

STELLEN

GRÖSSTER STELLENMARKT DER ZENTRALSCHWEIZ

NEUE LUZERNER ZEITUNG NEUE URNER ZEITUNG NEUE SCHWYZER ZEITUNG NEUE OBWALDNER ZEITUNG NEUE NIDWALDNER ZEITUNG NEUE ZUGER ZEITUNG

KADERSTELLEN / KAUFMÄNNISCHE BERUFE	1/6
INFORMATIK / TELEKOMMUNIKATION	8
TECHNISCHE / GEWERBLICHE BERUFE	8/9

SOZIALE / PÄDAGOGISCHE / MEDIZINISCHE BERUFE	10
TOURISMUS / HOTELLERIE / GASTGEWERBE	-
DIVERSE BERUFE / STELLENGESUCHE	11/12

Diese Anzeige löst etwas aus.

Das zeigt sich schon daran, dass Sie hier weiterlesen. Tel. 041 227 56 56

DOMMEN NADIG

Personal Luzern - für Bau und Technik
www.dommen-nadig.ch Tel. 041 220 15 50

«Loslassen, damit Neues entstehen kann»

Nachfolgeregelungen sind eine vielschichtige und komplexe Herausforderung. Auch emotionale Faktoren spielen eine wichtige Rolle.

Claudia Buchmann, bei einer Nachfolgeregelung geht es in erster Linie um rechtliche und finanzielle Eckpunkte. Dazu kommen aber häufig auch emotionale Aspekte. Was raten Sie zum Beispiel einem über 65-jährigen Unternehmer, der eigentlich weiss, dass die Zeit gekommen ist, für seinen Betrieb die Nachfolge zu regeln, aber seine Firma, sein Lebenswerk einfach nicht loslassen kann?

Claudia Buchmann: Interessanterweise sind es gerade die emotionalen Aspekte, die das Gelingen einer Nachfolgeregelung wesentlich beeinflussen können, wie viele Unternehmer im Nachhinein bestätigen. Ein Unternehmen loszulassen, das man wesentlich (mit)geprägt hat, ist ein bedeutender und für viele Unternehmer schwieriger Schritt. Studien belegen, dass für Unternehmer die Fortführung des Unternehmens und der Erhalt der geschaffenen Arbeitsplätze starke Motive darstellen. Mit einer umsichtigen Nachfolgeplanung kann dies sichergestellt werden. Etwas loszulassen, beinhaltet gleichzeitig die Chance, etwas Neues entstehen zu lassen, neue Perspektiven für



Es muss weitergehen! Eine umsichtige «Stabsübergabe» sichert Arbeitsplätze und schafft neue Perspektiven.

PD

das Unternehmen und den Unternehmer zu entwickeln.

Unter Umständen ist die Perspektive für jemanden, der mit viel Herzblut, Arbeit und Entbehrung ein Unternehmen aufgebaut hat, für die Zeit nach dem aktiven Berufsleben «unfassbar». Und Golfen ist ja nicht jedermanns Sache.

Buchmann: Wie jemand seine Zeit nach dem aktiven Unternehmertum gestalten möchte, ist sehr individuell. Ob das über Jahre erworbene Wissen im Verwaltungsrat, im Berufsverband oder für die Unterstützung von Jungunternehmern eingesetzt wird, ob jemand (endlich) mehr Zeit für ein Hobby einsetzen will, ob eine längere Reise den Horizont erweitern soll oder die Zeit

mit den Enkeln als sinnstiftend erlebt wird – die Bedürfnisse sind sehr unterschiedlich. Diese herauszuschälen ist ein persönlicher Prozess, und es macht Sinn, dies mit einer externen Fachperson zu tun. Interessanterweise werden oft Werteverstärkungen sichtbar: Materialistische Interessen treten zurück, soziale, kulturelle oder intellektuelle nehmen ihren Platz ein. Zu beachten ist, dass die neue Lebensplanung genauso Zeit braucht wie beispielsweise die Suche nach einem geeigneten Übernehmer, die Beurteilung steuerlicher Optionen oder die Erarbeitung von Verträgen.

Wie lässt sich erfolgreich eine Vision für die Zeit nach dem Unternehmersein entwickeln?

Buchmann: So wie sich Unternehmer gewohnt sind, geschäftliche Visionen zu entwickeln und Massnahmen zu deren Erreichung umzusetzen, so können sie für die Entwicklung der persönlichen Visionen ähnlich vorgehen. Es braucht dazu örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen, die erlauben, die Gedanken in die Zukunft schweifen zu lassen – weg vom operativen Tagesgeschäft, zum Beispiel mit einem guten Gesprächspartner. Fragen wie beispielsweise «Was macht für mich Sinn?», «Woran habe ich Freude?», «Was wollte ich schon immer?», «Was würde ich tun, müsste ich auf niemanden Rücksicht nehmen?», «Mit wem möchte ich das teilen?» helfen, die eigenen Bedürfnisse und Wünsche wahrzunehmen. Das ist nicht immer einfach für Menschen, die vorwiegend fürs Unternehmen da waren und ihre eigenen Bedürfnisse oft hintasteten. Für diese Visionen gilt es nachher konkrete Tätigkeitsfelder zu definieren, um die Pläne verwirklichen zu können.

Häufig wäre familiärer Nachwuchs für die Weiterführung des elterlichen Betriebs vorhanden. Und ebenso häufig haben Söhne oder Töchter kein Interesse an der «Family Trade». Gibt es für diese Fälle, damit der Frieden in der Familie gewahrt bleibt, ein bewährtes Vorgehen?

Buchmann: Die meisten Streitigkeiten entstehen dann, wenn sich jemand übergeben oder ungerecht behandelt fühlt. Da-

rum ist bei familieninternen wie -externen Nachfolgeregelungen eine offene Gesprächskultur wichtig, um Erwartungen zu klären, verschiedene Lösungsvarianten zu diskutieren, diese zu gewichten sowie konkrete Perspektiven für die einzelnen Anspruchsgruppen zu entwickeln. Familienkonferenzen, moderiert durch eine externe Person, sind ein gutes Instrument. Im Anschluss an die erarbeiteten Lösungen braucht es Verträge, die u. a. den Ablauf der Nachfolge zeitlich festhalten, die Kompetenzen und Besitzverhältnisse regeln sowie die ehe- und erbrechtlichen Auswirkungen festhalten.

Eine Unternehmensnachfolge entwickelt häufig auch Turbulenzen – für Mitarbeitende und Kunden. Wie könnte eine geeignete Kommunikationsstrategie aussehen, um die Stabilität in der Übergangsphase zu gewährleisten?

Buchmann: Für Mitarbeitende muss klar sein, wer ihr Ansprechpartner für welche Fragestellungen ist. Das bedeutet, dass Übergeber wie Übernehmer ihre Kompetenzen je nach Phase der Nachfolge klar regeln, diese Zuständigkeiten kommunizieren und sich konsequent daranhalten. Mitarbeitenden muss hier ein Lernprozess zugestanden werden, denn die Umstellung von Strukturen und der Aufbau neuer Beziehungen braucht eine gewisse Zeit. Dies gilt im selben Masse für Kun-

denbeziehungen. Viele KMU pflegen mit ihren Kunden und Lieferanten eine persönliche Beziehung – darum ist es eine bedeutende vertrauensbildende Massnahme, den Übernehmer frühzeitig bei diesem wichtigen Personenkreis einzuführen. Im Weiteren sind Feierlichkeiten wichtige und symbolträchtige Handlungen, um inner- und ausserhalb des Unternehmens klarzumachen, dass das Lebenswerk in anderen Händen gut weitergeführt wird.

INTERVIEW
ANDY WALDIS

Zur Person



Claudia Buchmann ist Executive Master FHNW in Corporate Development (Unternehmensentwicklung) und dipl. Laufbahn- und Karriereberaterin. Sie ist geschäftsführende Partnerin der Luzerner Firma Nachfolgeplan. Das Beratungsunternehmen bietet Prozess- und Fachberatung auf Ebene Unternehmen und Unternehmer an.

www.nachfolgeplan.ch