

**KMUCONNECT** – Am 19. März findet in Zürich erstmals das KMUconnect-Forum statt. Dort werden mit KMU-Vertretern praxisnahe Lösungen erarbeitet, wie sie das Potenzial der Generation 50 plus besser nutzen können. Claudia Bally, Initiantin von KMUconnect und Geschäftsführerin des Arbeitgebernetzwerks focus50plus, im Gespräch mit Roman Sonderegger, CEO Helsana AG.

# «Es braucht ein Umdenken»

## Schweizerische Gewerbezeitung:

*Können Sie uns als führender Schweizer Kranken- und Unfallversicherer erläutern, warum Sie als Hauptsponsor am KMUconnect-Forum teilnehmen?*

**Roman Sonderegger:** Es gibt für mich zwei Gründe: Der erste Grund steckt im Thema selbst. Die Demografie zeigt ganz klar, dass wir als Gesellschaft älter werden. «Die Power von 50 plus» und die Frage, wie wir mit dem Thema umgehen, sind daher für uns als Gesellschaft, als Arbeitgeber und als Krankenversicherer relevant.

**Und der zweite Grund?**  
Das Unternehmensversicherungsgeschäft ist eines unserer Kerngeschäfte. Die KMU als Rückgrat der Wirtschaft sind eine bedeutende Kundengruppe für uns. Den Dialog mit und unter den KMU in einem Forum zu einem zentralen Thema zu fördern, hat uns überzeugt.

**Das Motto des Events lautet:**  
«Die Power von 50 plus – unverzichtbar für die KMU-Zukunft». Welchen konkreten Mehrwert sehen Sie in der Generation 50 plus, und welche Wichtigkeit hat diese Generation für KMU?

Ich halte das Motto für sehr zutreffend: Die Generation 50 plus ist tatsächlich völlig unverzichtbar – für die KMU und alle anderen Arbeitgeber. Aus mindestens zwei Gründen: Die demografische Entwicklung und die kommende Pensionierungswelle der Babyboomer führen zu einem

Fachkräftemangel. Und der zweite Grund lautet «Erfahrung». Darum noch mal: Wir brauchen die Generation 50 plus in der Führung, als Fachkräfte und als erfahrene Kolleginnen und Kollegen in den Teams.

## «DAS MOTTO VON KMUCONNECT LAUTET: «DIE POWER VON 50 PLUS – UNVERZICHTBAR FÜR DIE KMU-ZUKUNFT»»

*Was motiviert Ihr Versicherungsunternehmen, KMU gezielt zu unterstützen, und welche konkreten Auswirkungen des Arbeitskräftemangels beobachten Sie bei Ihren KMU-Kunden – insbesondere im Hinblick auf Absicherung, Personalplanung und Wachstum?*

Viele unserer KMU-Kunden müssen einen Generationenwechsel sicherstellen. Qualifizierte Mitarbeitende dafür zu finden und zu binden, ist eine echte Herausforderung. Dabei stehen die KMU in Konkurrenz zu grossen Unternehmen, die ausgebauten HR und andere Möglichkeiten haben.

Wir beobachten auch, dass der Arbeitskräftemangel die bestehenden Teams belastet. Hier können wir unterstützen: mit gezielten Präventionsangeboten, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern und Ausfälle zu minimieren. Und mit Be-



«Arbeitgeber müssen ihre Einstellung gegenüber der Generation 50 plus und 60 plus anpassen», sagt Roman Sonderegger, CEO der Helsana AG.

Bild: zvg

ratung, z.B. bei flexiblen Arbeitsmodellen, damit die KMU auch für erfahrene Mitarbeitende attraktiv bleiben. Kurz: Wir erarbeiten mit unseren KMU-Kunden Lösungen, damit ihre Mitarbeitenden möglichst gesund bleiben, gut beraten und abgesichert sind.

*Mit welchen Erwartungen gehen Sie in das Event, und welche zentralen Botschaften möchten Sie den Teilnehmenden vermitteln?* Die zentrale Botschaft ist für mich, dass wir gerade als Arbeitgeberin unsere Einstellung gegenüber der Generation 50 plus und 60 plus anpassen

müssen. Diese Generationen gehören nicht zum alten Eisen. Sie sind zentrale Stützen unserer Unternehmen. Da muss ein Umdenken stattfinden – in unseren Köpfen und ganz wesentlich: auch in den Rekrutierungsprozessen!

Interview: Claudia Bally/pd

**NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN** – Eine Unternehmensnachfolge scheitert selten an technischen Hürden, sondern meist im Kopf. In der Schweiz stehen Zehntausende Übergaben an – doch viele werden falsch angegangen.

# Drei Schlüssel zum Erfolg

Ein Unternehmen aufzubauen, ist eine Lebensleistung, es erfolgreich weiterzugeben, die ultimative Kür. Angesichts von 70 000 anstehenden Nachfolgen in der Schweiz wird die Übergabe zum drängenden Generationenprojekt. Doch viele Patrons unterschätzen die Komplexität: Wer zu spät plant, gefährdet die Zukunft des Betriebs. Ein strukturierter 3-Punkte-Plan dient als Kompass für diesen Prozess. Er funktioniert allerdings nur, wenn man den grössten aller Risikofaktoren frühzeitig erkennt und entschärft.

## Der Elefant im Raum

In Fachdiskussionen dominieren oft strukturelle Themen: Erbschaftssteuern, Firmenbewertungen oder komplexe Finanzierungsmodelle.

## EINE ÜBERGABE IST KEIN PUNKTUELLER AKT, SONDERN EIN PROZESS, DER OFT JAHRE BEANSPRUCHT.

Doch die nackten Zahlen täuschen über die Realität hinweg. Aktuelle Studien, unter anderem des Center for Family Business der Universität St. Gallen (HSG), zeigen ein klares Bild: Rein technische Hürden machen nicht einmal 20 Prozent der Gründe aus, warum eine Nachfolge scheitert.



Zeit, Kommunikation und Psychologie: die drei Schlüssel zu einer erfolgreichen Nachfolgeplanung.

Bild: 123RF

Die restlichen 80 Prozent der Ursachen liegen in den sogenannten Soft Factors – den zwischenmenschlichen Dynamiken und den psychologischen Barrieren. Das bedeutet: Eine Nachfolge scheitert selten am Veto der Bank, sondern meist am Veto des Herzens. Das Gute daran: Diese Faktoren liegen – im Gegensatz zur Steuergesetzgebung – direkt in der Hand der Inhaber und ihrer Nachfolger. Aber

sie benötigen Zeit. Eine Übergabe ist kein punktueller Akt, sondern ein Prozess, der oft Jahre beansprucht.

## Der zeitliche Schlüssel: die «5-Jahres-Regel»

Eine erfolgreiche Nachfolge beginnt mindestens fünf Jahre vor dem geplanten Rückzug. Das erste Jahr sollte dabei ausschliesslich der Klärung der Rollen dienen, nicht den Zahlen.

Die zentrale Frage lautet: Wer will was und wer kann was? Hier gilt es, zwischen «Geburtsrecht» und tatsächlicher Eignung zu unterscheiden. Eine frühzeitige Eignungsdiagnostik und das offene Ansprechen «unangenehmer Punkte» erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit stark.

## Der kommunikative Schlüssel: vom Monolog zum Dialog

Oft scheitern Prozesse an impliziten Erwartungen. Patrons hoffen häufig, dass die Nachfolger für das Unternehmen ebenso «brennen» wie sie selbst, ohne ihnen Raum für eigene Visionen zu lassen. Der Schlüssel ist ein institutionalisierter und oft begleiteter Dialog, etwa durch einen Familienrat oder eine externe Fachperson. Diese wirkt als Katalysator: Sie hilft, den Monolog des Gründers in einen echten Austausch zu verwandeln und so die nächste Generation für die Zukunft zu gewinnen.

## Der psychologische Schlüssel: das «Loslassmodell»

Wissenschaftlich als «Psychological Ownership» beschrieben, ist die emotionale Bindung des Patrons oft der grösste Bremsklotz. Das Unternehmen ist Teil der eigenen Identität. Ein Nachfolgeplan profitiert daher enorm von einem «Projekt danach» für den Übergeber. Er muss die Transformation vom «Kapitän» zum «Mentor» oder «Ehrenpräsidenten»

vollziehen. Greift der Senior weiterhin ins Tagesgeschäft ein, untergräbt er die Legitimation der neuen Führung und ebnet unbewusst den Weg zum Scheitern.

## Professionalisierung als Erfolgsfaktor

Auch wenn man zeitlebens vielleicht wenig von Psychologie gehalten hat: Die Komplexität dieser drei Schlüssel zeigt, dass moderne Führungspersonen heute mehr als nur betriebswirtschaftliches Handwerkszeug benötigen. Sie müssen Moderatoren, Strategen und Psychologen zugleich sein.

Der Austausch mit Gleichgesinnten, die diesen Prozess bereits durchlaufen haben – etwa beim Forum für Familienunternehmen in Luzern –, bietet wertvolle Impulse. Für die übernehmende Generation empfiehlt sich zudem die gezielte Professionalisierung, beispielsweise durch praxisorientierte Fachkurse wie «Familienunternehmen weiterentwickeln» (SAS, 5 ECTS). Solche Formate bieten den notwendigen strukturellen Rahmen, um die eigene Führungssubstanz zwischen Tradition und Moderne zu schärfen. Denn eine erfolgreiche Nachfolge ist kein Zufall, sondern das Ergebnis bewusster Vorbereitung.

Lars B. Sonderegger\*

\*Lars B. Sonderegger ist Professor für Neuroleadership und Organisation und Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft.