

# stellen.suedostschweiz.ch

... die grösste stellenplattform der region

INSERATESCHLUSS:

Samstag-Ausgabe: Donnerstag, 8.00 Uhr

Comercialstrasse 20, 7007 Chur  
Telefon 081 255 58 58, Fax 081 255 58 59  
Agenturen in Arosa, Ilanz, Lenzerheide  
und ThusisIM INTERNET AUFRUFBAR UNTER:  
stellen.suedostschweiz.ch

## Wenn der Nachfolger aus der Familie stammen soll

In der KMU-geprägten Schweizer Firmenlandschaft sind über 80 Prozent der Unternehmen familiengeführt. Demografiebedingt steht vielerorts die Nachfolge an. Der Trend zur familieninternen Nachfolge sinkt, auf Unternehmerseite steht jedoch oft der Wunsch, die Firma in der Familie zu halten.

Von Katrin Juntke und Niklaus Blaser\*



Eine Firmennachfolgeregelung soll langfristig geplant sein. Bild Archiv Keystone

Familienunternehmen bestehen aus den drei sich beeinflussenden Systemen Familie, Unternehmen und Eigentum. Die einzelnen Systeme sind durch Emotionen (Liebe), Macht und Geld miteinander gekoppelt. Kennen der Unternehmer und seine Familie diese Zusammenhänge und respektieren sie beim Angehen der Nachfol-

gethematik, ist ein wichtiger Schritt zum erfolgreichen Generationenwechsel getan. Eine der riskantesten Phasen im Lebenszyklus der Firma wird damit gesamtheitlich angepackt.

### Attraktives Umfeld schaffen

Der Übergeber sollte sich bewusst sein, dass die Nachfolge im Unter-

nehmen attraktiv ausgestaltet sein muss. Dies erweist sich im Alltagsleben der Unternehmerfamilie. Wenn potenzielle Nachfolger zum Schluss kommen, dass sie nicht so leben wollen wie der Unternehmer und seine Familie, wird niemand sie motivieren können, die Nachfolge im Unternehmen anzutreten.

Die Familie muss sich daher so organisieren, dass sie als langfristiger, berechenbarer Stabilitätsfaktor für die Firma bestehen bleibt. Dazu benötigt es eine professionelle, offen gelebte Gesprächskultur, gemeinsame Werte, Ziele und Visionen. Themen der Zugehörigkeit, der Ordnung sowie des fairen Ausgleichs der kreierte Werte im Familienunternehmen müssen dabei transparent geklärt werden.

### Mit Einbezug die Motivation stärken

Die Firma ihrerseits benötigt ein kongruentes Leitbild, in welchem die gemeinsamen Werte der Familie abgebildet sind. Dies bildet die Basis für die Vision der Firma und für eine zukunftsgerichtete, umsetzbare Strategie. Ein frühzeitiger Einbezug von potenziellen Nachfolgern in die Themenbereiche Strategie und Innovation fördern deren Geschäftskennntnisse und das Interesse am Unternehmen. Sie werden aus dem Kreise der reinen

Umsetzer herausgelöst und können sich in positiv belegten Bereichen der Unternehmensführung selber verwirklichen, was enorme Motivationskräfte freisetzt und starke Bindungen an das Unternehmen generiert.

### Fachkenntnisse sind unabdingbar

Potenzielle Nachfolger müssen neben ihrer Motivation auch die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen zur Unternehmensführung mitbringen. Gesammelte Erfahrungen ausserhalb des Familienbetriebs sind hier wertvoll. Zudem müssen sie bereit sein, als zukünftiger Leiter des Familienbetriebs den drei Systemen Unternehmen, Familie und Eigentum gerecht zu werden.

\* Katrin Juntke ist systemische Organisationsentwicklerin. Sie begleitet und coacht Organisationen bei Veränderungsprozessen sowie Mitarbeitende und Führungskräfte.  
[www.katrinjuntke.ch](http://www.katrinjuntke.ch)

Niklaus Blaser, MBA IMD/EI. Ing. FH, ist Partner der KMU-Beratungsfirma Consulta AG und hat sich auf Strategie, Innovation und Nachfolgeregelungen spezialisiert.  
[www.consulta-ag.ch](http://www.consulta-ag.ch)