

Wichtige Themen, welche im Nachfolgeprozess oft vernachlässigt werden

Bei Unternehmensnachfolgen wird häufig der Fokus auf rechtliche, finanzielle und steuerliche Aspekte gelegt – verständlich, denn diese Themen sind komplex und oft entscheidend für den Fortbestand des Unternehmens. Dabei geraten jedoch häufig die weichen Faktoren aus dem Blick: Emotionen, Arbeitsprozesse, Führungskultur und der Umgang mit Mitarbeitenden. Gerade diese Elemente bestimmen jedoch massgeblich, wie reibungslos die Übergabe verläuft und wie stabil das Unternehmen in der neuen Generation geführt wird.

Die Unternehmensnachfolge ist daher weit mehr als ein bürokratischer Akt: Sie ist ein menschlicher, strategischer und organisatorischer Prozess, der gut geplant und professionell begleitet werden sollte.



1. Coachinggespräche – Begleitung beider Generationen

Ein gelungener Nachfolgeprozess beginnt mit offenen Coaching- und Reflexionsgesprächen.

Für die Nachfolgerin oder den Nachfolger steht dabei die persönliche und fachliche Vorbereitung im Vordergrund: Wie gelingt der Rollenwechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft? Wie lassen sich eigene Ideen mit dem Bestehenden verbinden?

Beispiel: In einem Industriebetrieb wurden schrittweise zwei Mitarbeitende in die Geschäftsführung eingeführt. Durch begleitendes Coaching konnten sie ihre Führungsrolle klarer definieren und gleichzeitig den Respekt gegenüber dem Lebenswerk der Chefs wahren.

Für die abtretende Generation ist Coaching eine wertvolle Unterstützung beim Loslassen von Verantwortung und bei der bewussten Gestaltung der neuen Lebensphase. Themen wie Identitätswandel, Vertrauen in die Nachfolge und der Übergang in die Pensionierung

werden offen besprochen. Das reduziert Konflikte und schafft gegenseitiges Verständnis.

2. Prozessübergabe und Wissentransfer

In vielen Unternehmen steckt das entscheidende Wissen in den Köpfen langjähriger Führungspersonen und den Mitarbeitenden. Dieses implizite Wissen muss frühzeitig gesichert werden. Eine strukturierte Prozessaufnahme und -dokumentation hilft, Abläufe zu standardisieren und verständlich zu machen. Oft werden in diesem «Wissenstransfer» vertiefte Gespräche mit den Mitarbeitenden geführt, welche wichtige Prozessschritte den Nachfolger aufzeigen. Auch wird das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Nachfolgegeneration gestärkt.

Beispiel: In einem Handwerksbetrieb wurden die Kernprozesse in einer einfachen Prozesslandkarte dokumentiert – von der Angebotserstellung bis zur Rechnungsfreigabe. So konnte der Nachfolger innerhalb kurzer Zeit operative Verantwortung übernehmen, ohne

dass wichtige Informationen verloren gingen.

3. Übergabematrix – Verantwortlichkeiten sichtbar machen

Eine Übergabematrix schafft Transparenz bei der schrittweisen Übergabe der verschiedenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Stellvertretungen sowie Mitarbeit auf einer festgelegten Zeitachse. Sie zeigt, welche Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse sich im Zeitverlauf von der alten auf die neue Generation verschieben.

Beispielsweise kann in einer dreistufigen Übergabephase festgelegt werden, dass im ersten Jahr die alte Geschäftsführung weiterhin die Kundenbetreuung leitet, im zweiten Jahr gemeinsame Entscheidungen getroffen werden und im dritten Jahr die Nachfolgerin die Aufgabe vollständig übernimmt. Diese zeitliche Staffelung reduziert Unsicherheiten – intern wie extern.

4. Strategieentwicklung – Zukunft gestalten

Die Nachfolge ist nicht nur ein Rückblick, sondern eine Ausrichtung in die Zukunft. Gemeinsam gilt es, die strategische Richtung des Unternehmens zu überprüfen:

- Welche Märkte sind zukünftig relevant?
- Welche Produkte oder Dienstleistungen müssen angepasst werden?
- Wie kann das Unternehmen nachhaltig wachsen?

Die Nachfolgegeneration ist hier stark gefordert. Da die Vorgehensweise einer Strategieentwicklung oft noch nicht routiniert verstanden wird, kann eine strukturierte Begleitung helfen. Mit wenig Papier eine verbindliche Ausrichtung der Unternehmung zu entwickeln, ist eine wichtige und herausfordernde Aufgabe.

Beispiel: In einem Sanitärbetrieb hat der Nachfolger eine A4-Strategie mit dem Kader und dem Inhaber mit einer externen Begleitung erarbeitet. An zwei Halbtagen wurden wichtige Fragen gemeinsam geklärt und die Neuausrichtung für die nächsten vier Jahre festge-

legt. Rückblickend wertet der Nachfolger diese Arbeit als eine der wichtigsten im Nachfolgeprozess. In der Zwischenzeit wurden Heizungs- und Lüftungsdienstleistungen im Sanitärbetrieb erfolgreich ausgebaut.

5. Gebäude und Infrastruktur – Sicherheit und Investitionen prüfen

Auch Betriebsgebäude und technische Einrichtungen verdienen im Rahmen der Nachfolge besondere Aufmerksamkeit. Eine Überprüfung der Arbeitssicherheit, der gesetzlichen Auflagen und des Instandhaltungsbedarfs schafft Planungssicherheit und verhindert kostspielige Überraschungen.

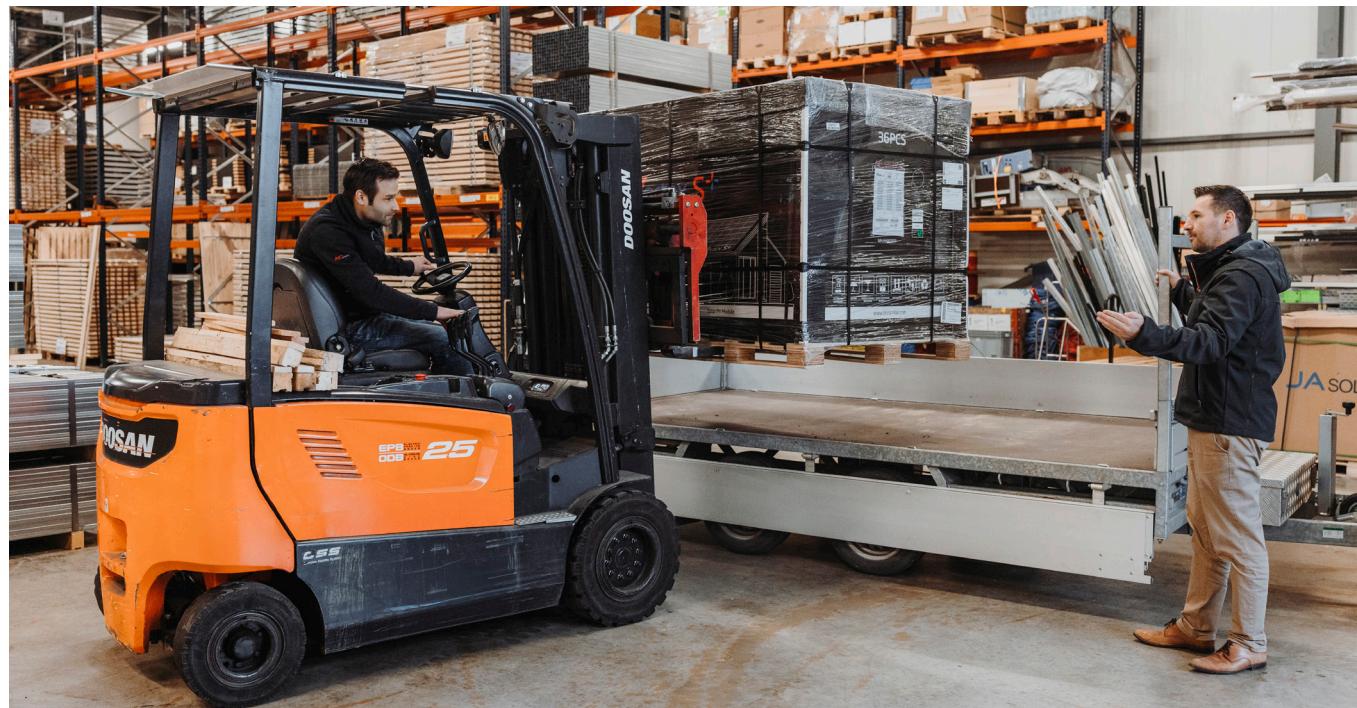
Beispiel: In einer Schreinerei zeigte sich bei einer Begehung, dass bestimmte Sicherheitsvorschriften für Maschinen und Anlagen veraltet und nicht geszeskonform waren. Technisches Nachrüsten der Anlagen, fehlende Absturzeinrichtungen und Handläufe sowie zusätzliche Lüftungseinrichtungen machten eine hohe Summe an Investitionen notwendig. Der Verkaufspreis der Unternehmung wurde entsprechend angepasst.

Fazit

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein mehrjähriger, strukturierter Prozess. Sie erfordert Zeit, Offenheit und professionelle Begleitung. Wenn Coaching, Wissenstransfer, strategische Planung und strukturelle Prüfung Hand in Hand gehen, entsteht eine stabile Basis für die Zukunft – und das gute Gefühl, das Lebenswerk in verlässliche Hände zu legen.

Xaver Allgäuer ist Unternehmensberater und Nachfolgecoach für Unternehmende aller Branchen. Er unterstützt die abtretende und die nachfolgende Generation dabei, den Übergang strukturiert, transparent und nachhaltig zu gestalten. Mit praxisnahen Methoden begleitet er Unternehmen beim Wissenstransfer, der Strategieentwicklung und der Gestaltung der Unternehmenskultur, sodass sowohl das Lebenswerk der Seniorgeneration gesichert als auch die neue Generation das Unternehmen erfolgreich übernehmen kann.

Mehr Infos:



Xaver Allgäuer

Mandatsleiter Führung und Organisation

MAS in Business Excellence, Mediator SDM-FSM, CAS Coach für Leadership, Spezialist für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz mit eidg. Fachausweis

041 319 92 53

xaver.allgaeuer@gewerbe-treuhand.ch