

Familienunternehmen

Was Coaching im Nachfolgeprozess bringt

Wollen sich Unternehmer auf den anspruchsvollen und strategisch sinnvollen Weg einer familieninternen Unternehmensnachfolge begeben, kann die Erfolgschance durch eine gezielte Investition in ein Coaching erhöht werden. Welche Voraussetzungen notwendig sind und welchen Nutzen das Coaching bringen sollte, skizziert dieser Beitrag.

› Simon Bühler

Die Unternehmensform «Familienunternehmen» zeichnet sich dadurch aus, dass die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden vielschichtiger sind als in einem Unternehmen, in welchem Mitarbeitende nicht miteinander verwandt sind. Man ist beispielsweise nicht nur Chef und Mitarbeiter, sondern man ist gleichzeitig Vater und Sohn. Das macht die Zusammenarbeit untereinander sowie mit familienfremden Mitarbeitenden komplexer.

Der Trend

Gemäss Studien von Universitäten und Dienstleistungsunternehmen nimmt der Anteil der familieninternen Nachfolgeregelungen kontinuierlich ab (z.B. Credit Suisse, 2009: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge; Zürcher Kantonalbank, 2005: Unternehmen Zukunft). Er liegt mittlerweile deutlich unter dem Anteil der Unternehmer, welche sich am Anfang des Nachfolgeprozesses eine familieninterne Nachfolgeregelung wünschen.

Die Gründe dafür sind wissenschaftlich schwer zu erheben. Am naheliegendsten sind demografische und kulturelle Gründe. Im Vergleich zu früher besteht

heute beispielsweise kein Druck mehr auf die Nachfolger, das Unternehmen der Eltern weiterzuführen. Diese Option wird allenfalls evaluiert, mit Sicherheit aber mit anderen Möglichkeiten verglichen. Daneben wird die Altersdifferenz zwischen den Generationen grösser: Wenn

Eltern das Pensionsalter erreichen, sind Kinder insbesondere bei mittelgrossen oder grossen Unternehmen oft noch nicht in der Lage, die Führung eines Unternehmens zu übernehmen.

Es gibt aber immer noch viele Unternehmerfamilien, welche sich trotz dieser Entwicklung dafür entscheiden, eine familieninterne Nachfolgeregelung anzustreben. Diese Art der Nachfolgeregelung hat schliesslich auch Vorteile, welche durch Mitbewerber kaum zu kopieren sind: Die Weiterführung durch die Familie wirkt sich beispielsweise auf die wahrgenommene Stabilität und Kontinuität der Unternehmung aus. Ein zentrales Gut auf den heutigen volatilen Märkten. Unternehmerfamilien, welche sich auf diesen Weg begeben, können Massnahmen treffen, um Risiken zu vermindern. Ein Coaching der nachfolgenden Generation ist eine Möglichkeit, welche mit diesem Text vorgestellt wird.

kurz & bündig

- › Eine besonders wichtige Voraussetzung in einem Coaching-Prozess ist die «Chemie» zwischen den Beteiligten: Es muss rasch ein Grundvertrauen vorhanden sein, welches Gespräche über sensible Themen ermöglicht.
- › Die am Nachfolgeprozess Beteiligten erhalten durch ein Coaching im Nachfolgeprozess ein unabhängiges und aufrichtiges Feedback.
- › Das Vertragsverhältnis kann je nach Ausgestaltung jederzeit abgebrochen werden – in Abgrenzung beispielsweise zu einem unabhängigen familienexternen Verwaltungsrat.

Die Voraussetzungen

Coaching ist eine spezielle Form der Beratung, welche nur unter bestimmten Voraussetzungen erfolgsversprechend ist.

Am wichtigsten ist die Freiwilligkeit: Eine Person muss das Coaching wollen und sich aktiv engagieren. Sie muss sich ihrer Herausforderungen bewusst sein und Fragen und Themen einbringen. Ihr Ziel muss sein, in Coaching-Sitzungen im Dialog mit dem Coach selber konkrete und umsetzbare Lösungen zu entwickeln. Im Familienunternehmen kommt dazu, dass auch die Unterstützung durch den Vorgänger wichtig ist. Er dokumentiert dies beispielsweise durch die Übernahme der Kosten. Er muss akzeptieren, dass er im Coaching nicht dabei ist und nicht über alle Gesprächsinhalte informiert ist. Über die festgelegten Themen sollte er allerdings informiert sein, und er kann ebenfalls Themen anregen.



Der Coach als Dritter im Bunde muss selbstverständlich die erforderlichen Grundvoraussetzungen erfüllen: Er muss

sein Metier verstehen, vertrauenswürdig und bereit sein, mit all seinen Erfahrungen zu unterstützen. Zusätzlich sollte er

die spezifischen Herausforderungen bei einer familieninternen Nachfolgeregelung kennen. Das Coaching kann dadurch

Anzeige

FHS St.Gallen – Weiterbildung, die sich lohnt

Weiterbildungsmaster

St. Galler Executive MBA | MAS in Business Administration and Engineering | MAS in Business Information Management | MAS in Business Process Engineering | MAS in Corporate Innovation Management

Zertifikatslehrgänge (CAS)

CAS Betriebswirtschaft | CAS Business Process Excellence | CAS Führung und Steuerung der IT | CAS Innovation Design | CAS IT-Architekturen und Technologien | CAS Management von Geschäftsprozessen | CAS Prozessoptimierung Requirements Engineering | CAS Strategisches und operatives Projektmanagement

Interessiert?

Weitere Informationen auf www.fhsg.ch/weiterbildung oder rufen Sie uns an: +41 71 226 12 50. Wir freuen uns auf Sie.

umsetzungsorientierter werden, und der Coach kann seine Erfahrungen aus anderen Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen einbringen.

Eine besonders wichtige Voraussetzung in einem Coaching-Prozess ist daneben auch die «Chemie» zwischen den Beteiligten: Es muss rasch ein Grundvertrauen vorhanden sein, welches Gespräche über sensible Themen ermöglicht.

Die Vorgehensschritte

Im ersten Treffen werden Regeln besprochen und festgelegt sowie die Vereinbarung zum Einsatz des Coachs getroffen. Anschliessend beginnt das eigentliche Coaching mit der Auslegeordnung zwischen dem Nachfolger und dem Coach. Es werden Herausforderungen besprochen sowie Themen und Ziele gesetzt. Dabei erfolgt ein erster Austausch, welcher bereits sehr wertvoll sein kann, weil er das Bewusstsein für die eigenen Handlungspotenziale schärft.

Folgetreffen finden anschliessend idealerweise in regelmässigen Abständen statt, beispielsweise monatlich. In den Treffen wird der Stand in den festgelegten Themen besprochen. Der Nachfolger bringt die Themen mit, der Coach ist Sparring-Partner. Themen können sich während des Coaching-Prozesses selbstverständlich auch verändern und entwickeln. Der Vorgänger kann jeweils kurz über die behandelten Themen informiert werden, ohne dass der Nachfolger oder der Coach detaillierte Gesprächsinhalte offenlegen muss.

So weit handelt es sich um ein reguläres Coaching; spezifisch in der Nachfolgesituation sind die Themen, welche besprochen werden. Nur einige Beispiele: Wie gestalten wir die Übergabe der Führung, des Eigentums? Wie verändert sich die Beziehung zwischen Eltern und Kindern sowie zwischen Geschwistern durch die neue Situation? Wie geht man damit um? Wann, wo und wie kann der Nachfolger sich durch eigene Entscheidungen bewei-

sen? Wann und wie wird entschieden, ob sich der Nachfolger eignet oder nicht? Wie wird sichergestellt, dass die Leistung des Vorgängers honoriert wird und er seine Funktion in Würde und Anstand übergeben kann? Wie gehen Vorgänger und Nachfolger mit Konflikten um? Wie grenzen sie Zuständigkeitsbereiche voneinander ab, solange sie zusammen in der Unternehmung arbeiten?

Der Nutzen

Die am Nachfolgeprozess Beteiligten schaffen sich durch ein Coaching im Nachfolgeprozess die Möglichkeit, unabhängiges und aufrichtiges Feedback zu erhalten. Weiter kann das Vertragsverhältnis je nach Ausgestaltung jederzeit abgebrochen werden – in Abgrenzung beispielsweise zu einem unabhängigen familienexternen Verwaltungsrat, in welchem die Verbindlichkeit deutlich höher ist und auch eine Aussenwirkung besteht.

Der Nachfolger erhält einen unabhängigen Gesprächspartner, welcher Ideen ein-

bringt sowie Einschätzungen machen kann. Ideen beispielsweise zu Vorgehensweisen, Handlungsoptionen oder zu Führungsinstrumenten, je nach Herausforderung, welche sich dem Nachfolger stellt. Dadurch gewinnt er Sicherheit, und der Einstieg ins Familienunternehmen gelingt eher. Das ist wichtig, weil es meist nur einmal eine Chance gibt, den Einstieg ins Familienunternehmen reibungslos zu vollziehen.

Der Vorgänger schliesslich kann das Risiko von Überraschungen minimieren. Solche können beispielsweise entstehen, wenn ein Nachfolger keine Gesprächspartner hat, unter einem gegen aussen nicht wahrnehmbaren Druck leidet und sein Amt auf einmal ohne Vorwarnung niederlegt. Der Vorgänger kann unternehmerische Grösse unter Beweis stellen, indem er dem Nachfolger eine Unterstützung eingesteht, welche sich seinem direkten Einflussbereich entzieht. Damit erhöht auch er die Chance, dass die familieninterne Nachfolgeregelung gelingen kann. <<



Porträt



Simon Bühler
Berater

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Er stammt aus einer Unternehmerfamilie und hat mehrere grosse Dienstleistungsunternehmen bei der Betreuung von Familienunternehmen beraten und entsprechende Publikationen verfasst.

Die Res Publica Consulting (RPC) wurde 2002 gegründet und ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Bern. Ihre sechzehn Mitarbeitenden beraten Führungspersonen von Unternehmen und in der Verwaltung in den Bereichen Politik, Strategie, Führung, Organisation, Finanzen und Personal.



Kontakt

simon.buehler@rpconsulting.ch
www.rpconsulting.ch