Forrer Lombriser & Partner

Strategie- und Projektmanagement

Newsletter Oktober 2019

Wie machen Sie aus Betroffenen Beteiligte?

Liebe Leserin
Lieber Leser

Die Frage nach dem Einbezug von betroffenen Personen stellt sich bei jedem Projekt. Dabei hören Sie Aussagen von «so viel Einbezug wie möglich» bis hin zu «versuchen, den Einbezug möglichst klein zu halten».

Was Bären und Frösche damit zu tun haben, erzählt Ihnen Fritz Forrer in seinem Artikel. Auch bei einer Unternehmensnachfolge stellt sich die Frage, wer in einen Nachfolgeprozess einzubeziehen ist. Erfahren Sie von Geraldine Pellet, welche Parteien von einer Unternehmens-übergabe betroffen sind und worauf im Umgang mit diesen zu achten ist.

Weiter freuen wir uns, Ihnen auch nächstes Jahr anspruchsvolle Themen an unseren Fachtagungen präsentieren zu können.

Wir hoffen, Ihnen mit unserem Newsletter einige Anregungen mitgeben zu können und wünschen Ihnen eine «goldene» Herbstzeit.

Marcel Schöni

Von Bären und Fröschen **Seite 2**

Betroffene in die Unternehmensnachfolge einbeziehen **Seite 3**

Events & Infos **Seite 4**

Von Bären und Fröschen

Fritz Forrer

Bei jedem grösseren Veränderungsprozess stellt sich die Frage, wie Betroffene zielführend einbezogen und zu Beteiligten gemacht werden sollen.

Was uns in Kundenprojekten aber auch immer wieder gesagt wird: «Man kann den Bären nicht waschen, ohne dass das Fell nass wird!» oder «Man fragt nicht die Frösche, wenn deren Teich trocken gelegt werden soll!»

Grundsätzlich stellt sich also die Frage: Wie weit sollen Betroffene in welchen Situationen einbezogen werden? Unbestritten ist, dass Einbezug in der Konzipierungsphase die Umsetzung der erarbeiteten Konzepte begünstigt. Unsere Projekterfahrung zeigt aber auch, dass der Einbezug der Betroffenen dazu führt, dass die Ergebnisse tendenziell weniger nah bei einer «state-of-the-art»-Lösung liegen, als wenn die Betroffenen nicht einbezogen werden.

Der Grad des anzustrebenden bzw. von den Betroffenen erwarteten Einbezugs ist von mehreren Faktoren abhängig.

Betroffenheit

Wie stark sind die Mitarbeitenden von den Ergebnissen betroffen?

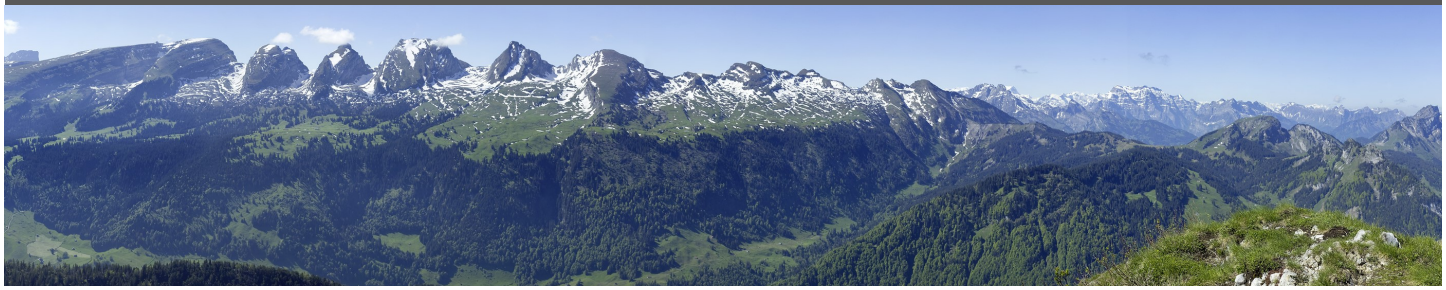
Unternehmenskultur

Welche Ausprägung hat die Unternehmenskultur? Je stärker im Arbeitsalltag delegativ und/oder kooperativ geführt wird, desto grösser sind die Erwartungen eines substanziellen Einbezugs. Je direktiver und patriarchischer geführt wird, desto weniger wird von den Betroffenen eine Beteiligung erwartet.

Ausbildungsstand

Welchen Aus- und Weiterbildungsstand haben die Mitarbeitenden? Je qualifizierter die Mitarbeitenden sind, desto stärker ist tendenziell die Erwartung eines substanziellen Einbezugs. Ausnahmen bestätigen die Regel (z.B. Fachexperten ohne Interesse an Themen ausserhalb ihres Faches).

Plakative Aussagen wie «Betroffene zu Beteiligten machen» bzw. «Man kann den Bären nicht waschen, ohne dass das Fell nass wird» helfen nicht weiter. Ein vertieftes Analysieren der Situation und der Frage des Einbezugs ist erfolgsentscheidend. Der Analyseaufwand lohnt sich! Sie haben es einfacher – sowohl in der Konzipierungs- vor allem aber in der Umsetzungsphase.



Betroffene in die Unternehmensnachfolge einbeziehen

Geraldine Pellet

Im Rahmen eines Nachfolgeprozesses sind nicht nur unternehmensstrategische, finanzielle und rechtliche Fragen zu beantworten, sondern auch persönliche und emotionale Faktoren zu klären. Zudem betrifft die Unternehmensnachfolge nicht nur die übergebende Person, sondern wirkt sich auf weitere Parteien aus. Deshalb gilt es auch hier, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen:

- Unternehmerin oder Unternehmer
- Familienangehörige
- Nachfolgerin oder Nachfolger
- Mitarbeitende
- Kundschaft und Geschäftspartner

Ein neuer Lebensabschnitt

Für die übergebende Unternehmerin oder den übergebenden Unternehmer steht ein radikaler Wechsel und ein neuer Lebensabschnitt bevor. Vor allem bei KMU ist es häufig so, dass das Unternehmen über eine lange Zeit gewachsen ist und das Lebenswerk der übergebenden Person verkörpert. Sich davon loszulösen ist nicht einfach. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Unternehmerin oder der Unternehmer aktiv und frühzeitig mit dem Nachfolgeprozess auseinandersetzt. Der Einbezug der Familienangehörigen ist nicht zu vergessen. Einerseits kann es sein, dass Personen an einer familieninternen Nachfolgeoption interessiert sind, andererseits können die Familienangehörigen eine wichtige emotionale Stütze für die Unternehmerin oder den Unternehmer sein.

Auch die Nachfolgerin oder der Nachfolger steht vor einem neuen Lebensabschnitt. Die Übernahme eines KMU bringt neue Aufgaben und Verantwortung mit sich. Häufig muss die Person in ihre neue Rolle hineinwachsen und sich die Akzeptanz der Mitarbeitenden und der Kundschaft zuerst erarbeiten. Durch eine sorgfältige Einführung durch die Vorgängerin oder den Vorgänger kann dies unterstützt werden. Zentral ist die Weiterempfehlung und persönliche Übergabe der Kundenbeziehungen und das Verhalten der ehemaligen Unternehmerin oder des ehemaligen Unternehmers nach der Übergabe.

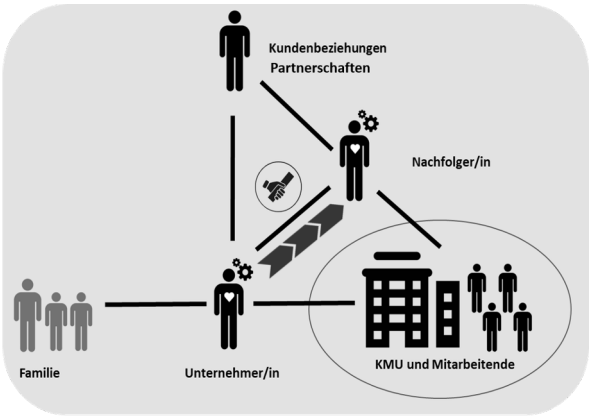


Abbildung: Betroffene einer Unternehmensnachfolge (Quelle: eigene Darstellung)

Kommunikation nach innen und aussen

Als Unternehmerin oder Unternehmer trägt man auch Verantwortung für die Mitarbeitenden und deren Familien. Die Frage nach dem zielführenden Einbezug der Mitarbeitenden in den Nachfolgeprozess kann nicht generell beantwortet werden. Je nach vorhandener Unternehmenskultur kann es sinnvoll sein, gegenüber den Mitarbeitenden bereits sehr früh zu kommunizieren, dass eine Nachfolgelösung angestrebt wird und welche Person dafür vorgesehen ist. Bei einer weniger offenen Unternehmenskultur hingegen kann eine solche Kommunikation auch Unsicherheiten verursachen, welche sich negativ auf den Geschäftsverlauf auswirken. Zielführend ist ein situatives Abwägen, welche Inhalte zu welchem Zeitpunkt kommuniziert werden.

Auch gegenüber Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern gibt es kein Patentrezept, wenn es um die Kommunikation geht. Wichtig ist jedoch, dass die interne vor der externen Kommunikation erfolgt. Extern wird tendenziell erst nach der erfolgten Übergabe informiert – mit Ausnahme von Kunden- und Geschäftsbeziehungen, welche eine frühzeitige Kommunikation erfordern, um die Beziehung optimal auf die Nachfolgerin oder den Nachfolger zu übertragen.

Im obenstehenden Artikel ist die Masterarbeit «Nachfolgeprozess von Schweizer KMU mit stark personenbezogenen Geschäftsmodellen» von Geraldine Pellet aufs Kürzeste zusammengefasst. Wir gratulieren herzlich zum akademischen Grad MSc in Business Administration!

Events & Infos

Nächste Fachtagung

Dienstag, 19. November 2019, 13.30 – 16.30 Uhr, Zunfthaus zur Schmiden, Zürich

Nachfolgeplanung in strategischen Gremien von sozialen Institutionen

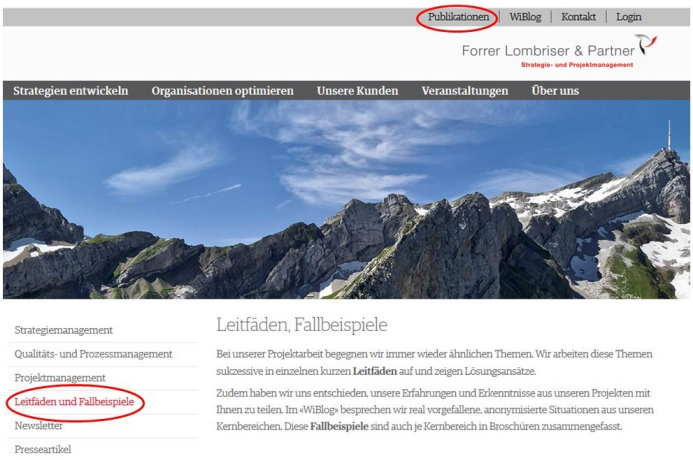
- Wie und wann ist der Nachfolgeprozess zu initiieren?
- Wie sieht die ideale Zusammensetzung eines Vorstandes oder Stiftungsrates aus?
- Wie erarbeiten Sie ein Anforderungsprofil?
- Über welche Kanäle gelangen Sie zu geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten?

Geplante Fachtagungen 2020

- Entwicklung von Visionen und Strategien in Gemeinden
- Strategien für den Bereich Arbeit in Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigungen
- Optimierungsmöglichkeiten und Synergiepotenziale in der Zusammenarbeit von Berufsschulen
- Herausforderungen und Chancen beim Aufbau einer integrierten Versorgung im Altersbereich

Auf unserer Internetseite www.forrer-lombriser.ch finden Sie Informationen zu weiteren Veranstaltungen. Haben Sie Interesse an einer der Fachtagungen? Gerne können Sie sich bereits heute unter info@forrer-lombriser.ch anmelden.

Unsere Leitfäden



Kennen Sie unsere Leitfäden? Bei unserer Projektarbeit begegnen wir immer wieder ähnlichen Themen. Wir arbeiten diese Themen sukzessive in einzelnen kurzen Leitfäden auf und zeigen Lösungsansätze in folgenden Bereichen:

- Arbeitgeberattraktivität
- Erfolgreiche Nachfolgeregelung
- Vorgehen bei Strukturoptimierungen

Sie finden den Link zu unseren Leitfäden auf der Titelseite unserer Homepage oben rechts unter «Publikationen» oder über den nebenstehenden QR-Code.

Zu guter Letzt

Aus den Sommerferien ist uns das obenstehende Foto zugestellt worden. Es scheint, als hätten wir im Tessin eine Filiale. Wir haben sofort unsere Strategiepapiere konsultiert und kein entsprechendes Geschäftsfeld finden können.

Umso beruhigender war es, dass wir mit kurzer zeitlicher Verzögerung dann noch das untenstehende Foto erhalten haben. Wir sind erleichtert, dass es sich zwar um eine Firma mit gleichem Kürzel handelt, aber nicht um eine Filiale von Forrer Lombriser & Partner!

printed in switzerland

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch