



Was kostet eine gescheiterte Nachfolgeregelung? Warum Emotionen hilfreich sein können.

Von Karl Schädler

Nur jede fünfte Nachfolgeregelung ist erfolgreich! Nur in den wenigsten Fällen wird der Nachfolgeprozess frühzeitig aufgeleitet. Dies erstaunt umso mehr, da die meisten Unternehmer/innen wissen, dass eine Nachfolgeplanung viel Zeit und Vorbereitung benötigt. Die emotionale Trennung vom Unternehmen wird dabei häufig unterschätzt. Dies kann wichtige Kundenbeziehungen und den Wert des Unternehmens nachhaltig negativ beeinflussen.

Nachfolgeregelungen sind derzeit wieder in aller Munde und unzählige Ratgeber und Veranstaltungen haben sich mit dieser Thematik auseinandergesetzt. Im Fokus ist meistens die übernehmende Generation. Wie kann diese an die verantwortungsvolle Aufgabe herangeführt werden, welche Ausbildungen und beruflichen Erfahrungen muss diese mitbringen, um in die grossen Fussstapfen zu treten? Doch warum sind diese Fussabdrücke so gross? Warum zögert die nachfolgende Generation, die Verantwortung zu übernehmen? Ist die nachfolgende Generation so zögerlich?



Meine persönlichen Beobachtungen und Erfahrungen aus den vergangenen Jahren zeigen ein ganz anderes Bild. Eine bestens ausgebildete Generation ist bereit, um verantwortungsvolle Aufgaben wahrzunehmen. Aber hohe Erwartungen, der Anspruch der abgehenden Generation, genau zu wissen, wie

man es richtig macht und damit einhergehend auch die oft fehlende Bereitschaft, neue Pfade zu beschreiten, können sehr abschreckend wirken. Wenn gefühlt noch eine Null-Fehlertoleranz dazu kommt, zögern viele, weil sie nicht abschätzen können, ob sie diese Herkulesaufgabe meistern können.

Die Erkenntnis und der Wunsch, die operative Verantwortung abzugeben, mehr Zeit für sich und die Partnerschaft zu haben sowie gemeinsam

den neuen Lebensabschnitt zu gestalten, sind verbunden mit vielen emotionalen Momenten. Sie gleichen oftmals einer Fahrt auf einer Achterbahn, immer hin und her gerissen zwischen Wollen und Können, zwischen rationaler Vorgehensweise und emotionalem Schleuderkurs.

Schon öfter habe ich mich gefragt, warum die abgebende Person, die starke Persönlichkeit, der erfolgreiche Unternehmer, die erfolgreiche Unternehmerin nicht viel früher und stärker in den Fokus der Nachfolgeregelung gerückt wird. Dies hängt wohl damit zusammen, dass die Abgebenden in der Regel den Prozess anstossen und ihre Vorgaben und Erwartungen als Grundlagen für den Nachfolgeprozess dienen. Dies kann den Anschein erwecken, dass die abgebende Person für sich bereits alles geklärt hat und keine Hilfestellung benötigt.

In der Realität habe ich aber andere Erfahrungen gemacht. Einmal mehr muss der Unternehmer/die Unternehmerin allein entscheiden. Von ihm/ihr wird Stärke, Klarheit und Führungsverantwortung erwartet. Doch was ist mit den Gefühlen, den Emotionen, den Ängsten? Abgeben heisst aus dem Scheinwerferlicht zu treten, die Bühne schrittweise, oder nach dem letzten Akt zu verlassen. Was ist aber ein Protagonist ohne die Bühne, das Scheinwerferlicht, den Applaus und die Begeisterung des Publikums? Ich glaube viele Künstler, die durch die Pandemie-massnahmen von der Bühne verbannt wurden, könnten über diese schmerzlichen, emotionalen Erfahrungen berichten.

Ungeachtet dessen, ob Sie eine familieninterne Nachfolgeregelung anstreben oder sich mit dem Gedanken tragen, eine externe Geschäftsführerin/einen externen Geschäftsführer zu engagieren, versetzen Sie sich mal in die Rolle eines Schauspielers, der zum letzten Mal die Hauptrolle spielt. Was macht das mit Ihnen? Welche Emotionen weckt dies tief in Ihrem Innern? Was macht das mit Ihrem Selbstverständnis, mit Ihrer Selbstwahrnehmung, mit Ihrem Selbstvertrauen und Ihrem Ego? Basierend auf meinen Beobachtungen und Erfahrungen, sollte ein Nachfolgeprozess mit der Klärung genau dieser Fragen und der Schaffung der persönlichen, emotionalen Ausgangslage beginnen.



Mit «fit for transaction» meine ich nicht die betriebswirtschaftlichen Aspekte, sondern die persönliche Vorbereitung auf den letzten Applaus, den letzten Moment auf der Bühne und dann die Stille.

Erhebungen in Deutschland aber auch Umfragen in der Schweiz haben ergeben, dass nur jede fünfte Nachfolgeregelung erfolgreich ist. Dafür gibt es sicher so viele Gründe wie gescheiterte Nachfolgeregelungen. Einer davon könnte mangelnde Akzeptanz und Toleranz sein, die keinen offenen und ehrlichen Generationendialog zulassen. Dies kann sich, in der Aussenwahrnehmung, als fehlende Bereitschaft loszulassen äussern. Schlagworte wie «sie/er will eben nicht» oder «sie/er kann nicht loslassen» werden bemüht um den Prozessabbruch zu erklären, das Scheitern rational zu begründen und wie oft im Leben einen «Schuldigen» auszumachen.

Doch so weit müsste es nicht kommen, wenn sich alle Beteiligten über ihre Erwartungen, Wünsche, Ansprüche im Klaren wären und dies in einer ehrlichen, ungeschminkten Offenheit auch in die Startphase der Nachfolgeregelung einbringen würden.

Gerne verweise ich auf die «Eignerstrategie» einen Begriff, den man nicht nur für unternehmerische Herausforderungen verwenden kann, sondern auch für jede persönliche Veränderung. Aus Sicht eines Unternehmers/einer Unternehmerin bedeutet dies: Mein Leben gehört mir, ich bin «Eigentümer» und somit sollte ich, sei es nun auf der persönlichen oder der beruflichen Seite, mir immer erst im Klaren sein, «was», «wie» und «warum» ich etwas will. Mit welchen Veränderungen und Konsequenzen muss ich rechnen und bin ich bereit, diese zu (er)tragen.

Gute Gründe, um eine Nachfolgereglung bei sich selbst zu beginnen, sich rational und emotional fit zu machen, um in den Generationendialog zu treten. Damit könnten Unsicherheiten, Irritationen und mögliche Zukunftsängste, die sich in einem Zögern oder einem Zick-Zack-Kurs äussern, vermieden werden.

Im Alltag weiss jeder Unternehmer/jede Unternehmerin wie auch jede Führungsperson ganz genau, was das bedeutet. Stundenlang mit sich selbst zu ringen, niemanden zu haben, mit

dem man seine Gedankengänge teilen und einen Austausch pflegen kann.

«Helden» lassen sich helfen, dies ist nicht nur auf der Bühne so, sondern auch im realen Businessleben. Die vier Partner von Experts for Leaders, haben dies aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit persönlich erlebt. Nicht zuletzt deshalb haben sie sich auch darauf spezialisiert, Entscheidungsträger/innen genau in diesen Fragen zu begleiten und als Sparringpartner alle möglichen Gedanken, Befürchtungen, Ängste aufzunehmen, zu spiegeln und gemeinsam individuelle Lösungen zu erarbeiten, damit sie sich emotional vom Unternehmen trennen und dieses erfolgreich einer Nachfolgerin/einem Nachfolger übergeben können. Dabei ist auch die Umsetzungsbegleitung fester Bestandteil dieser vertrauensvollen Zusammenarbeit.

«Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken»

Galileo Galilei

Karl Schädler ist Partner der Experts for Leaders AG in Zürich und begleitet verschiedene mittelständische Unternehmen als Trusted Advisor und unabhängiger Verwaltungsrat.