

Workshop 4: Familienunternehmen – Nachfolge planen und regeln

Moderation: Corinne Kuratle (Head of People & Culture bei Kuratle Group AG & Carla Kaufmann (Geschäftsführerin von GetDiversity und companymarket. Vizepräsidentin des Schweizer Dachverbands für Unternehmensnachfolge) unter Mithilfe von François Höpflinger, Alters- und Generationenforschung

Zusammenfassung

In einer angeregten Diskussion wurden 3 Themenbereiche angesprochen und diskutiert:

- a) Einfluss von demografischen Entwicklungen auf Nachfolge in KMU
- b) Wandel der Familien (und Auswirkungen auf Nachfolgeplanung)
- c) Mögliche Rolle von Frauen und Männer 50+ in der Nachfolgeplanung.

a) Demografischer Wandel

Altern geburtenstarker Firmenchefs von Familienunternehmen erhöht die Zahl von Familienunternehmen, die vor einer Nachfolge stehen (gemäss Schätzungen 90'000 bis 100'000 in der Schweiz). Beachtenswert: starker Anstieg von Firmen in der Schweiz insgesamt (1922 gut 80'000, heute gut 680'000).

Sozio-demografische Wandlungen (Langlebigkeit, Migration, neue Familienformen) erhöhen die Diversität der Nachfolgeoptionen bei Familienunternehmen bzw. führen zu mehr Vielfalt bei NachfolgerInnen. Dies wird verstärkt durch berufliche Mehrfach-Verwirklichung (Portfolio-Karrieren, mehrere Rollen) sowie durch branchenbezogene Unternehmenskonsolidierung: Diese Prozesse haben eine zentrale Folge: Zwischenlösungen gewinnen an Bedeutung (auch weil mehr Zeit = mehr Optionen bedeuten). Nachfolge ist oft kein einmaliger Übergang mehr, sondern ein (sozial-emotionaler) Prozess.

InvestorInnen, KäuferInnen ebenso wie UnternehmerInnen werden älter. Dasselbe gilt in manchen Bereichen für die KundInnen (die durch eine familiäre Nachfolge bekannte Bezugspersonen verlieren können).

Die intergenerationelle Diversifizierung (verstärkt durch internationale Migration, unterschiedliche Bildungshintergründe) erhöht die Notwendigkeit das Familienunternehmen innovativ zu halten und modernisieren (damit er für die nachkommenden Generationen noch attraktiv ist (z.B. bei Kuratle Group Betonung von Nachhaltigkeit).

Fazit: Nachfolge wird häufiger, komplexer und vielfältiger, Der Talentpool für Nachfolge wird breiter – aber muss aktiv erschlossen werden.

b) Wandel der Familien

Junge Frauen und Männer aus Familienunternehmen haben heute mehr Optionen (für familienfremde Karriere) und ein geringeres Pflichtgefühl, sich unhinterfragt in die bisher geltenden betrieblichen Familienstrukturen einzuordnen. Die Führung – bei vielen Familienunternehmen – wandelte sich von einer patriarchalen Führungskultur zu einer mehr partizipativen Mitwirkung.

Eine Grundfrage, die im Workshop angesprochen wurde: Wer gehört zur Familie? Und welche Familienmitglieder werden in den Betrieb einbezogen?

Die Kuratle Group hat dieszüglich eine interessante Praxis eingeführt: Die Partner und Partnerinnen der Kuratle-Familie werden nicht in den Familienbetrieb einbezogen. Dies kann Partnerkonflikte reduzieren.

Wichtig für Familienunternehmen ist deshalb eine (möglichst konsensuale) Rollenklärung aller zur Familie gezählten Personen. Um sicher zu sein, ist es empfehlenswert eine Nachfolgeplanung auch durch eine frühzeitige und gute Nachlassregelung zu ergänzen.

Für Familienunternehmen wichtig – vor oder auch nach einer familialen Nachfolge – sind zwei weitere angesprochene Massnahmen:

a) eine regelmässige familiale Werteanalyse (Werthaltungen und Kommunikationsformen, die innerhalb der Familie, aber auch mit familienexternen Mitarbeitenden gepflegt werden). Eine gute Familienkultur erhöht Stabilität und erhöht Attraktivität für Mitarbeitende.

b) Pflege einer unternehmerischen Familienkultur (wichtig: unternehmerisch denken, nicht als BefehlsempfängerInnen). Unternehmerisch denken kann auch einschliessen, jungen Familienmitglieder Raum für Neues zu bieten, gemeinsam Risiken einzugehen usw. (Gemeinsam können Familien enorme Kraft/Solidarität bieten, was familial solidarisch geführte Familienunternehmen auch für Mitarbeitende attraktiv macht).

Fazit: Familiensysteme verändern sich und Nachfolge passiert nicht mehr automatisch innerhalb der Familie, Nachfolge wird stärker gemeinsam diskutiert. Aber auch: Nachfolgeprozesse werden komplexer (Spannungsfeld: Sicherheit, Stabilität, Kontinuität versus Flexibilität und neue Wege.

c) Rolle der Generation50+ (in der Nachfolgeplanung)

Auffallend ist, dass auch mehr über 50-jährige Personen eine neue Firma/Unternehmung gründen. Sie bringen Erfahrung, Kapital, Zeit und soziale Netzwerke mit. Häufig kommt es bei diesen Personen zu einem Wechsel von operativer zu strategischer Rolle.

Diese Punkte können auch für die jüngere Generation (nach erfolgter Firmenübernahme) wertvoll sein, allerdings primär wenn eine genaue Rollenklärung vorliegt, die für junge wie ältere Generationen als sinnvoll erlebt wird.

Offen blieb in der Diskussion, wieweit auch Personen 50+ zu einer wichtigen Zielgruppe für eine Nachfolge (eventuell als Übergangslösung) werden kann.

In der Diskussion wurden zusätzlich folgende Aspekte eingebracht:

Attraktivität einer Familienunternehmung entscheidet oft über eine erfolgreiche Nachfolge. Was (Familien)unternehmen attraktiv macht, sind: Investitionen (v. a. Infrastruktur), Sinn und Purpose, Gute Rahmenbedingungen

Zentrale Erfolgsfaktoren für ein Familienunternehmen langfristig:

- Zuversicht bewahren
- Chancen erkennen
- Fähigkeiten aktiv suchen und fördern
- Akzeptieren: **Nicht alles ist planbar**

Kernbotschaft

Die Unternehmensnachfolge in KMU wird durch den demografischen Wandel **vielfältiger, individueller und komplexer**. Erfolgreich ist, wer offen für neue Modelle ist, Diversität nutzt und Nachfolge als langfristigen Prozess versteht.

Vielen Dank unseren Sponsoren!

Trägerschaft



Hauptsponsor



Programmsponsoren



Kommunikationspartner



Eventsponsoren

