

Klare Strukturen für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung

Eine erfolgreiche Übergabe an die nächste Generation setzt eine frühzeitige, systematische Planung sowie die konsequente Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsstrukturen voraus.

Flavio De Nando

Typische Herausforderungen

In zahlreichen Unternehmen zeigen sich wiederkehrende Muster: eine unzureichende Trennung von strategischer und operativer Führung, eine starke Konzentration zentraler Aufgaben auf die Inhaberschaft, Profit-and-Loss-Verantwortung ohne entsprechende Entscheidungskompetenzen, unklare Rollen- und Aufgabenverteilungen oder informelle Entscheidungswege. Dazu kommen fehlende Prozesse, unzureichende Stellvertretungsregelungen sowie ein hoher Anteil an informellem Wissen, das bei wenigen Schlüsselfiguren konzentriert ist. Häufig sind Organisationen eher personen- als prozessorientiert gewachsen.

Solche Strukturen erzeugen Intransparenz, Ineffizienzen und Abhängigkeiten. Sie erschweren eine wirksame Führung, begünstigen Konflikte und behindern die Entwicklung der zweiten Führungsebene – ein zentrales Risiko für jede Nachfolgeregelung.

Voraussetzungen

Eine nachhaltige Nachfolge gelingt dann, wenn Strategie, Organisation, Prozesse und Personalmanagement konsequent aufeinander abgestimmt sind. Die Strategie definiert Ziele und Prioritäten und die Organisation übersetzt diese in klare Führungs- und Rollenstrukturen sowie transparente Entscheidungswege. Effiziente Prozesse unterstützen die Umsetzung der strategischen Vorgaben. Ein strukturiertes Personal- und Kompetenzmanagement stellt sicher, dass Mitarbeitende, insbesondere potenzielle Nachfolger:innen, über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen und gezielt weiterentwickelt werden.

Erst die schlüssige Verbindung dieser Ebenen schafft die nötige



Die Übergangsphase bietet ein ideales Zeitfenster, um veraltete Strukturen zu modernisieren. stock.adobe.com/contrastwerkstatt

Stabilität für Wachstum und eine reibungslose Übergabe.

Zukünftige Strukturen

Am Beginn jedes professionellen Nachfolgeprozesses steht eine umfassende Unternehmensanalyse. Sie identifiziert Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und bildet die Grundlage für Strategieentwicklung und Nachfolgeplanung. Ergänzend ist eine Analyse der Unternehmenskultur, der Wertebasis und des Führungsverständnisses unerlässlich.

Auf dieser Basis lassen sich klare strategische Ziele und operative Massnahmen ableiten, welche die künftige Führung und Ausrichtung des Unternehmens bestimmen. Dazu gehört die Neu- oder Weiterentwicklung von Führungs- und Organisationsstrukturen, die Definition konsistenter Rollen- und Kompetenzprofile und die Festlegung eindeutiger Entscheidungs- und Verantwortungswege.

Die systematische Dokumentation von Prozessen und unternehmenskritischem Wissen stellt sicher, dass Erfahrungs- und Kundenwissen nicht von Einzelpersonen abhängig bleibt.

Gleichzeitig ermöglicht ein strukturiertes Entwicklungsprogramm, etwa über Weiterbildung, Coaching, Mentoring oder Job-Rotation, den gezielten Aufbau zukunftsrelevanter Kompetenzen. Dies stärkt insbesondere die zweite Führungsebene und erhöht die Flexibilität der Organisation.

Übergangsphase

Die Übergangsphase bietet ein ideales Zeitfenster, um veraltete Strukturen zu modernisieren, Verantwortlichkeiten breiter abzustützen und Entscheidungswege verbindlich zu ordnen. Ein professionelles Change-/Übergangsmanagement führt schrittweise durch die Phasen der Vorbereitung, der geteilten Führung und der vollständigen Übergabe. Klar definierte Zeit- und Massnahmenpläne schaffen Orientierung, regelmässige Review-Prozesse sichern die Qualität und ermöglichen kontinuierliche Optimierungen.

Von zentraler Bedeutung ist zudem die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Die Klärung gemeinsamer Werte, Führungsgrundsätze und Verhaltensstandards sowie die aktive Einbindung

der Mitarbeitenden fördern Akzeptanz und stärken die langfristige Ausrichtung des Unternehmens.

Neutrale Aussenperspektive

Eine professionelle Nachfolge vereint strukturierte Führungs- und Organisationsentwicklung, gezielte Kompetenzaufbauprozesse sowie eine transparente interne und externe Kommunikation. Fehlt im operativen Alltag die erforderliche Kapazität, kann die Unterstützung durch externe Expert:innen entscheidende Impulse liefern, sei es durch fachliche Begleitung, durch Sparring auf Führungsebene oder durch eine interimsistische Unternehmensführung. Sie trägt dazu bei, Risiken zu minimieren, Stabilität zu schaffen und die erfolgreiche Weiterführung des unternehmerischen Lebenswerks sicherzustellen.



Flavio De Nando
Unternehmer/VR
Sparring-Partner
Nachfolge-
regelungen
Aviando
Professionals AG