

# Nachfolgeregelung – Die Menschen im Fokus

Die Nachfolgefrage beschäftigt 11,7% der Schweizer KMU. Geht man nach der Grösse, so sind die meisten offenen Nachfolgeregelungen bei den Mikrounternehmen (12%) zu finden, vor den kleinen (9,6%) und mittleren Unternehmen (4,5%). Insgesamt müssen in den nächsten Jahren 51'521 Firmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden einen neuen Eigentümer, Gesellschafter oder Verwaltungsrat finden. Eine andere Studie weist darauf hin, dass in diesen Jahren rund 10 000 Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen zu treffen seien.

Die Nachfolgeregelung ist ausserordentlich vielschichtig, berührt zahlreiche Fragen psychologischer, betriebswirtschaftlicher, finanzieller sowie rechtlicher Natur und ist für alle Beteiligten eine grosse Herausforderung. Unerheblich ist die Form der Regelung. Ob Family Buy-out, Management Buy-in oder Management Buy-out: Die Diversität der «neuen» Leitung trifft auf die Individualität der Belegschaft und kann alle getätigten Unternehmens-Analysen sowie Bewertungen zur Bedeutungslosigkeit degradieren.

## Chancen und Risiken.

Der Prozess der Unternehmensnachfolge ist sehr heterogen und muss über eine längere Zeitdauer bewusst gestaltet werden. Dies erfordert eine individuelle Gestaltung des Nachfolgeprozesses, denn ein eigentliches Patentrezept für ein Gelingen existiert nicht. Auf folgende Aspekte achten wir:

- Der Nachfolgeprozess basiert auf den drei Prinzipien Kommunikation, Partizipation und Transparenz. Damit können Wünsche und Erwartungen aller Beteiligten ausgesprochen werden, was das Vorkommen von Missverständnissen und Enttäuschungen verringert.
- Die Unternehmensleitung sollte Entscheidungen treffen und nicht Ziele formulieren. Im Wandel wünschen sich alle Beteiligten eine klare und konsequente Führung.
- Die Veränderungen sollten im Arbeitsumfeld und nicht an der Kletterwand eingeübt werden.
- Bei einer Nachfolgeregelung darf der Faktor Zeit nicht unterschätzt werden. Die Veränderungen sollten verstanden und gelebt werden, was durch Direktiven nicht passieren wird.
- Die Sensibilität gegenüber dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärken. In Zeiten der Veränderungen sind Fingerspitzengefühl



und Einfühlungsvermögen oft die wichtigsten Tugenden.

- «Change» ist kein zeitlich begrenztes Projekt. Es reagiert durch äussere und innere Einflüsse auf das Unternehmensumfeld und deren Mitarbeitenden.

## Emotionale Aspekte.

Die Ursache für Erfolg oder Misserfolg von einem Führungswechsel liegt insbesondere in der Analyse und im Umgang mit den zwischenmenschlichen Faktoren. Dieser Umstand macht die Regelung der Nachfolge zu einem komplexen und sehr zeitintensiven Prozess. Dabei müssen Erwartungen, Einstellung und Werte einerseits zu persönlichen und familiären Bedürfnissen und andererseits auch zu betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Fragen geklärt werden.

Allgemein lässt sich der Nachfolgeprozess in drei Hauptphasen gliedern. Dies sind die Situationsanalyse, die Entwicklung von Lösungen sowie deren Umsetzung.

Insbesondere die erste Phase ist essentiell. Bei keinem anderen Muss-Thema im Leben spielen die Emotionen, Ängste, Ungewissheit und eventuell die Rivalität eine so grosse Rolle wie gerade bei der Frage der eigenen Nachfolge.

## Die systematisierte Klärung der Führungskultur.

Das Diversitätsmanagement gilt als eine neue Disziplin des betrieblichen Personalwesens. Sie beschreibt das Bestreben, die Vielfalt der Mit-

arbeitenden konstruktiv und gewinnbringend zu nutzen. Mit der Klärung der persönlichen Stärken und Schwächen der Leitungsscrew und allenfalls von Mitarbeitenden werden signifikante Unternehmenswerte transparent. Diese Verschiedenheit bzw. Unterschiedlichkeit zwischen den Menschen ist der grösste Stolperstein in der Nachfolgeregelung.

## Logik des Verhaltens.

In einem Nachfolgeprozess und dem resultierenden Führungswechsel werden viele Facetten der zwischenmenschlichen Begegnung bedeutsam. Die grössten Herausforderungen in diesen Verhandlungsgesprächen sind die Haltungen, Werte und Einstellungen zu würdigen und die Handlungen zu verstehen. Gibt es im Verhalten der Menschen eine Logik? Unsere Überzeugung beruht auf der Annahme, dass die Menschen sich in Muster bewegen – also logisch Verhalten. Wenn Sie die Logik des Verhaltens ihres Gegenübers verstehen, haben Sie das Wissen und das Verständnis über die Gestaltung der Nachfolgeregelung und des Führungswechsels. Damit verstehen Sie das Konfliktpotential und erkennen die Entwicklungsperspektiven. Dieses Wissen ist essentiell für jede Art der Veränderung.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?  
Tel. 033 334 20 34  
services@kairospartner.ch

**KAIROS Partner AG**  
Bälliz 59, 3600 Thun  
www.kairospartner.ch / www.persolog.ch