

DIE VERANTWORTUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Wenn für einen Patron in einem Familienunternehmen die Pensionierung näherrückt, steht die Frage nach seiner Nachfolge im Raum. Ein Lebenswerk kann nur dann nachhaltig an den Sohn oder die Tochter vererbt werden, wenn deren Potenzial sorgfältig geprüft wurde. Dabei helfen entwicklungsorientierte Assessments – vorausgesetzt, sie werden auch durchgeführt. Der Verwaltungsrat spielt hier eine zentrale Rolle.

TEXT ROBERTO SIANO UND JANINE SCHMÜCKER

Gemäss einer Studie im Schweizer Treuhänder sitzen bei zwei Dritteln aller Familienunternehmen im Verwaltungsrat Personen ein, die nicht zur Familie gehören. Dies ist äusserst wichtig unter Corporate-Governance-Gesichtspunkten, führt es doch zu mehr Transparenz, akkuraterem Umgang mit Risiken und der Wahrung der Interessen verschiedenster Anspruchsgruppen. Im Fall der Nachfolgeregelung kommt genau diesen Faktoren eine sehr grosse Bedeutung zu.

Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Welches sind Erfolgsfaktoren für eine gelungene Besetzung in der Nachfolgeregelung? Die betriebswirtschaftlichen, steuer- und erbrechtlichen, finanziellen und emotionalen Aspekte sind vielfältig und müssen den individuellen und situativen Anforderungen angepasst werden. Es empfiehlt sich deshalb ein übergreifendes Zusammenspiel von Finanzexperten, Juristen und Psychologen, damit der Prozess ganzheitlich betreut und mit Weitsicht erfolgreich begleitet werden kann.

Aus psychologischer Sicht gilt es vor allem die Eignung beziehungsweise die Fähigkeiten des Nachfolgenden zu beleuchten, aber auch seine Motivation respektive sein Interesse für die Funktion. Zudem müssen sein persönlicher Führungsstil und seine Werthaltungen zu den bisher gelebten passen. Ebenfalls spielen die spezifischen familiären Verhältnisse im Prozess eine bedeutende Rolle.

Was sind die Eigenheiten von entwicklungsorientierten Assessments?

Eine vertiefte Anforderungsanalyse ist zentral für eine qualifizierte Eignungsabklärung in der Nachfolgeplanung. Dazu gehört die ganzheitliche Erfassung der Situation und des Umfelds des Unternehmens, des Patrons und des Nachfolgers. Es ist wichtig, über verschiedene Informationsquellen zu verfügen,

um ein vollständiges Bild der Situation zu erhalten. Dabei kann der Verwaltungsrat eine wichtige Funktion übernehmen. Nach der Auftragsklärung ist die klare Kommunikation der Wünsche und Bedingungen von allen Seiten anzustreben, um mögliche Rollenkonflikte vorwegzunehmen und Transparenz herzustellen. Diese ist oftmals das einzige Mittel, um die starken Emotionen, welche einen solchen Prozess begleiten, meistern zu können.

Ein Assessment im Rahmen der Nachfolgeregelung wird im Idealfall vor einem – im Vergleich zu einem klassischen Auswahl-Assessment – relativ weiten Zeithorizont von mindestens drei Jahren durchgeführt. Dabei steht die Entwicklungsorientierung im Vordergrund. Zunächst geht es darum, mittels Potenzialanalyse systematisch individuelle Stärken und den Entwicklungsbedarf des Nachfolgenden herauszuarbeiten. Daraus müssen Massnahmen abgeleitet werden, damit die Anforderungen der künftigen Aufgabe gemeistert werden können. Das Spektrum reicht von Führungscoachings über Führungsweiterbildungen bis zur Übernahme einer Managementrolle in einem anderen Unternehmen.

Ungleich wichtiger als in einem klassischen Auswahl-Assessment ist es bei der Nachfolgeplanung, die motivationalen Aspekte, generelle berufliche Karriereziele und Werthaltungen des Nachfolgers herauszuarbeiten. Nicht selten wird dabei deutlich, dass sich der Nachfolgende möglicherweise verpflichtet fühlt, in die Fussstapfen des Seniors zu treten, aber weder Interesse noch die Motivation dafür entwickelt hat. Wenn dies der Fall ist, gilt es das – zum Schutz aller Beteiligten – klar festzuhalten und zur Sprache zu bringen. In einem solchen Fall können dann weitere Beratungen zur Laufbahnplanung für den Nachfolger unterstützend wirken.

Der Umgang mit den Erkenntnissen ist ebenso bedeutend wie die Durchführung des Assessments an sich. Zuerst sollte ein Feedback-Gespräch mit dem Nachfolger durchgeführt werden, in dem die Ergebnisse der Potenzialanalyse besprochen werden. Diagnostizierte Stärken und der Entwick-

lungsbedarf werden rückgemeldet sowie motivationale Aspekte zur Übernahme besprochen. Hier entscheidet sich oft, ob der Nachfolger in Frage kommt und welche Schritte bis zur endgültigen Übernahme noch getätigt werden sollten. Im weiteren Verlauf geht es darum, den Nachfolger auf seine Rolle vorzubereiten. Dabei kommt dem Integrationsprozess eine besondere Bedeutung zu, da die ersten sichtbaren Schritte des Nachfolgers im Unternehmen wegweisend sind. Oftmals sind Verwaltungsräte mit ihrer Erfahrung prädestiniert, eine Coachingfunktion für den Nachfolgenden zu übernehmen und damit die Einführungsphase positiv zu beeinflussen.

Vorteile entwicklungsorientierter Assessments

Zum offensichtlichen Nutzen eines Nachfolge-Assessments wie dem unabhängigen, objektiven Bild, welches durch die Assessoren gezeichnet wird, und den klaren Entwicklungsempfehlungen gesellen sich weitere Vorteile. So besteht die Möglichkeit eines indirekten Vergleiches der Eignung des Nachfolgers im Sinne eines Benchmarkings auf der Basis der Erfahrung der Assessoren. Zudem sendet der Einsatz eines Assessments ein klares Signal in Richtung Transparenz und wirkt dem Vorwurf einer Vorzugsbehandlung entgegen.

Wenn alle Parteien ihre Verantwortung ernst nehmen und die Nachfolgeregelung mit Professionalität durchgeführt wird, ist, basierend auf der Erfahrung mit Nachfolge-Assessments, die Chance auf eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens sehr gross. ●

AUTOREN

Roberto Siano, lic. phil., ist Psychologe am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Er ist Dozent und leitet Projekte im Bereich Assessment. Janine Schmücker, Dipl.-Psych., MSc, ist Wirtschaftspsychologin am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Sie leitet Projekte im Bereich Assessment und doziert zum Thema Personalauswahl.

