

FrickerSoftSkills

Markus Fricker - Rebmoosweg 25 a - CH-5200 Brugg - +41 56 450 20 50 - mfricker@fricker.biz - www.fricker.biz

Erfolgsfaktoren bei der Nachfolgeregelung

„Oft wird über alles geredet, nur nicht über das, was wirklich wichtig ist.“

Peter Burri, Unternehmer

Die Aufgabe

Der Lösungsversuch auf der Sachebene

Die Nachfolgefrage gehört nicht zu Aufgaben, die man als Unternehmer (die Unternehmerin ist immer mitgemeint) routiniert angehen kann. Es ist ja kein Thema, mit dem man jeden Tag zu tun hat, sondern es ist eine Aufgabe, vor die man in der Regel höchstens zweimal im Leben gestellt ist. Dabei kann man nicht auf ein Standard-Vorgehensmodell zugreifen. Jede Nachfolgeregelung ist ein "Original" und muss neu geschaffen werden.

Da ist es verständlich, wenn man auf der "sicheren Seite" ansetzt, also bei den Sachfragen: da geht es um Fragen wie Steueroptimierung, Vertragsvarianten, Unternehmensbewertung, Vorsorgelösung, Finanzierung. Dazu werden die Experten beigezogen: Treuhänder, Bankfachleute, Steuerexperten. Diese präsentieren Lösungsmodelle und sinnvolle Vorgehenspläne.

Doch häufig stockt es...

Immer wieder macht man aber die Erfahrung: die Lösungen, die ausgearbeitet wurden, sind zwar vernünftig, logisch und durchdacht. Und doch stockt der Prozess. Es "klemmt" irgendwo. Häufig ist das schon am Anfang so: die Nachfolgeregelung wird hinausgeschoben, obwohl alle Experten darauf hinweisen, dass man sie frühzeitig anpacken soll. Woran liegt das? Der Grund liegt auf der menschlichen Ebene. Die Nachfolgefrage lässt sich nicht logisch-sachlich auf dem Reissbrett lösen. In einem ganz tiefen Sinn sind zwischenmenschliche Themen und existentielle Grundfragen mit involviert. Die psychischen und emotionalen Kräfte sind in einem Familienunternehmen besonders stark wirksam und machen sich bei einer Nachfolgeregelung deutlich bemerkbar.

Das Ganze sehen

Ganz klar: in einer Nachfolgeregelung braucht es ausserordentlich viel juristischen Sachverstand, die Unterstützung der Hausbank ist essentiell, man muss ausgeklügelte Lösungen für die Bewältigung der Steuerfragen finde, es sind klare Vereinbarungen auszuhandeln etc. Aber mindestens so wichtig ist es, sich dem zu stellen, was es auf der "anderen Seite", nämlich der menschlichen Ebene zu bewältigen gilt. Hier entscheidet sich, ob die Nachfolge gelingt. In einer Familie, die ein Geschäft "unternimmt", sind ungeheure Kräfte der Bindung und der Tradition wirksam. Diese gilt es auf eine positive Art zu nutzen - sonst können sie eine destruktive Kraft entwickeln. Hier entscheidet es sich: Gelingt es, ein Fundament für die Zukunft zu bauen, das darauf fusst, dass man sich

gegenseitig anerkennt und einander unterstützt - oder fällt alles in sich zusammen, weil Neid aufkommt, sich einzelne zurückgesetzt fühlen, sich die Fronten verhärten?

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

Der andere Weg der Nachfolgeregelung

Die Zukunft sichern

Es ist ja eigentlich eine wunderbare Aufgabe für einen Unternehmer, eine Unternehmerin: die Verantwortung für das "Geschäft" an eine nächste Generation übergeben zu können. Als Vorgängerin und Vorgänger hat man das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft gelegt, auf dem nun andere weiterbauen können. Man kann man seinen Nachkommen etwas weitergeben, schenken. Man erlebt, dass damit etwas über einen selbst hinausgeht. Hier geht es um die letzte grosse Aufgabe des Unternehmers: das Unternehmen übergeben und eine gute Zukunft ermöglichen. Der Unternehmer zeigt sein Qualität gerade darin, wenn er alles daran setzt, die Firma gut in die Zukunft *ohne ihn* zu führen. Das ist ein anspruchsvoller persönlicher Weg, der viel Kraft kostet.

Für diese Aufgabe sind all die Tugenden gefordert, die auch für den Aufbau des Unternehmens wichtig sind: Unternehmergeist, Tatkraft, Weitblick, Beweglichkeit, Freude am Fördern. Ein grosse Hilfe ist die Perspektive über die Generationen hinweg: ich stehe in einer Reihe. Wenn die Kinder das Unternehmen übernehmen wollen, gilt es, sie zu stützen - und dann wirklich loszulassen. Gleichzeitig hat der Übergeber die Pflicht und das Recht, die Anforderungen an die Nachfolger klar zu machen.

Würdigung

Umgekehrt ist es auch ein grossartige Möglichkeit, als Nachfolger eine Tradition weiterführen zu können. Man steht auf dem Boden einer Familiengeschichte, in einer Reihe, die man weiterführt. Der oder die Nachfolger müssen sich bewusst sein, dass sie ein Geschenk bekommen. Von ihnen ist die Würdigung derer, die vor ihnen waren, verlangt. Jeder Übergang braucht aber auch eine Neuausrichtung. Die neue Generation muss sich wieder an den eigenen Stärken orientieren. Sie kreiert ihre eigene Ausprägung der Grundwerte

Was auf dem Weg alles zu bewältigen ist

Aber offensichtlich geht es nicht reibungslos, diese Aufgabe zu meistern. Eltern und Kinder, Vorgänger und Nachfolger sind mit ganz speziellen Herausforderungen konfrontiert: es gilt, mit starken emotionale Kräften umzugehen.

1. Die Kräfte der Vor-Geschichte

Unsere Zeit hat das Wissen verloren, dass das, was vorherige Generationen getan und erlebt haben, weiter wirkt. Aus dem an sich löblichen Vorsatz heraus, dass jeder seines eigenen Glückes Schmied sein soll, hat man die Idee kreiert, dass jeder wieder bei Null beginnt. Man glaubt, das Vergangene sei vorbei und vergessen - und gibt sich einer fatalen Fehlbeurteilung hin. Dabei ist klar: jeder Mensch ist schon biologisch-genetisch mit seinen Vorfahren verbunden. Er ist eine neue "Mischung" - zusammengestellt aus den Anlagen

der Eltern und vorherigen Generationen. Genauso stark wirkt, was weitergegeben wird durch Erziehung, Vor-Bild, Verhaltensweisen, Regeln, Traditionen. Und dann kommt noch eine Wirkungsebene hinzu, die für ein Familienunternehmen besonders wichtig ist: viele frühere Geschehnisse, die sich in der Geschichte der Familie ereignet haben, wirken weiter bis heute.

- Da gibt es einerseits die positiven Kraftquellen: z.B. die Energie, die von der Gründung der Firma her wirkt. Besondere Werte und der Gründergeist, welche die Kultur und den "Charakter" der Firma positiv prägen und Zusammenhalt bewirken. Oder auch die Erfahrungen, wie man schwierige Situationen gut bewältigt hat. All das gehört zum Schatz des Familienunternehmens, der für die Zukunft zur Verfügung steht.

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

- Andererseits gibt es destruktive Muster, die oft im Untergrund wirken: Unkorrektheiten bei der Gründung, später eine schlechte Nachfolgeregelung, eine grosse Ungerechtigkeit, die geschehen ist. Oder ein Tabu, das nicht angesprochen werden darf. Ungelöstes beim Thema Besitz und Geld. All das hat Auswirkungen auf die Gegenwart und kann eine gute Weiterentwicklung der Firma entscheidend hemmen. Oft sind die Ursachen nicht sichtbar, wenn sich Familienmitglieder auf unerklärliche Art verhalten. Sie reagieren unbewusst auf solche „offenen Rechnungen“ im Familiensystem.
- Mit andern Worten: In einem Familienunternehmen stecken unheimlich starke Wirkungskräfte. Diese sind über Generationen hinweg wirksam. Vor allem bei Übergängen, wie einer Nachfolgeregelung, werden sie aktiviert. Man muss mit ihnen bewusst umgehen. Die positiven Kräfte können genutzt werden, die Wirkung der negativen ist zu lösen.

2. Die existentielle Erschütterung bei der Übergabe

Obwohl es wichtig ist, sich frühzeitig mit der Nachfolgefrage zu befassen - alle Experten betonen das unisono -, ist es offensichtlich schwierig, das umzusetzen. Viele Unternehmer schieben dieses Thema auf die Seite oder auf die lange Bank.

Und das ist ja auch nicht verwunderlich: mit dem Thema der Firmenübergabe und -nachfolge wird das Tor zu grossen menschlichen Fragen aufgestossen. Hier kann nicht einfach sachlich unternehmerisch entschieden und umgesetzt werden - hier ist der Mensch in seiner Tiefe tangiert:

- Wenn ein Unternehmer seine Funktion als Lenker eines Unternehmens aufgibt, wird er damit konfrontiert, dass nun unwiderruflich die letzte Phase seines Lebens eingeleitet wird. Die Endlichkeit und Begrenztheit des eigenen Lebens wird schmerzhaft deutlich. Der Wunsch, dies hinauszuschieben, ist normal.
- Viele Unternehmer haben sich voll und ganz auf den Aufbau und die Führung ihres Unternehmens konzentriert. Sie sind das Unternehmen. Wenn Sie sich mit der Übergabe befassen, bedrängt sie die Frage: Was bin ich noch, wenn ich nicht mehr in dieser Position tätig bin? Die Frage nach dem Selbstwert, aber auch nach dem Sinn und Inhalt des Lebens ist drängend da.
- Aber auch auf der ganz praktischen Ebene stellt sich die Frage. Was soll der Unternehmern dann tun, womit kann er seine Tage füllen, wenn er nicht mehr in der Firma ist? Da kann sich eine Leere auftun.
- Vielleicht gibt es jetzt auch in der Beziehung zur Ehepartnerin Erschütterungen. Sie fragt sich z.B., wofür das alles war und wo ihre Anerkennung bleibt.

Die Anforderungen, die beim Übergang von einem Unternehmer auf der persönlichen Ebene zu bewältigen sind, können gar nicht hoch gewertet werden. Es geht nicht ohne ein intensives inneres Ringen - mit den eigenen Emotionen und den Kräften, die sich im Zusammenhang mit dem Loslassen melden.

3. In der Beziehung von Eltern und Kindern

Die Beziehung von Eltern und Kinder ist tief, unauflöslich und auch bisweilen spannungsgeladen. Kinder erhalten viel von ihren Eltern, können dies nur beschränkt ausgleichen. Kinder müssen sich von ihren Eltern ablösen, um sich selbst zu werden. Eltern setzen Hoffnungen und Erwartungen in ihre Kinder. In Verbindung mit einer Firmenübergabe erhalten die Themen der Eltern-Kind-Beziehung eine grosse Brisanz. Damit die Übergabe gelingt, ist es notwendig die Generationenkonflikte anzugehen und zu lösen. Hier nur einige der möglichen Themen:

- Schon früh können Kinder das Gefühl haben, das Familienunternehmen erhalte von ihren Eltern mehr Aufmerksamkeit als sie selber. Sie entwickeln dann eine Eifersucht auf das Unternehmen. Wenn dies im Jugendalter nicht thematisiert wird, kann das der Grund dafür sein, dass Kinder das Unternehmen als etwas Negatives ansehen, eine Bürde und Last, vor der sie schnell die Flucht ergreifen.
- Die Beziehung der Eltern zu den Kindern beruht zunächst auf Ungleichheit und Abhängigkeit. Die Eltern haben schon aufgrund ihres Alters und ihrer Erfahrung, vor allem aber wegen ihrer

grösseren Handlungsmöglichkeiten eine Führungs- und Machtposition inne. Sie sind „am längeren Hebel.“ Wenn der Übergang im Familienunternehmen gut gelingen soll, muss neben diesem „natürlichen Gefälle“ ein Partnerschaftsverhältnis entwickelt werden.

Zur Anzeige wird der QuickTime™
Dekompressor „TIFF (Unkomprimiert)“
benötigt.

- In früheren Zeiten war es normal, dass die Kinder in die Fussstapfen der Eltern traten. In der heutigen Zeit besteht die Anforderung an die Kinder, ihre eigene Identität zu kreieren und sich von den Eltern zu emanzipieren. Das ist konfliktträchtig und kann bei der Übergabe und Nachfolge eines Familienunternehmens Folgen haben: ein Nachfolger, eine Nachfolgerin sieht sich häufig einem starken Vorgänger gegenüber. Dieser dient als Vorbild. Gleichzeitig müssen die Nachfolger ihre Unabhängigkeit bewahren und ihre Kompetenz beweisen. Sie können versucht sein, einfach alles möglichst ganz anders zu machen als ihr Vorgänger - was nicht immer zu den ökonomisch sinnvollsten Entscheidungen führt. Umgekehrt kann sich dann der Vorgänger darin bestätigt sehen, dass er doch besser selber weiter machen sollte...

- Solche sich verstärkenden emotionalen Reaktions-Kreisläufe sind immer dann sehr wahrscheinlich, wenn die Gefühle der Ambivalenz nicht auf den Tisch gelegt und besprochen werden.
- Eine häufige Widersprüchlichkeit ist auf Seiten der Eltern, dass sie den Kindern ihre Freiheit lassen wollen, sich insgeheim aber wünschen, dass diese ihr Werk fortführen. Sie drücken das aber nicht deutlich aus, sondern geben paradoxe Botschaften ab, die ihre Kinder ins Dilemma führen.
- Ganz heikel sind die Vermischungen von persönlicher Anerkennung und Leistung. Was Kinder brauchen, ist die bedingungslose Liebe der Eltern - nicht nur die Liebe, wenn sie etwas richtig gemacht und geleistet haben. In einem Familienunternehmen ist die Gefahr besonders gross, dass die Liebe der Eltern (vor allem des Vaters) davon abhängig gemacht wird, ob die Kinder die in sie gestellten Leistungs-Erwartungen erfüllen. Hier gibt es Stoff für viele Dramen.

„Was hilft“ - einige Guidelines

Sich Zeit nehmen

Wer den Prozess der Übergabe und Nachfolge gut bewältigen will, muss sich der Aufgabe stellen, die emotionalen Themen der Gegenwart und die Kräfte der Vergangenheit zu bearbeiten. Klar, das braucht Zeit. Die Zeit, die man sich hier nimmt, ist aber gut eingesetzt. Man erspart sich viel Ärger und Zeitverluste, die später durch Ungelöstes bewirkt werden.

Es gilt hier im übertragenen Sinn, was Churchill einmal seinem Fahrer zum Fahrtempo gesagt hat: „Fahren Sie langsam, ich habe es eilig!“

Der Prozess, in der Familie die Nachfolge zu klären, kann so zu einer tiefen auf persönlich bereichernden Erfahrung für alle Beteiligten werden.

Grundsatz: „Dass es für alles stimmt“

Ein einfacher Satz - eine tiefe Weisheit. Wenn sich Unternehmerinnen und Unternehmer darauf ausrichten, dann haben sie einen guten Orientierungskompass für ihre Entscheidungen und werden sich klar, was zum Ziel führt.

Das Unternehmen als lebendigen Organismus sehen

Unternehmer laufen Gefahr, sich zu überfordern. Das hängt mit dem Bild ab, das sie von ihrer Rolle und Aufgabe zeichnen. Sie sehen sich als Lenker, der alle Fäden in der Hand halten muss - und alles beeinflussen kann.

Dies ist zu kurz gedacht. Man kann zwar als Unternehmer Impulse setzen, Entscheidungen fällen, Richtungen einschlagen. Aber vieles ist in einer Firma von früheren Einwirkungen geprägt und lässt sich nicht einfach steuern. Ein Unternehmen ist ein lebendiges System, in dem viele Kräfte wirken und Wechselwirkungen spielen.

Wenn ein Unternehmer sich das bewusst macht, steht er nicht mehr einsam in Raum und Zeit. Er weiss dann: „In der Reihe vor mir und nach mir stehen andere!“ Dies zu erkennen, ist wohltuend. Die Bescheidung („mein Beitrag ist begrenzt“) lässt einen freier atmen.

In der dauernden Veränderung gilt auch: die Grundwerte des Unternehmens bleiben bestehen, auch wenn die Gestalt des Unternehmen sich ändert.

Die Kraftfelder im System berücksichtigen

Wichtige Entscheidungen und Handlungen haben grosse Auswirkungen auf die „Ordnung“ in einem System und sind oft über Generationen wirksam.

Vor allem bei Übergängen kommt es darauf an, dass grundlegende Regeln beachtet und nicht verletzt werden.

Ein grosses Thema ist Würdigung und Anerkennung. Es ist z.B. ganz wichtig diejenigen, die etwas aufgebaut und geführt haben, bewusst gewürdigt werden. Nur so ist der Weg für die Nachfolger frei.

Ein weitere Regel ist, dass in einer Unternehmerfamilie immer ein Ausgleich geschehen muss - es geht um verschiedene Aspekte wie Besitz, Einfluss, Wahlmöglichkeiten. „Offene Rechnungen“ im Familiensystem behindern die Entwicklung der Firma.

Negative Verstrickungen aus der Vergangenheit können und müssen bewusst gelöst werden.

Auf die eigenen Stärken setzen

Ein entscheidendes Erfolgsgeheimnis ist, bei der Führung des Unternehmens zu 95% auf die eigenen Stärken zu setzen. Das bedeutet aber auch, dass bei einer Nachfolge logischerweise viel verändert werden muss. Denn auch der Nachfolger soll wieder auf seine Stärken setzen.

Ein kluge Entscheidung: Beratung und Begleitung in Anspruch nehmen

Um den anspruchsvollen Weg durch die Aufgaben der Nachfolgeregelung gut zu finden, ist eine kompetente Begleitung nötig.

Beratung auch auf der menschlich-emotionalen Ebene

Bei der Ausarbeitung der Nachfolgeregelung ist es üblich, dass man die Dienste von Experten aus dem Bereich Finanzierung, Treuhand, Rechts- und Steuerberatung in Anspruch nimmt. Genau so wichtig ist es, einen Berater zuziehen, der den Prozess der Nachfolgeregelung auf der menschlich-emotionalen Ebene begleitet. Untersuchungen zeigen deutlich: das Gelingen des Nachfolgeprozesses hängt entscheidend davon ab, dass die persönliche Dimension und die familiäre zwischenmenschliche Dynamik bewusst einbezogen und bearbeitet werden.

Nachfolge-Beratung von FrickerSoftSkills

Das Nachfolge-Beratung, die ich anbiete, ist darauf ausgerichtet, die gegenseitige Achtung in der Familie zu fördern, das Vertrauen untereinander zu stärken und gute Lösungen im gemeinsamen Interesse am Familienunternehmen zu erarbeiten.

Formen der Beratung

Jedes Familienunternehmen ist anders. Ich entwickle mit Ihnen ein massgeschneidertes Vorgehen. Das kann folgende Elemente beinhalten:

- Im persönlichen Coaching-Gespräch begleite ich Sie auf Ihrem Weg. Ich helfe Ihnen, die eigenen Bedürfnisse und Interessen herauszufinden und zu klären. Ich unterstütze Sie dabei, Ihre Gefühle und innere Reaktionen zu verstehen und als Kraftquelle zu nutzen.
- Ich leite und moderiere Gesprächsrunden und Familienkonferenzen, in denen Sie und die Betroffenen Lösungen erarbeiten und beschliessen. Dabei schaffe ich die Voraussetzungen dafür, dass eine konstruktive Gesprächsgrundlage entsteht und somit unterschiedliche Meinungen offen ausgesprochen und persönliche Anliegen verstanden werden.
- Ich begleite Unternehmer und mögliche Nachfolger dabei, sich im Entscheidungsfindungsprozess zu verständigen. Ich entwickle mit Ihnen das konkrete Vorgehen, wie die Verantwortung übergeben und wie sie übernommen werden soll. Dieser Prozess wird bei einer familieninternen wie auch bei einer externen Nachfolgelösung individuell gestaltet.
- Bei der Umsetzung der erarbeiteten Lösung Sorge ich dafür, dass Mitarbeiter und Kunden produktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden, damit das Unternehmen mit positiver Ausrichtung und Unterstützung und in die Zukunft starten kann.
- Bei Interessengegensätzen und in Konfliktsituationen leiste ich Vermittlungsdienste – mit dem Ziel Blockaden zu überwinden und eine Einigung zu finden, die von allen Beteiligten mitgetragen werden kann.
- Bei der Stabübergabe, die für alle Beteiligten eine neue Lebensphase einleitet, gestalte ich ein Übergangsritual, in dessen Rahmen das bisherige Werk gebührend gewürdigt wird und man mit positiver Energie in die Zukunft aufbricht.

Ein erster Schritt

Melden Sie sich doch für ein erstes vertrauliches Gespräch bei mir!

Ich werde Ihnen danach einen Vorschlag unterbreiten, wie Sie vorgehen können - und welche Beratung und Begleitung ich Ihnen dazu anbiete.

Ich freue mich, von Ihnen zu hören!

Markus Fricker

PS: Bitte beachten Sie auch die ausführliche Beschreibung meiner Dienstleistungen in der Nachfolgeberatung auf der Website www.fricker.biz (ebenfalls unter Angebot/ Nachfolge in Familienunternehmen)