sehe ich als gute Ergänzung. Den Fokus soll aber immer noch das Persönliche bilden. Rückmeldungen unserer Members bestärken uns auch darin. Durch ein persönliches Gespräch oder einen Anruf erhält man wesentlich mehr Benefits als durch eine Internet-Recherche. Wir können durch unsere Kontakte über alle Branchen hinweg vielen Anfragern helfen.

**Nun findet aber auch bei Ihren Members ein Generationenwechsel statt. Wie gewinnen Sie – gerade unter den jüngeren Generationen – neue Mitglieder für Ihr Netzwerk? Geht das überhaupt noch ohne digitale Kanäle?**

**Michelle Rütli-Kummli:** Es gibt zwei Aspekte. Zum einen gibt es tatsächlich Mitglieder, die sich z.B. als CEO zurückziehen, dann aber ihren Nachfolger schicken und ihm unser Netzwerk weiterempfehlen. Zum anderen besuche ich selbst ausgewählte Anlässe und begegne dort Menschen meiner Generation, mit denen ich mich ebenfalls auf Augenhöhe unterhalten kann. Daraus ergeben sich auf die gleiche Weise neue Kontakte wie damals bei meinem Vater vor 20 Jahren.

**Rolf Kummli:** Michelle schafft es automatisch, jüngere Führungskräfte anzuziehen und auch immer mehr Frauen.

**Michelle Rütli-Kummli:** Deshalb ist es auch ein Vorteil, dass bei uns vorderhand noch verschiedene Generationen mitarbeiten. Und das Aufeinandertreffen verschiedener Generationen kann sehr bereichernd sein. So weiss ein 70-jähriger ehemaliger CEO viel zu erzählen, wovon eine 40-jährige Führungskraft enorm profitieren kann.

**Rolf Kummli:** Und ein 35-Jähriger kann von unserer Generation ebenfalls viel lernen.

**Was haben Sie, Frau Rütli-Kummli, am meisten von Ihrem Vater gelernt?**

**Rolf Kummli:** Soll ich in den Ausstand treten? (lacht)

**Michelle Rütli-Kummli:** Um es in einem Satz zu sagen: Immer an sich zu glauben und nie aufzugeben.

**Rolf Kummli:** Genau darum geht es im Unternehmertum.

**Michelle Rütli-Kummli:** Es gab durchaus Zeiten, in denen ich zweifelte, ob ich auf dem richtigen Weg bin. Doch immer dann siegte der Glaube an mich selbst.

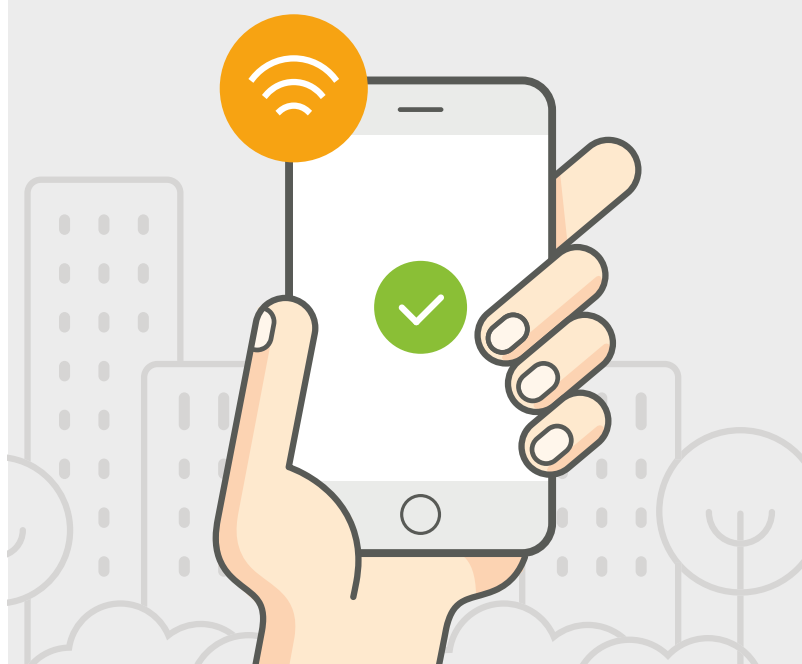
**Dann existierte der Gedanke an ein mögliches Scheitern also gar nicht erst?**

**Michelle Rütli-Kummli:** Das habe ich mir gar nie überlegt. Zum Glück! Ich machte mir gar keine Gedanken, was da alles auf mich zukommt. Ich habe mich einfach entschieden, ich mache das, und mein Mann hat mich dabei unterstützt. Das ist wie bei Projekten: Wenn ich zu viel im Voraus gewusst hätte, hätte ich sie gar nie aufgezogen.

**Und Sie, Herr Kummli, was konnten Sie von Ihrer Tochter noch lernen?**

**Rolf Kummli:** Lebendigkeit, Begeisterung, betriebswirtschaftliche Überlegungen und auch IT-Kenntnisse. Und sie war und ist immer ein Jungbrunnen für mich.

## Arbeitszeiten und Spesen mobil erfassen



**Beschleunigen Sie Ihre Arbeitsprozesse mit der Business-App AbaCLiK und vermeiden Sie Mehrfacherfassungen dank der Synchronisation mit der Abacus Business Software:**

- Präsenz- oder Arbeitszeiten
- Leistungen, Spesen, Quittungen
- Persönliche Daten, Ferientage oder Absenzen (ESS)

[www.abaclick.ch](http://www.abaclick.ch)

**Jetzt kostenlos bei App Store oder Google Play herunterladen**

**ABACLICK**  
by Abacus