

Nachfolgeentwicklung im KMU Nachfolgeprozess

Grundlagen für die entwicklungsorientierte Beratung von KMU Übernehmenden

Eliane Frei, FREIRAUM Personal- & Organisationsentwicklung

freiraum@elianefrei.ch

Ausgangslage

- Schweizer KMU sind gefordert. In den nächsten 5 Jahren gilt es, über 75'000 Nachfolgen zu sichern. Denn sie sind für die Schweizer Volkswirtschaft höchst relevant, hängen doch rund zwei Drittel der Schweizer Arbeitsplätze davon ab. 88 % der KMU sind Familienbetriebe.
- Die persönliche Verbindung zwischen Übergebenden und Übernehmenden, bsp. in Familienbetrieben, verlängert jedoch den Übergabeprozess. Und oft scheitern diese Nachfolgen an emotionalen Themen. Denn die unterschiedlichen persönlichen Entwicklungsprozesse der Beteiligten werden nicht thematisiert.
- Bei Übergebenden geht es ums Loslassen des Lebenswerkes. Bei Übernehmenden um die Entwicklung der eigenen unternehmerischen Identität und damit der Emanzipation vom Übergebenden.
- Die Literatur macht zum Ablöseprozess der Übergebenden viele Aussagen. Kaum erforscht hingegen ist der Entwicklungsprozess der Übernehmenden und im speziellen ihre Begleitung während der KMU Nachfolge. Und genau hier setzt die Masterarbeit an. Denn ist die Identifikation des Übernehmenden mit dem Betrieb hoch, steigt die Chance auf langfristigen Fortbestand und eine klare Positionierung im sich schnell wandelnden Markt.

Ziel der Arbeit:

- Konkrete und praxisbezogene Handlungsfelder für externe Personal- und Organisationsentwickler aufzeigen, wie Beratung für Übernehmende gestaltet sein kann, sodass sie ihre unternehmerische Identität entwickeln können.

Forschungsleitende Fragen:

- Wie soll die Beratung im Nachfolgeprozess aussehen, damit KMU Übernehmende ihre eigene unternehmerische Identität entwickeln können?

Methode

Theorie

Experteninterviews mittels Leitfaden



Empirie

Leitfragen entwickelt und gewichtet
Basis: Theorie

Leitfragen mit Testpersonen validiert
Probeinterviews

Fünf Experteninterviews geführt
Leitfaden

Qualitative Inhaltsanalyse
Kategorienbildung und Codierung
MAXQDA

Rohdaten für Auswertung
MAXQDA in Excel

Ergebnisse

Entwicklungsprozess

- Der individuelle Entwicklungsprozess von Übernehmenden ist Teil der Nachfolge und besteht aus vier Phasen.

Beratungsfelder

- Bei Übernehmenden stehen menschliche Themen (Emanzipation, Wertschätzung, Konflikte, Abgrenzung) im Kontext der Nachfolge im Zentrum. Bei Familiennachfolgen geht es ergänzend um eine Rollenweiterung zwischen Eltern und Kind.

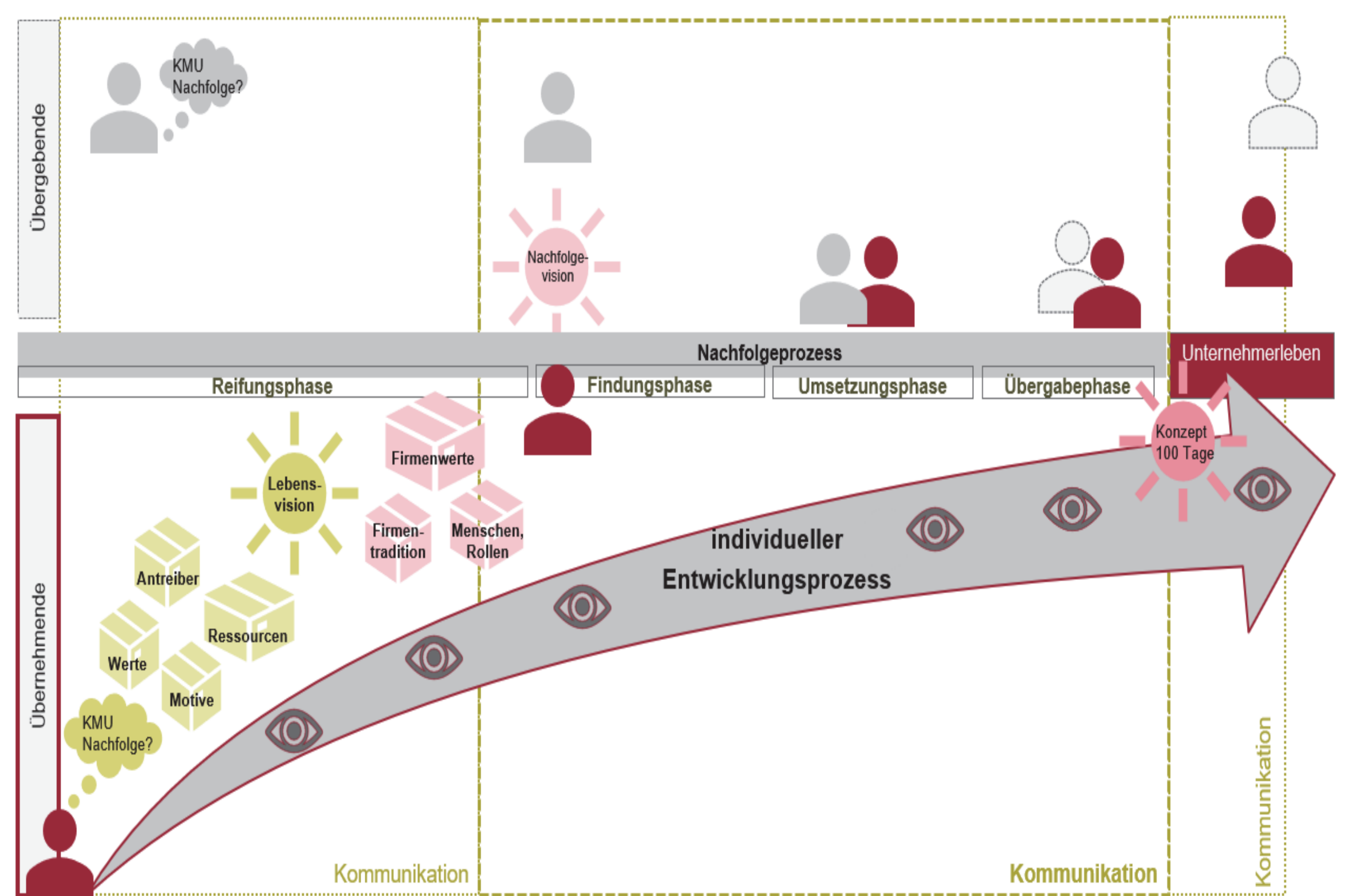
Beratungsformate

- In der ersten Reifephase braucht es Formate, welche die individuelle Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und jenen des KMU Betriebes ermöglichen.

In den folgenden Phasen machen Formate Sinn, welche den Austausch mit dem Übergebenden als auch zu anderen Übernehmenden fördern.

Beratungsansatz

- Es bestätigt sich, dass die systemische Beratung in der Begleitung von Übernehmenden richtig ist. Er fördert die Reflexion, was zur Erweiterung der eigenen Handlungsstrategien und Stärkung der Entscheidungskompetenz führt.



Der individuelle Entwicklungsprozess als Teil des Nachfolgeprozesses

Leseempfehlungen

- Bassewitz, U. von. (2017). Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Den Übergang persönlich und unternehmerisch meistern. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Halter, F. & Schroeder, R. (2017). Das St. Galler Nachfolge-Modell. Ein Rahmenkonzept zum Planen, Gestalten und Umsetzen einer ganzheitlichen Unternehmensnachfolge (4. Aufl.). Bern: Haupt Verlage.
- LeMar, B. (2001). Generations- und Führungswechsel in Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.