

1. Nov. 2016

# Unternehmensnachfolge – ein facettenreicher Prozess

## Die persönlichen und menschlichen Aspekte

Edgar G. Sidamgrotzki, MHA  
Unternehmensberatung – Wirtschaftsmediation – Coaching

- Unternehmer/innen sind auch Menschen – Nachfolge als Ablöseprozess
- Konfliktpotenziale in der Nachfolgeregelung
- Das Leben danach: Unternehmen abgegeben – was nun?

**Zwischen offenen und versteckten Erwartungen, Zweifeln und Realitäten**

# Die Beteiligten



## Erwartungen bisheriger Patron:

- Die Firma bin (war) ich
- Mein Lebenswerk erhalten sehen
- Nicht zum alten Eisen gehören
- Meine Erfahrung weitergeben
- Einfluss nehmen, das es auch gut kommt
- Die Firma in ein gutes Licht stellen
- Einen guten Preis erzielen
- Meine Altersversorgung sichern
- Meine Familie absichern
- Noch etwas gestalten
- Die Arbeitsplätze absichern
- Im Verwaltungsrat bleiben
- Noch etwas mitarbeiten, gebraucht werden
- Weiterhin Anerkennung erhalten



## Erwartungen Nachfolger:



- Möglichst viel wissen, auf was ich mich einlasse
- Finanziell nicht übernehmen, mich nicht ruinieren
- Stellung im Unternehmen sichern
- Mich als Chef etablieren
- Meine Firma daraus machen
- Zukunft aufbauen, Wachstum erzielen
- Anerkennung nach Innen und Aussen
- Freiheiten haben
- So machen wie ich es will
- Meine eigenen Fehler machen können
- Mir nicht dreinreden lassen
- Von der Erfahrung vom Vorgänger profitieren
- Gewinne erzielen, Löhne sichern
- Moderner werden
- Altes über Bord werfen



## Erwartungen der Familie:

- Werte erhalten
- Absicherung /Altersvorsorge der Eltern
- Unsere eigene Zukunft absichern
- Gerechte Lösungen
- Keine Nachteile in Kauf nehmen
- Vielleicht noch etwas mitreden können?
- Freiheiten erhalten oder ausbauen

## Erwartungen von allen Seiten.....

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Kunden, Lieferanten
- Staat, Behörden
- Verbände

usw., usw.

## Nachfolge als Ablöseprozess

(rational und emotional)

- Findet in der Regel zum ersten Mal statt (Erfahrung fehlt)
- Emotionalität nicht unterschätzen
- Ablösung als Kontroll- und Einflussverlust akzeptieren
- Ablösung als mögliche Stresssituation erkennen
- Resilienz entwickeln, neu beginnen können

Mögliche Phänomene im Prozess:

- Entscheid zur Ablösung – Realitäten akzeptieren (müssen)
- Lösungssuche, mit sich hadern, Unsicherheit
- (Zukunfts-)Ängste, Verdrängung, Aggression, Depression
- Akzeptanz, Bejahung, Freude,

Ablösung als eine Art Coping-Prozess\*:

Def.: Handlung einer Person, die darauf abzielt, eine belastende Situation zu bewältigen.



\* Lazarus und Launier

## Unerfüllte Erwartungen als Konfliktquellen

- Innerfamiliäre Streitigkeiten (schwierig!), Rivalitäten, Missgunst
- Ablösungsprobleme der alten Führung, nicht loslassen können
- Positionierungskämpfe im Management
- Erneuerung als Prozess der Veränderung
- Die Aura, der Geist des Patrons schwebt noch in den Hallen
- Nicht erkannte Risiken und Fallstricke für den Nachfolger
- Das Problem der asymmetrischen Informationsverteilung

## Ansätze für eine funktionierende Nachfolgeregelung (1)

- Jeder Fall ist speziell und nicht kopierbar !
- Rechtzeitig beginnen – langer Prozess
- Das Unternehmen fit halten, modern bleiben
- Optionen offen halten (Familie/Aussenstehende/Verkauf usw.)
- Realistisch bleiben – Sich und die Firma nicht überschätzen
- Gesundheit berücksichtigen – Fallschirme entwickeln
- Familie miteinbeziehen, offen kommunizieren
- Entscheide gemeinsam fällen und fixieren
- Vom Nachfolge-Praktikanten -----bis zur Aufgabe der Verantwortung und der Kontrolle ist ein weiter Weg
- Rechtzeitig um andere Betätigungen kümmern, Interessen entwickeln, Kontakte pflegen



## Ansätze für eine gute Nachfolgeregelung (2)

### Weitere Optionen

- Die Strategie und die Kultur der Firma definieren, klären
- Nachfolger als Träger von Schlüsselqualifikationen und Kernkompetenzen
- Nicht alleine bleiben, Vertraute suchen
- Sparringpartner, Beratung suchen
- Im Konfliktfall rechtzeitig Hilfe holen, Mediation vor Rechtsstreit



Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit



**Edgar G. Sidamgrotzki, MHA**

Unternehmensberatung – Wirtschaftsmediation – Coaching

---

CH-8597 Landschlacht, Manastrasse 17,

Tel. +41 (0)79 / 381 99 56

Mail: [esicon@bluewin.ch](mailto:esicon@bluewin.ch)