

# Nachfolge in Unternehmen – ein multi- disziplinärer und emotionaler Prozess

**Jürg Zumbrunnen – Coaching4U AG**

*dipl. Ing. HTL, NDS Unternehmensführung, Coach und Supervisor BSO*

*Wirtschaftsmediator FH*

Forum Wirtschaft + Ethik  
Steffisburg, 17. August 2023

**Nachfolge**MENSCH  
by Coaching4U

Coaching|4U

## Das Thema «Nachfolge»

Was meinen Sie?

---

Was denken Sie sind die grössten Herausforderungen in einem Nachfolgeprozess?

# Loslassen können ist oft der Schlüssel !

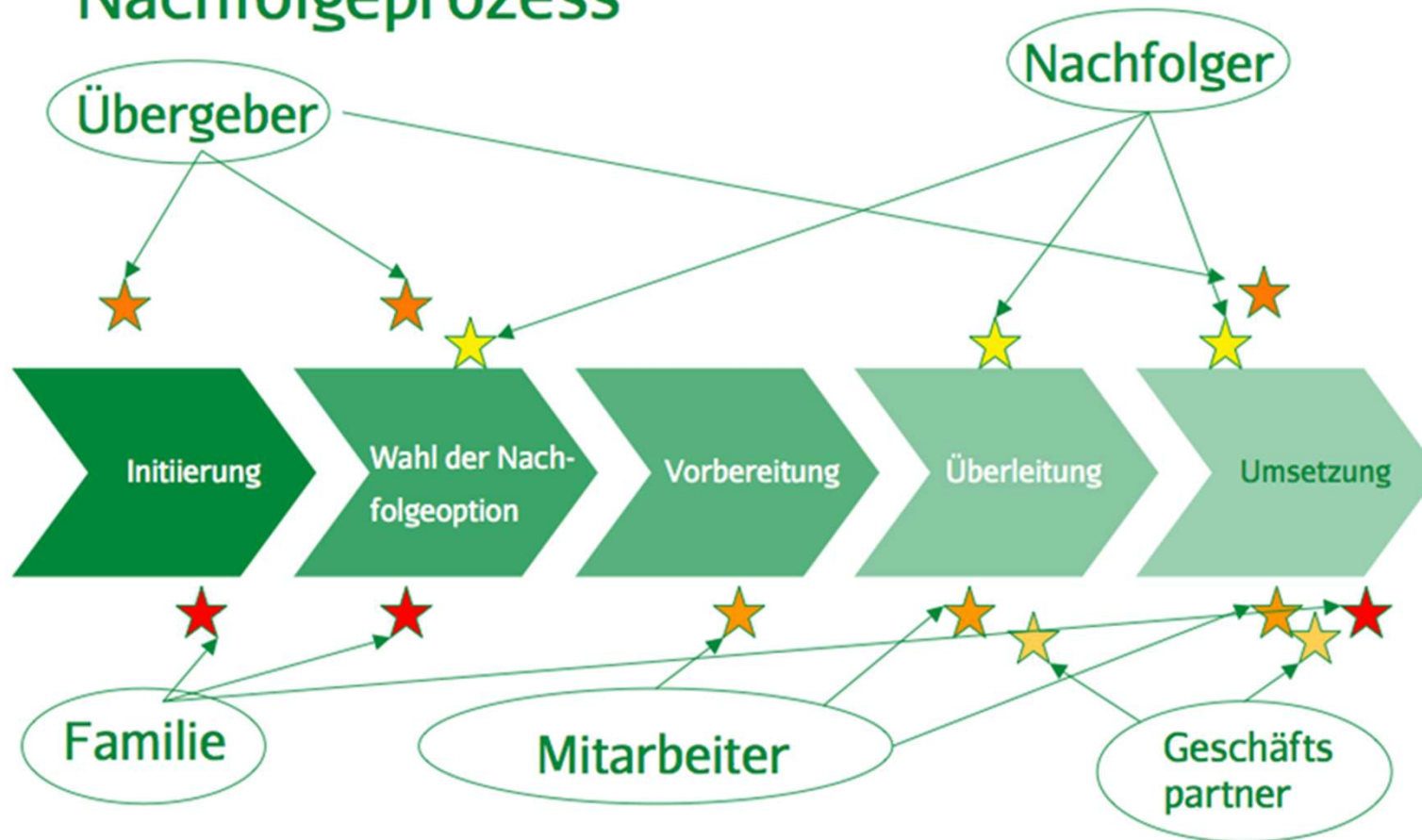
Persönliche emotionale Herausforderungen

---



# Emotional und komplex für alle involvierten Personen

## Emotionale Komplexität des Nachfolgeprozess



# Fazit einer Befragung unter Betroffenen

---

- Neben strategischen Themen scheinen sich die grössten Herausforderungen rund um das **Thema Mensch** zu drehen:
  - Kommunikation
  - Emotionen, Loslassen können
  - Werte und Einstellungen, Kultur, Vorstellungen und Erwartungen
- Auffallend wenige Aussagen zu finanziellen und rechtlichen Aspekten.

## Negative Aspekte im Prozess (1/2)

Werte / Emotionen / Loslassen / Kommunikation

---

- Nachfolger hat nicht gepasst:
    - Charakter / Einstellung
    - Er konnte nicht Patron sein.
    - Hat menschlich ungerechtfertigte fristlose Entlassungen veranlasst.
    - Wir waren stets gut mit den Mitarbeitern. Bei ihm haben diese nichts gezählt.
  - Kommunikation allgemein.
  - Meine neue Rolle als VR-Präsident (konnte nicht loslassen)
  - Abschluss der Ablösung (musste Vorgänger fast raus werfen).
  - Geschwister wurden zu spät mit einbezogen.
-

## Negative Aspekte im Prozess (2/2)

Strategische Fragen / Planung / Prozess

---

- Kein klarer Zeitplan.
- Nachfolger wollte zu radikale Änderungen durchsetzen.
- Falsche Vorstellung, dass Personal genug Geld hat zum Kauf.
- Zuerst MbO geplant, dann doch familieninterne Lösung.
- Zu viele beteiligte Aktionäre.



## Empfehlungen der Befragten (1/2)

Was würden Sie empfehlen?

---

- Strategie muss aktuell sein.
  - Kein Druck ausüben bei familieninterner Lösung.
  - Erwartungen des Verkäufers müssen auf null gesetzt werden  
→ wahrscheinlich der grösste Fehler den man machen kann.
  - Der Zugang zu den Kunden ist der Schlüssel zum Erfolg.
  - Prozess frühzeitig angehen und erfahrenen Partner suchen.
  - Immer eine 3. Person zuziehen (Treuhandler oder Coach).
  - Sich gut informieren und umfassend beraten lassen.
  - Sich selber analysieren, erst dann hören, was Berater sagen.
-



## Empfehlungen der Befragten (2/2)

Was würden Sie empfehlen?

---

- Klare Zieldefinitionen erarbeiten.
  - Intensive Gespräche mit Gegenpartei zum Thema „Philosophie“ führen.
  - Prozess durch Externen führen lassen.
  - Step by step vorgehen.
  - Alle Themen müssen abgehandelt werden.
  - Verhaltensregeln abmachen.
  - Gesunder Menschenverstand walten lassen.
  - Jung und „St. Gallen“ ist keine Erfolgsgarantie.
-

# Hürden und Stolpersteine

Was die Erfahrung zeigt

---

*siehe Artikel KMU-Magazin 11/12 2020:*

*«Stolpersteine im multidisziplinären und emotionalen Prozess»*

- Stolperstein 7: Unterschiedliches Führungsverständnis und Wertesystem
  - Stolperstein 8: Potentieller Nachfolger ist kein Unternehmer
  - Stolperstein 11: Familiensystem
-

## Der grösste Fallstrick

*Was Unternehmer oft nicht wahrhaben wollen!*

---

Der Glaube, dass Unternehmer trotz ihrer breiten Erfahrung ihre Nachfolge selber lösen können, ist trügerisch.

**Die emotionale Befangenheit behindert eine objektive Denkweise und Lösungsfindung!**

# Empfehlungen Jürg Zumbrunnen

---

- **Das Wichtigste ist eine Projektplanung** (Aktivitäten und zeitlicher Ablauf)
  - Suchen Sie sich einen **Sparringpartner**, welcher sich traut, auch unangenehme Fragen anzusprechen.
  - Setzen Sie einen **externen Projektleiter/ Prozessbegleiter** ein.
  - Machen Sie einen **Plan für das Leben nach der Firmenübergabe**
  - Vergessen Sie nicht: es sind **viele Emotionen im Spiel!**
-

# Vorteile und Nutzen

---

- Mit einer **aktiven** Nachfolgeplanung sparen Sie Geld und Ärger!
- Sie verhindern **Know-how** Verluste
- Sie motivieren Potentialträger und schaffen bei denselben eine grössere Unternehmensbindung, resp. Sie steigern den Unternehmenswert.
- Für Ihre Kunden und Mitarbeitenden geht das Geschäft **reibungslos** weiter.
- Für den Verkauf liefert mehr Transparenz einen erheblichen Vorteil, wenn alle unternehmerischen Themen und nicht nur die Firmenbewertung offen gelegt, resp. Lösungsansätze vorhanden sind.

---

**... und nicht vergessen:  
Loslassen ist nicht für jedermann  
leicht und selbstverständlich!**

