

## **Artikel ganzheitliche Nachfolge:**

### **Ziel dieses Artikels:**

Dieser Artikel beschäftigt sich nicht damit, Checklisten zu entwickeln und mit dem Zeigefinger darauf hinzuweisen, dass es Zeit ist, sich mit Nachfolge zu beschäftigen, um hier steuerliche und rechtliche Ansatzpunkte in den Vordergrund zu stellen, es wird versucht, den Standpunkt der Entscheidungsfindung zu beleuchten. Der Verfasser legt daher großen Wert darauf, den Bereich der Ablösung sowie das Verständniss zwischen den Generationen zu klären. Dem einen oder anderen mag manche Aussage eher philosophisch oder psychologisch erscheinen. Es sollte den Leser jedoch nicht davon abhalten, den Kuchen mal von allen Seiten zu betrachten und zu versuchen, den Standpunkt des Anderen einnehmen zu können. Ferner ist dem Verfasser an einer konstruktiven Auseinandersetzung mit den Generationen gelegen, anstatt mit Richtig oder Falsch zu argumentieren.

### **1 Das Geheimnis kluger Entscheidungen**

Wer das Geheimnis kluger Entscheidungen ergründen will, muss sich zunächst von der herkömmlichen Vorstellung, was gute Entscheidungen ausmacht, verabschieden. Bisher gingen die meisten davon aus, dass gute Entscheidungen auf Vorgängen basieren, die man mit Begriffen wie »Verstand«, »Vernunft« oder »Denken« bezeichnet. Emotionen oder Körperempfindungen, wie sie zum Beispiel in Worten, wie »Bauchgefühl« oder »Herzenswunsch« auftauchen, wurde bei Entscheidungen höchstens die Rolle eines Störenfrieds zugebilligt. Dieser Sachverhalt zeigt sich in Bemerkungen wie: »Sei doch vernünftig!« oder »Jetzt benutze endlich deinen Verstand!« oder

»Versuch doch mal, klar zu denken!« Nach der herkömmlichen Vorstellung kann ein Mensch nur dann gut entscheiden, wenn er versteht, seine Gefühle unter Kontrolle zu halten. Denn Gefühle und ihre körperlichen Begleiterscheinungen verwirren den vernünftigen Menschen und stören seine Sachlichkeit.

Gute Entscheidungen fallen dann emotions- und leidenschaftslos: Diese Vorstellung hat sich in unserem Alltagsverständnis so sehr festgesetzt, dass sie oftmals gar nicht mehr hinterfragt werden. Für viele Unternehmer ist sie so selbstverständlich wie die Tatsache, dass sie Luft zum Atmen brauchen. Sie versuchen, ihre Gefühle in den Griff zu kriegen, und üben sich im Pokerface. Erfolgreiches Management besteht nach dieser Ansicht darin, Kosten und Nutzen der zu entscheidenden Vorgänge gegeneinander abzuwägen und dann eine sachliche und rein rational begründete Entscheidung zu treffen. Das Ideal, das viele Unternehmer anstreben, ist ein Mensch, der sich in seinen Entscheidungen wie eine Rechenmaschine verhält. Commander Spock aus der Science-Fiction-Serie »Raumschiff Enterprise« verkörpert diesen Typus Entscheider in Reinform. Obwohl es sich beim Raumschiff Enterprise um ein Phantasiegebilde handelt, lässt es sich gut als Beispiel für das Thema Nachfolge verwenden.

Warum kann ein Mensch besser führen als ein Wesen aus Vulkanien? Das menschliche Gehirn funktioniert anders als das Gehirn eines Vulkaniers. Denn das menschliche Gehirn verarbeitet nicht nur Fakten, es entwickelt auch Emotionen. Emotionen wiederum rufen Veränderungen in Körperausdruck und Mimik hervor. Solche Vorgänge sind wesentlich, wenn es darum geht, gute Entscheidungen zu treffen. Wegen seiner Emotionen und seiner Fähigkeit, diese auch körperlich zu erleben, kann ein Mensch bessere Entscheidungen

fällen als ein Wesen aus Vulkanien. Hierin liegt das Geheimnis kluger Entscheidungen. Komischerweise haben die Frauen von Natur aus einen besseren Zugang zu dieser notwendigen Emotionalität und können dadurch eine entspanntere Atmosphäre schaffen, um über so wichtige Fragen wie die Nachfolge zu diskutieren.

Also ist eine gewisse Emotionalität notwendig, um Veränderungen voranzutreiben, hierbei wird meist vergessen, dass gerade die Emotion (Vision, Gefühl) den Aufbau des Unternehmens erst ermöglicht haben. Vielleicht kann eine kleine Geschichte im Zusammenhang mit der emotionalen Nachfolge den Zugang erleichtern:

*Ein junger Mann betrat im Traum einen Laden. Hinter der Theke stand ein älterer Mann, hastig fragte er ihn: „Was verkaufen Sie, mein Herr?“ Der weise Mann antwortete freundlich: „Alles was Sie wollen.“ Der junge Mann begann aufzuzählen: „Dann hätte ich gerne den Weltfrieden, die Abschaffung von Vorurteilen, Beseitigung von Armut, mehr Einheit und Liebe zwischen den Religionen, gleiche Rechte für Mann und Frau und ... und...“ Da fiel ihm der Weise ins Wort: „Entschuldigen Sie, junger Mann, Sie haben mich falsch verstanden. Wir verkaufen keine Früchte, wir verkaufen nur Samen.“ (In Peseschkian „Auf der Suche nach Sinn“)*

Betrachtet man das Geheimnis kluger Entscheidungen aus diesem Blickwinkel, so steht die Emotionalität im Vordergrund und erst an zweiter Stelle kommen die Fakten zu Tage. Gerade diese Emotionalität sollte vorher gemeinsam geprüft werden. Der größte Fehler der begangen werden kann, die Vision des Übergebers zu kopieren. Erfahrungen gelungener Unternehmensnachfolgen zeigen jedoch auch, dass es Möglichkeiten und Wege gibt,

ganz persönliche Empfindungen und Gefühle, die durch die anstehende Nachfolgeregelung bei den einzelnen Mitgliedern der Unternehmerfamilie ausgelöst werden, als verständliche menschliche Reaktionen zuzulassen und nicht zu verdrängen, sie zu benennen und kritisch zu reflektieren. Durch die Verarbeitung dieser Emotionen eröffnen sich dann Möglichkeiten und Wege, die Unternehmensnachfolge einer Lösung zuzuführen, die allen Beteiligten und dem Unternehmen selbst lebenswerte Zukunftsperspektiven eröffnen.

### **Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:**

1. Warum sollte der Kunde überhaupt beim Übernehmer kaufen?
2. Warum sollten die Mitarbeiter überhaupt beim Übernehmer arbeiten?
3. Welche Weiterentwicklung sieht der Übernehmer als notwendig an und welchen Nutzen haben Kunden und Mitarbeiter dann davon?
4. Welche Veränderungen innerhalb der Organisation wären notwendig, um eine positive Entwicklung zu ermöglichen ?
5. Wie würden dann die ersten Schritte aussehen?

Diese Fragen sollen helfen, seine eigenen Emotion und die der anderen zu verstehen.

## **2 Was wird dann in der Zukunft?**

Die Zukunftsprognosen der meisten Medien sind pessimistisch. Ist dieser Pessimismus nun der Wegweiser in die Zukunft? Es ist zweifellos so, dass Menschen leicht beeinflussbar sind. Die pessimistischen Überschriften in Zeitungen und Zeitschriften haben sich inzwischen in so vielen Gehirnen festgesetzt, dass daraus eine negative-

lähmende Überzeugung wird. Die viel-diskutierte Frage heisst dann „Kann meine Tochter/mein Sohn überhaupt erfolgreich das Unternehmen weiter-führen?

Leben heisst : „Altes stirbt - Neues wird“ auch bei der Nachfolge sieht das nicht anders aus. Es gibt, wie auch beim einzelnen, zwei Möglichkeiten: sich auf vergangenen Erfolgen auszu-ruhen, oder sie zu verlängern oder zu erneuern. Zu einem Konflikt kommt es nur dann, wenn man aus fehlendem Veränderungswillen aufhört, das Un-ternehmen und sich selber weiter zu entwickeln. Deshalb sollte das Motto lauten „ Wir arbeiten für die Zukunft, weil wir in ihr leben möchten“. Wer nicht für die Zukunft lebt, wird sich ei-nes Tages in der Welt befinden, in der es ihm nicht mehr gefällt.

Viele Unternehmer sind enttäuscht o-der verbittert, weil sie es als unbegreif-lich empfinden, dass sich Andere mit geringer Qualifikation durchsetzen und größeren Erfolg haben als sie selbst, und dies strahlen sie dann auf ihre Familie aus.

- Was nutzt einem Lehrer alles Wis-sen, wenn er nicht seine Schüler in-teressieren kann.
- Was nutzt einer Bäckerei alles Qualitätsdenken, wenn diese Quali-tät dem Kunden nicht als Vorteil vermittelt werden kann.
- Was nutzt einem Vater der Erfolg der Vergangenheit, wenn er keine Motivation bei seinen möglichen Nachfolgern wecken kann.
- Was nutzt das beste Konzept, wenn wer die Banken nicht über-zeugen kann.

Nicht die Fehler der möglichen Nach-folger sollten im Vordergrund stehen, sondern ihre positiven Anlagen. Denn häufiges Kritisieren verärgert nur und schafft keine Vertrauensbasis. Also

sollten positive Anlagen, die sich in ei-nem Menschen befinden, erkannt und gefördert werden. Dies ist nach Mei-nung des Verfassers die größte Hürde, die die Generationen trennt. Hier liegt der Schlüssel in der Anerkennung, denn Anerkennung bedeutet „Ich er-kenne deine Fähigkeiten und Stärken“ dies gilt auch für den möglichen Über-nehmer. Vielleicht ist hier ein Zitat hilf-reich von D.Eisenhower der einmal bemerkte.

*„Führen ist die Fähigkeit, einen Men-schen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will, und wie man will – weil er selbst es so will.“*

Es zählt allein was man tut, nicht was man anderen zu tun empfiehlt.

### **3 Wird die Leistung des Überneh-mers (Kindes Sohn/ Tochter) überhaupt wahrgenommen?**

Diesem Punkt scheint dem Verfasser eine Schlüsselrolle zuzukommen. Meist wird der Alltag damit verbracht, Aufgaben im Sinne des Firmenziels und des Kundenziels zu erledigen. Aufgrund der energieraubenden Tätig-keiten bleibt leider nur wenig Zeit für die so wichtige Wahrnehmung. Gerade in der Beurteilung von Anderen tun wir uns immer schwer, da hier eine objek-tive Kriterienauswahl in den seltensten Fällen zur Verfügung steht. In diesem Unterpunkt wird der Versuch angestellt hier ein wenig Licht in die Leistungs-wahrnehmung zu bringen.

#### **3.1 Was bedeutet Leistung**

Im physikalischen Sinne ist Leistung eindeutig definiert: Arbeit durch Zeit. im nichtphysikalischen Sinne ist Leistung dagegen vieldeutig: erwartungsabhän-gig, unscharf und bewertungssoffen. Schaut man genauer hin, wie Leistung

entsteht, so wird ihre Mehrdimensionalität offenbar:

- Leistungs-Bereitschaft x Leistungs-Fähigkeit x Leistungs-Möglichkeit

### 3.1.1 Leistungs-Bereitschaft

Synonyme für Leistungs-Bereitschaft sind Wille, Kraft, Temperament, Dynamik, Entschiedenheit, Motivation oder auch, wem das besser gefällt, „Motiviertheit“ In der Praxis wird dieser Punkt in der Regel immer als erstes wahrgenommen. Hier spielen wieder die emotionalen Empfindungen eine große Rolle, die Beurteilungskriterien sind in erster Linie auf Arbeitshaltung, Körpersprache und die Bereitschaft, interessiert an seiner Arbeit zu sein, ausschlaggebend.

*Folgende Aussagen für Leistungsbe-  
reitschaft können hier hilfreich sein:*

- a.) Sich auf jeden Arbeitstag freuen!
- b.) Sich pünktlich schon 10 Minuten vor Arbeitsbeginn geistig und körperlich für seine Arbeit vorzubereiten!
- c.) Immer auf der Suche sein, die Organisation und die Produkte im Sinne der Unternehmensphilosophie oder des Kundennutzens zu verbessern!
- d.) Verantwortungsgefühl für sich und Andere zu entwickeln
- e.) Bereitschaft für seine Ideen einzutreten
- f.) Aufrechte und offene Körperhaltung.

Diese Aussagen sollten besprochen werden im Sinne der Klärung der einzelnen Sichtweisen. Hier kann auch folgende Aussage zum besseren Verständnis nützlich sein:

*„Auf jeden Fall ist die Verschwendung der eigenen Talente ein Verbrechen an sich selbst. Oder anders ausgedrückt: Dein Aussehen bestimmt, wie man dich empfängt. Deine Persönlichkeit bestimmt, wie du verabschiedet wirst.“*

### 3.1.2 Leistungs-Fähigkeit

Allein das Wollen erbringt noch keine Leistung - auch wenn uns das etliche feuerlaufende und eisenbiegende Motivations-Gaukler weismachen wollen. Da muss die Leistungs-Fähigkeit hinzukommen: Fertigkeiten, Wissen, Kenntnisse, Erfahrung, das *Können*, die fachliche Eignung, Kompetenz. Sind Sie fähig, eine Aufgabe fachlich zu bewältigen? Fordert sie Sie heraus? Können Sie Ihre Talente entfalten? Mögliche Übergeber sagen oft: „Der will nicht!“ Dabei *kann* er nicht. Dass die Leistungs-Fähigkeit mit der Leistungs-Bereitschaft eng verzahnt ist, kann man an der unterschiedlichen Bereitschaft des Menschen erkennen, seine Leistungs-Fähigkeit zu steigern - also zu lernen.

*Hier haben sich in der Praxis folgende Fragen bewährt:*

- a.) Welche neuen fachlichen Fähigkeiten will muss ich erlernen um in der Zukunft erfolgreich zu sein?
- b.) Welche neuen Führungsfähigkeiten will muss ich erlernen um in der Zukunft erfolgreich zu sein ?
- c.) Welche neuen menschlichen Fähigkeiten will, muss ich erlernen um in der Zukunft mit Menschen besser auskommen zu können?

Unterstützend können hier folgende Gedanken sein: Jeder von uns sollte ins Lernen verliebt sein, und dieser Wunsch nach Weiterentwicklung sollte uns erhalten bleiben, solange wir atmen. (Sir Michael Grylls)

### 3.1.3 Leistungs-Möglichkeit

Aber auch das Wollen und das Können allein reichen nicht aus, Leistung zu erzeugen. Es muss noch die Leistungs-Möglichkeit vorhanden sein. Damit sind die Bedingungen gemeint, unter denen eine Leistung zu erbringen ist. Ein Mensch muss auch eine realistische Chance haben, sein Potenzial

zu entfalten. Das Gelingen, der Erfolg, muss wahrscheinlich sein. Dabei spielt das soziale *Dürfen*, die Spielregeln in einem Unternehmen, eine große Rolle. Aber auch die Hierarchie, die Organisationsstruktur oder die harten Bedingungen des Marktes können beeinflussen, ob jemand seine Möglichkeiten entfalten kann.

*Hier haben sich in der Praxis folgende Fragen bewährt:*

- a.) Kann ich meine Talente in meinem Arbeitsbereich voll einbringen, wenn nein, welcher Arbeitsbereich wäre dann der Richtige für mich?
- b.) Was muss sich in meinem Arbeitsbereich ändern, damit das Unternehmen im Sinne meiner Talente davon profitieren kann?

### 3.1.4 Fazit

Leistung ergibt sich immer aus dem Zusammenspiel dieser drei Dimensionen, d. h., sie sind *wechselwirksam*. Wenn zum Beispiel die Leistungsmöglichkeiten beschränkt sind, stirbt langsam auch das Wollen und später wahrscheinlich auch das Können. Wer andererseits etwas wirklich mit ganzem Herzen will, wird in der Regel auch die Fähigkeiten erwerben, sein Ziel zu erreichen. Und wer etwas gut kann, wird es in der Regel auch gerne tun. Hohe Bereitschaft kann geringe Fähigkeit hingegen nur begrenzt ausgleichen. Tendiert eine der Leistungsvariablen gegen null, geht die Leistung gegen null. Wichtig ist: Leistungsprobleme resultieren keineswegs nur aus niedriger Leistungs-Bereitschaft sondern entstehen oft durch fehlende Transparenz der obigen Beurteilungsbereiche. Als Fazit kann man bemerken, Leistung entsteht aus dem Zusammenspiel von Leistungs-Bereitschaft (Wollen), Leistungs-Fähigkeit (Können) und Leistungs-Möglichkeit (Dürfen). Ist eine dieser Komponenten zu schwach ausgeprägt oder kann sie sich nicht

optimal entfalten, kann demzufolge nicht die bestmögliche Leistung erbracht werden.

Gerade die intensive Bearbeitung dieser Leistungsbeurteilung ist wechselseitig (Übergeber / Übernehmer) die Voraussetzung einer harmonischen Übernahme.

## 4 Beziehung:

### 4.1 Konflikte sind notwendig

Die Alternative zu Konflikten ist eine bequeme Stagnation, die auf Selbstverständnissen und Gewissheit beruht und nicht hinterfragt wird. Das Auftreten eines Konfliktes bedeutet nichts anderes, als dass eine andere Perspektive, ein alternativer Standpunkt auch zu Wort kommen will. Und in der Regel zu Recht. Denn Gewissheiten und Selbstverständnisse sind Brutstätten für blinde Flecken. Konflikte machen sie sichtbar. Wer Konflikte aus dem Weg geht, erkennt die Chancen nicht, die in ihnen liegen. Konflikte zwingen uns dazu uns hinzustellen, miteinander zu reden, einander zuzuhören und kreative oder praktische Wege zu einer Einigung zu suchen. Es ist der Versuch Erfahrungen, Befürchtungen, Ängste, Wünsche von einem oder mehreren Personen zu vereinen und somit der Gefahr des blinden Flecks zu entgehen. Insofern sind Konflikte eine echte Herausforderung an alle Beteiligten. Machtanspruchsdenken ist hier in der Regel nicht hilfreich sondern eher hinderlich. Die mehrdimensionale Wahrnehmung schafft dann einen Konsens.

### 4.2 Spannungsfeld Vater - Sohn

Zwischen den Generationen herrscht zum Teil ein spannungsvolles Verhält-

nis. Auf der einen Seite werden Liebe, Dankbarkeit, Freundschaft gegenüber dem "Vater" empfunden, auf der anderen Seite steht der Wunsch, aus dem Schatten des Vaters zu treten; um eigene "Baustellen" aufzumachen. Der "Alte" scheint scheinbar nicht mehr mit der Zeit zu gehen – seine Konzepte werden als veraltet dargestellt. Schwierig ist das auch, weil diese Konflikte/Konzepte nicht kommuniziert werden: Eine solche Kommunikation würde schon wieder Nähe herstellen und gerade das ist ja in einer Phase der Ablösung problematisch. Das Verhältnis mit den Töchtern ist leichter. Sie können die empfundene Zuneigung besser akzeptieren, weil ein enges Verhältnis zum Vater nicht die eigene Position (der Frau) in Frage stellt. Das unterschiedliche Geschlecht schafft daher genügend Distanz. Bei den Söhnen ist diese Liebe auch vorhanden, steht aber im Spannungsfeld zur gewünschten eigenen Rolle / Kompetenz. Die Söhne wollen ebenfalls Zuneigung (er-) leben, wollen aber gleichzeitig besser werden als der Vater.

Konflikte zwischen den Generationen sind ein Bestandteil eines Entwicklungsprozesses der Kinder in Richtung mehr Eigenständigkeit und lassen sich dadurch schwer vermeiden. Sehr wohl lässt sich aber der Umgang mit Spannungen, auftretenden Ungerechtigkeiten oder Verletzungen steuern - und so eine Nähe beibehalten oder nach einer angemessenen Zeit der Abgrenzung wiederherstellen. Wenn man um die Entwicklungsschritte von Kindern weiß, kann man manche sonst unverständlichen Verhaltensweisen eher verstehen, Verletzungen eher verzeihen oder nicht wirksam werden lassen und statt bei bestimmten Verhaltensweisen massiv "gegenzusteuern" eher abwartend abmildern. (Verhaltensmuster eher von Frauen)

Um dieses zu verstehen ist es hilfreich, einen kleinen Blick in die biologischen Entwicklungsprozesse zu lenken, um dann zu verstehen. In der Natur ist der ständige Kampf um Fortpflanzung (Weiterentwicklung) darin begründet, dass ständig versucht wird, aus Gründen des Überlebens, das beste Konzept, die beste Idee am Leben zu halten. Diese Konkurrenz (Machtkämpfe) ist beim Vater- Sohn Verhältnis am stärksten ausgeprägt und lässt dann mit zunehmendem Abstand zwischen Enkel und Großvater nach.

Eine andere Erklärung bietet das Älterwerden der Kinder. Die erste Phase der Ablösung ist oft das "Besserwissen". Oft werden den Eltern – ungerechtfertigterweise Verletzungen beigelegt; erst Jahre später erkennen die Kinder, dass sie im Unrecht waren. Jede Generation erfährt Unrecht. Gerechtigkeit und "Versöhnung" gibt es wohl nur zum Teil über Jahre hinweg. Die Verletzungen wiegen aber oft weniger schlimm, wenn man darauf vorbereitet ist. Es ist auch nicht hilfreich zu glauben, dass das Verhältnis - gerade zu den Kindern nach der Ausbildung/ Wanderjahren leichter wird. Es bleibt in der ersten Zeit schwierig. Hier ist es wichtig, durchzuhalten, bis die Söhne und Töchter eigene Kinder haben. Dann fangen sie an, die Rolle und die Schwierigkeiten der Eltern zu verstehen. Männer sind häufig darin gefangen, Ihre Kraft gezielt und möglichst schnell einzusetzen und nehmen sich daher nicht die Zeit, vorher die Beziehungsebene zu pflegen. Sie wollen daher so schnell wie möglich aus dem Schatten heraustreten. Die Formen von Anmaßung Verletzungen und Ungerechtigkeiten sind daher als eine Art notwendiger Geburtswehen zu bezeichnen. Diese Prozesse sind gut mit der Pubertät zu vergleichen: Kinder finden alles, was die Alten machen, unmöglich. Vielleicht brauchen Kinder

auch diese "Naivität", um eigene Schritte machen zu können.

Veränderung der Einstellung und Beziehungen zwischen Vater und Sohn im Rad des Lebens. Hierzu ein kleines Gedicht eines unbekanntes Verfassers:

- Bis zum 6. Lebensjahr ist der Vater ein Held, er weiß alles und kann alles.
- Bis zum 12. Lebensjahr weiß der Vater viel, leider erlaubt er wenig.
- In der Pubertät weiß der Sohn, soviel wie der Vater und spätestens
- Mit 18, weiß er alles besser. Der altmodische "Alte" hat keine Ahnung, es bleibt so
- bis 30, dann fragt sich der Sohn: "Was wohl mein Vater dazu meint"?
- Mit 40: Vom Leben versteht mein Vater was - "ich bin sehr stolz auf ihn".
- Ab 50: "Der Vater weiss doch alles"
- und irgendwann „Wenn ich doch meinen Vater fragen könnte“

Dieses kurze Gedicht beschreibt gut das Spannungsfeld zwischen den Generationen. Hier ein kurzer Einblick in die psychologische Betrachtung und das Funktionieren von richtig oder falsch. Das Spannungsfeld in Beziehungen entsteht in der Regel, wenn unterschiedliche Erfahrungen aufeinander treffen. Grob kann man sagen: Erfahrungen sind eine Reihe von Erfolgen oder Misserfolgen. Gerade die „Misserfolge“ sind die „Erfolge“ die uns Menschen wachsen lassen. Wenn in der Diskussion zwischen den Generationen der Streit wächst, können negative Erfahrungen (Gefühle) oft den Streit nur noch anheizen anstatt schlichten.

## **5 Nachfolge und was dann / Emotionaler Konflikt**

Der Übergeber braucht Zeit, um sich über seine eigene Befindlichkeit und

seine weiteren Lebens- und Arbeitsperspektiven klar zu werden. Zunächst muss er sich mit dem Gedanken befassen, Abschied zu nehmen, sich von seinem Lebenswerk zu lösen. Und darüber hinaus stellt sich für ihn die Frage, wie er nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen sein Leben gestalten wird. Ein Unternehmer, der sein ganzes Leben lang «unternommen» hat, kaum ein Risiko scheute, kann nicht von heute auf morgen in den «wohlverdienten Ruhestand» eintreten. Er braucht konkrete Gelegenheiten, sich seinen Interessen, Neigungen und Fähigkeiten auch weiterhin zu widmen. Sein Grundbedürfnis nach selbständiger, unternehmerischer Tätigkeit ist nach der Übergabe nicht erloschen. In einer solchen Situation ist der Unternehmer angewiesen auf Gesprächspartner, denen er sich anvertrauen und mit denen er vertrauensvoll seine persönlichen Gedanken und Gefühle zu seiner Nachfolge und der Art und Weise seines Ausscheidens aus dem Unternehmen kritisch diskutieren kann. Er ist angewiesen auf Gesprächspartner, die ihn als Menschen respektieren, die seine Emotionen nachvollziehen und verstehen können, die ihm aufmerksam zuhören und mit ihm gemeinsam auch unterschiedliche Möglichkeiten und Wege des Umgangs mit seiner persönlichen Situation sowie der Nachfolgeregelung überdenken und Mut bei der Umsetzung begleitend unterstützen. Kompetenter Gesprächspartner, der selbst nicht von der Nachfolge und der Familiensituation »betroffen« ist, kann hier in der Lage sein, gemeinsam mit dem Übergeber - und gegebenenfalls unter Einbeziehung der Familienmitglieder - die mit dem Ausscheiden verbundenen persönlichen Empfindungen und Gefühle zu erörtern, konkrete Überlegungen zur weiteren Lebensgestaltung nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen zu diskutieren und möglicherweise ganz

andere, alternative, neue Perspektiven im Denken und Handeln aufzuzeigen.

In der Vergangenheit hatte man nur wenig Zeit, miteinander die Beziehung zu pflegen. Nun sind die Beziehungen belastet durch Rechtfertigungen oder Schuldzuweisungen. Vergangenheit lässt sich nun einmal nicht ändern. Chancen können der Übergeber und Übernehmer nur finden, indem sie die Gegenwart als Möglichkeit entdecken und sich in einer erwachsenen, gleichberechtigten Partnerschaft begegnen. Oft bewundern Übernehmer den Übergeber, in all dem, was er geschaffen hat. Durch ihre Bewunderung und Dankbarkeit nehmen sie ihn jedoch nicht mehr konkret als Menschen in seinen Stärken und Schwächen wahr, sondern projizieren auf ihn einen besonderen Menschen, einen Übermenschen. Auch hier sollte ein Mittelmaß gefunden werden, um die Stärken des Übernehmers zu erkennen und ihn gerade darin zu bestärken.

Der Unternehmer und seine Familie müssen mit der Nachfolgeregelung «zurecht» kommen. Das bedeutet, dass der Unternehmer den Zeitpunkt, die Art und Weise seines Ausscheidens aus dem Unternehmen sowie seine weitere zukünftige Lebensgestaltung für sich und gemeinsam mit seiner Familie klären muss. Erst dann ist der Weg offen, um die Frage des Nachfolgers zu erörtern. Auch die Unternehmerfamilie mit ihren spezifischen emotionalen Bindungen hat ihre eigene Geschichte, Dynamik und Tradition und ebenso die beteiligten Familienmitglieder. Deshalb sind Nachfolgeregelungen für jedes Familienunternehmen auch stets einmalig und einzigartig. Sie müssen «massgeschneidert» werden, um so den Eigenheiten des Unternehmens und den handelnden Personen mit ihren individuellen Motiven, Wünschen, Bedürfnissen, Fähigkeiten, Befürchtungen und auch Emo-

tionen gerecht zu werden. Lösungen, die Gewinner und Verlierer zur Folge haben, gilt es zu vermeiden.

Kinder entwickeln ihre eigene Persönlichkeit. Insofern müssen die Übergeber lernen, - wie eben alle anderen Eltern auch - ihre Kinder als «eigenständige Menschen» in ihrer Einzigartigkeit und damit auch Andersartigkeit zu respektieren. Vielfach sind es Erwartungen an die Kinder, die diese gar nicht erfüllen können, die bei Eltern zu Enttäuschungen führen und die dann unnötigerweise familiäre Konflikte auslösen. Aber Liebe der Unternehmereltern kann sich eigentlich doch nur so äußern, dass diese bereit sind, die individuellen Neigungen, Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Kinder zu akzeptieren, sie zu unterstützen und zu fördern. Das beinhaltet auch, Kindern das Recht auf eigene Lebenserfahrungen zu lassen und zwar nicht in unmittelbarer Nähe und unter elterlicher Kontrolle, sondern ausserhalb ihres Gesichtsfeldes.

Sie müssen die Möglichkeit haben, als «Original» ihren eigenen Weg gehen zu dürfen. Dies setzt allerdings voraus, dass man ihnen vertraut und ihnen auch zutraut, seinen Weg selbständig zu gehen. Der Unternehmer vertraut jedoch nicht blind, sondern aus der Wahrnehmung und der Erfahrung heraus, dass die Nachfolge gelingen kann. Hier hilft es ihm vielleicht, sich der eigenen persönlichen Erfahrungen zu erinnern. Auch er selbst war einmal Sohn und musste möglicherweise seinem Vater, seinen Eltern oder anderen Menschen gegenüber unternehmerische Kompetenz «unter Beweis stellen». Verständnis, und Vertrauen zwischen Vätern und Söhnen bzw. Vätern und Töchtern helfen hier in der Gegenwart schmerzhaft Erfahrungen, die in der Vergangenheit erlebt wurden, zu korrigieren.

Die grosse Herausforderung für jeden Übergeber besteht dann darin, sich von der Führungskraft, die alles im Blick und im Griff hat, die das Tagesgeschäft entscheidet, Mitarbeiter und Kunden führt und nach seinen Zielen (Vision) das Unternehmen ausrichtet, zu einem guten Berater zu entwickeln. Diese Aufgabe besteht darin, unter vier Augen zu unterstützen, Erfahrungen zu vermitteln, oder auch kleine Vorbereitungen zu erledigen. Diese Art von Unterstützung ist eine sehr wertvolle Bereicherung für den Übernehmer. Diese Unterstützung ist gepaart mit vielen kleinen und großen Regeln, sodass es nicht vorkommen darf, dass die Positionen vertauscht werden können. Der Nachfolger ist und bleibt der Boss und der Übergeber sein Freund oder Berater.

## 6 Kann daher Nachfolge emotional geplant werden?

Um diese Frage zu beantworten müssen erst emotionale Voraussetzungen geschaffen werden. Erfahrungsgemäß können solchen Gedanken erfaßt und bearbeitet werden in einem Urlaub oder in einem sonstigen harmonischen Umfeld. Da Nachfolgeregelungen meist mehrjährige Prozesse sind, bietet sich eine schrittweise Vorgehensweise als Möglichkeit an.

- Beratung/Coaching des Inhabers durch einen Vertrauten oder guten Freund
- Einschalten von kompetenten Unternehmensberater für die Vorbereitung .
- Anforderungsprofil des zukünftigen Nachfolgers erarbeiten.
- Mögliche Differenzen auf der Erwachsenen Ebene zu lösen. (Du bist ok, ich bin ok)
- Beschreibung der Interessen der Familienmitglieder.
- Potentialanalyse «potentieller» Nachfolger

- Systematische Ausbildung, Training und Entwicklung des Nachfolgers: Erarbeiten eines persönlichen Weiterbildungsprogramms in den Bereichen persönliche Kompetenz, soziale Kompetenz, fachliche Kompetenz, unternehmerische Kompetenz.
- Vorbereitung des Unternehmers auf die persönliche Loslösung von seinen bisherigen unternehmerischen Aufgaben.
- Erarbeiten eines Programms für den Einstieg des Nachfolgers unter Einbeziehung der Führungskräfte dieses Unternehmens.
- Gemeinsame Bestimmung eines Beraters/Coach für den Nachfolger
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Inhaber und Nachfolger
- Einschalten von kompetenten Rechtsanwälten, Steuerberatern
- Begleitung des Übergangprozess durch kompetente Begleitung
- Regeln erarbeiten für die gewünschte Unterstützung und die Entscheidungsfindung.

## 7 Nachfolgeregelung nach ganzheitlichen Gesichtspunkten

Bei der Weitergabe von Wissen und Kultur an die nächste Generation spielt das Verhältnis der "Generationen" eine wichtige Rolle. Ablösungs- und andere Probleme zwischen "Übergeber und Übernehmer" werden oft auf der Grundlage von rechtlichen und steuerlichen Faktoren entschieden. Hier bleibt der zwischenmenschliche Faktor und die Familienkultur oft auf der Strecke oder findet nur in wenigen Fällen Beachtung. In manchen Fällen kommt es gar nicht zum Übertrag auf die nächste Generation, weil das gespannte Verhältnis zwischen den Generationen keine Annäherung zulässt. Ja, wir hätten alle genügend Verständnis, wenn wir wüssten was wir wirklich wollten. Menschen, die unter Nachfolge

leiden, klagen: Ich habe keine Zeit, ich habe einfach zu viel zu tun. Vielleicht beweist uns der Satz wie wichtig und wertvoll wir sind. Ein Mass an Verzettelung kann durchaus hilfreich sein, löst aber nicht das Problem und macht den Entscheider unruhiger und energieloser. Betrachten wir das Problem mal von einer anderen Seite. Ziele zu haben für das Weiterleben wichtiger Botschaft des Unternehmens setzt aber voraus, dass wir wirklich wissen, was das Wichtigste ist. Hier kann folgende Frage durchaus hilfreich sein.

- Warum arbeiten Sie eigentlich?
- Welchen Preis bezahlen Sie und Ihre Familie für Ihren Einsatz?
- Wofür stehen die Werte Ihrer Firma?

Gerade die Essenz aus diesen Fragen kann helfen, in einen konstruktiven Dialog der Generationen einzusteigen und dann eine Nachfolgelösung anzustreben. Diese Aufgabe scheint dem Verfasser daher sinnvoll zu sein, da im Hinblick auf Basel II gerade bei Familienunternehmen besonders dieser Punkt beleuchtet wird und einen nicht unwichtigen Beitrag bei der Entscheidungsvergabe von Krediten bedeutet.

## **8 Der Übergang läuft dann erfolgreich, wenn ...**

... gekonntes Aufhören alles, was davor war, in günstigem Licht glänzen lässt. Wer dagegen den Schlusssprung verpatzt, verdirbt den Gesamteindruck. Wie am Reck, so im Leben - es lohnt sich, Kraft und Konzentration für das Ende einer Übung aufzuheben.

Einige Menschen beeindruckten als Künstler des Aufhörens: Der Herzog von Windsor gab den Thron für eine Frau auf. Felipe Gonzales legte den Parteivorsitz der spanischen Sozialisten ohne Vorwarnung und über Nacht nieder. Greta Garbo zog sich auf dem Höhepunkt ihres Ruhms zurück und

ward nicht mehr gesehen. Roman Herzog ließ niemanden im Unklaren darüber, dass er sich nach seiner Amtszeit als Bundespräsident zurückziehen werde (Abgang mit Ansage). Margaret Mitechell schrieb einen Roman - *Vom Winde verweht* - und dann keine Zeile mehr, denn sie spürte: Etwas Besseres würde ihr nicht mehr gelingen. Die Beatles hörten auf, als sie erkannten, dass sie den Zenit ihres Könnens überschritten hatten, Boris Becker inszenierte seinen letzten Auftritt in Wimbledon als sporthistorischen Augenblick. Wer dagegen den Moment zum selbstbestimmten und stillvollen Abgang verpasst, trübt das Bild seiner Leistung. Der greise Konrad Adenauer musste in einem unwürdigen Gerangel aus dem Amt gedrängt werden. Johannes Rau und Helmut Kohl haben auf ihre Art den Augenblick versäumt, ihre Vita mit einem gelungenen Schlussakkord abzurunden. Geduld, Ausdauer und Ehrgeiz mögen hoch geschätzte Tugenden sein, aber das Aufhören können ist eine Kunst. Meister des guten Endes erkennen, wann genug genug ist. Sie fürchten den Stillstand, das Gewürge oder einen langsamen Abstieg mehr als den Schmerz, der mit jedem Abschied verbunden ist. Künstler des Abschieds wissen, dass Schlussmachen ein kreativer Akt ist, eine Form der Selbstdarstellung, die wohlüberlegt und vorbereitet sein will. Abgänge können Sternstunden sein - Gelegenheit für goldene Worte und versöhnliche Gesten.

Ich wünsche daher dem Nachfolger die Stärke, folgende Aussage nach der Übergabe machen zu können: (frei nach Laotse)

*Danke Vater,  
das Du mir Deine Ansichten gesagt hast,  
ich werde darüber intensiv nachdenken.*

*Aber ich bin nicht auf dieser Welt,  
um so zu sein, wie Du mich ha-  
ben willst,  
denn ich muß meinen eigenen  
Weg gehen.*

Ich wünsche daher allen Beteiligten bei der Nachfolgelösung (vom Vater auf den Sohn Tochter) den nötigen Weitblick und den Mut zu Emotionen und zum konstruktiven Dialog. Dieser Artikel sollte ein wenig Klarheit schaffen, um diese wichtige Phase der Unternehmensentwicklung anzuregen.

Der Verfasser steht gerne zu Anregungen und Kritik im offenen Dialog zur Verfügung und stellt gerne auf Wunsch noch weitere Checklisten zur Verfügung.

Ralf Valerius  
[valerius@ub-valerius.de](mailto:valerius@ub-valerius.de)

[www.ub-valerius.de](http://www.ub-valerius.de)