

# FrickerSoftSkills

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

## „Nachfolge – die grosse Herausforderung“

Artikel in der Verbandszeitung des VISCOM (Verband visuelle Kommunikation) - Mai/ Juni 04

### Das Thema „Nachfolge“ - ein „heisses Eisen“!

Das Thema Nachfolgeregelung ist ein Dauerbrenner in der Wirtschaftspresse. 50'000 Familienunternehmen in der Schweiz müssen in den kommenden 5 Jahren die Nachfolge regeln. Wenn Sie selber Unternehmer sind: Hand aufs Herz! Wie oft haben Sie sich schon vorgenommen, wenn Sie einen Artikel über das Thema gelesen, eine Einladung zu einer Tagung dazu in den Händen gehalten oder ein Gespräch darüber geführt haben: jetzt pack ich die Nachfolgefrage an! Haben Sie es dann auch getan? Oder ist es Ihnen wie vielen gegangen, dass sich etwas in Ihnen letztlich dagegen sperrte?

Von allen Seiten wird Unternehmern empfohlen, die Regelung der Nachfolge möglichst frühzeitig an die Hand zu nehmen: so könnten optimale steuer- und erbrechtliche Lösungen besser verwirklicht und ein guter Übergang garantiert werden. Und trotzdem tritt immer wieder das Phänomen auf, dass dies unterbleibt. Das sonst übliche unternehmerische vorausschauende Denken ist in dieser Frage häufig wie ausser Kraft gesetzt.

Ich finde das nicht weiter verwunderlich: Unternehmer sehen sich nämlich bei der Nachfolgefrage mit ganz anderen Herausforderungen konfrontiert, als sie normalerweise zu bewältigen haben. Es sind nicht Sachfragen, sondern tiefe und berührende persönliche Lebens- und Beziehungsfragen, die hier auftauchen. Man ist nicht vertraut damit, mit ihnen umzugehen. Und deshalb ist die Hemmung, sich dem Thema Nachfolge zuzuwenden, absolut verständlich. Es ist ein heisses Eisen.

### Beispiele: Was es schwierig macht!

#### „Was sollte ich machen ohne Geschäft?“

*H.Z., ist ein 60-jähriger Unternehmer. Mit grossem persönlichem Einsatz hat er aus einer kleinen Druckerei im Laufe der Jahre ein mittelgrosses Unternehmen aufgebaut. Stillstand gab es für ihn nie – das hätte Rückschritt bedeutet. Dauernd war er bemüht, die Entwicklungen des Marktes vorzusehen, er investierte in neue Technologien, um so die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Wie er seine Nachfolge regeln will, ist ihm noch nicht klar. Ob er das Geschäft einmal in der Familie weitergeben oder er es verkaufen soll, diese Möglichkeiten evaluiert er nicht aktiv. Er sei schliesslich noch fit und es sei immer noch früh genug, wenn er das dann in ein paar Jahren regle, meint er. Im persönlichen Gespräch mit einem Unternehmerkollegen am Rande eines Verbandstreffens meint er, er wisse nicht, was er denn sonst machen sollte, wenn er das Geschäft nicht mehr hätte.*

Ein typischer Fall. Es ist häufig nicht ganz fassbar und nicht selten auch ihnen selbst nicht vollständig bewusst, was Unternehmer im Blick auf ihre Nachfolge an persönlichen Fragen und Gefühlen

bewegt. Es kann der Gedanke sein: Wenn ich mich damit befasse, wer nach mit die Firma führen soll, dann leite ich ja endgültig mein Abtreten ein.

Oder es tauchen Fragen auf, wie: Was mache ich dann und wo braucht man mich noch? Und überhaupt: da steckt doch Herzblut drin, in dem, was ich aufgebaut habe – wie geht das weiter, wenn ich nicht mehr die Fäden in der Hand habe, kommt es gut? All diese Ungewissheiten lassen Unternehmer verständlicherweise möglichst lange zuwarten, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

### **„Du wirst die Firma einmal übernehmen“**

Schon von klein an war A.S., dem Sohn des Firmeninhabers, die Laufbahn vorgezeichnet. „Du wirst einmal die Firma übernehmen“, sagte ihm der Vater, wenn sie am Sonntag gemeinsam über das Firmengelände spazierten, durch die Lagerhalle und das Produktionsgebäude gingen. A.S. machte seine Druckerlehre in einem Betrieb, dessen Inhaber mit dem Vater befreundet war. Er zeigte durchschnittliche Leistungen und war unauffällig. Manchmal äusserte er den Wunsch, eigentlich die Kunstgewerbeschule machen zu wollen. Nach der Lehre war er vorerst in einigen Unternehmen tätig und ist dann in den väterlichen Betrieb eingetreten. Dort widmet er sich mit Vorliebe speziellen Internet-Projekten. Ein ganz anderer Typ als sein Vater, gilt er zwar als lieber und begabter Kerl, aber dass er mal die Firma wirklich führen könne, wird in der Belegschaft hinter vorgehaltener Hand in Zweifel gezogen. Auch im erweiterten Familienkreis, in dem der Aktienbesitz verteilt ist, werden Bedenken laut. Sie werden aber nie richtig besprochen. Es gibt auch noch keine Planung, wann und wie der Übergang konkret vollzogen werden soll.

Auch hier zeigt sich eine menschlich sehr anspruchsvolle Situation: wie soll man auf gute Art beurteilen und diskutieren, ob ein Familienmitglied als möglicher zukünftiger Firmenchef geeignet ist? Erschwerend ist es, wenn die Lösung als "völlig logisch" gilt. Familienunternehmen haben damit zu „kämpfen“, dass zwei Welten mit unterschiedlichen Spielregeln aufeinander treffen: die Firma einerseits mit den Spielregeln von finanziellem Erfolg, fachlicher Kompetenz, messbaren Grössen – die Familie andererseits mit den Spielregeln von Liebe, verständnisvollem Umgang, Akzeptieren von Schwächen. Und wenn es zu einer Vermischung kommt, kann man nicht mehr sachlich prüfen und urteilen, ob jemand aus der Familie wirklich fähig ist, die Firma zu leiten. Man möchte seine eigenen Idealvorstellungen bewahren und will niemanden verletzen. Damit ist dem Unternehmen aber nicht gedient.

### **„Die machen es nicht wie ich“**

Die Firma N. ist schon auf der Zielgeraden mit der Nachfolgeregelung. Der Inhaber hat sich offiziell auf das Verwaltungsratspräsidium zurückgezogen. Die Tochter und der Schwiegersohn führen das Unternehmen nun operativ. Doch in Tat und Wahrheit ist der Senior weiterhin omnipräsent. Die Neuerungen, die seine Nachfolger anpacken wollen, gehen ihm gegen den Strich. Offen macht er in der Firma seinen Unmut laut. Es kommt zum Streit mit der Tochter und dem Schwiegersohn. Er werde die Führung wieder selber übernehmen, kündigt er an.

Die Übertragung der Verantwortung ist psychologisch eine sehr heikle Phase. Oft regelt man nur die organisatorischen Fragen. Der abtretende Chef geht davon aus, dass alles weiter läuft, wie bisher. Die Nachfolger sehen eine völlig freie Bahn vor sich. Und dann kommt es zur gegenseitigen Enttäuschung. Gleichzeitig kann jede Neuerung als Affront gegenüber dem Vorgänger wirken. Und der Rat an die neue Führungsscrew, eine Entscheidung zu revidieren, kann von diesen als grobe Einschränkung empfunden werden.

## **Lösungsansätze: „Wie es gelingen kann!“**

Viele weitere Beispiele liessen sich aufzählen, die zeigen: die eigentliche Herausforderung bei der Nachfolgefrage liegt auf der persönlich-gefühlsmässigen Ebene. Meiner Meinung nach sind es drei Dinge, die hilfreich sind, diese Herausforderung zu meistern:

### **1. Eine verständnisvolle Haltung**

Es ist gut, wenn alle, die in den Nachfolgeprozess involviert sind, viel Verständnis für sich und die andern aufbringen. Vor allem Verständnis dafür, dass da in einem selber und in andern widersprüchliche Emotionen auftauchen und miteinander im Clinch liegen: z.B. der Wunsch, dem Nachfolger möge alles gelingen und gleichzeitig die (versteckte) Hoffnung, er möge es nicht besser machen als man selber - oder einerseits die Offenheit für die Ratschläge des Vorgängers und andererseits sich gegen seinen Einfluss wehren wollen. Wenn man diesen Gefühlen und Reaktionen mit Verständnis und Humor begegnet, kann man gemeinsam ein gutes Klima für das Finden von Lösungen schaffen.

## **2. Offene Kommunikation**

Worüber man spricht, was „auf dem Tisch“ liegt – damit kann man umgehen. Was verschwiegen wird, unter dem Deckel bleibt, das wirkt im Untergrund. Deshalb ist es so wichtig, alles zur Sprache zu bringen, was einen im Zusammenhang mit der Nachfolge beschäftigt, auch wenn es heikle Themen sind. Dazu gehört insbesondere, dass die Beteiligten einander klar machen, was die eigenen Bedürfnisse aber auch die Befürchtungen im Blick auf die Zukunft sind.

## **3. Ein gute Begleitung.**

Bei der Ausarbeitung der Nachfolgeregelung ist es üblich, dass man die Dienste von Experten aus den Bereichen Finanzierung, Treuhand, Rechts- und Steuerberatung in Anspruch nimmt. Genau so wichtig ist es oft, einen Berater zuziehen, der den Prozess der Nachfolgeregelung auf der persönlichen Ebene begleitet. Er unterstützt die Beteiligten dabei, dass sie die schwierigen Fragen ansprechen und miteinander bereden können. Er steht dafür ein, dass alle zum Zug kommen, dass die Meinungen aller gehört werden und er ermöglicht, dass Konflikte gut gelöst und bewältigt werden.

## **Lösungs-Beispiele**

- *Sie erinnern sich an H.Z., den 60-jährigen Druckerei-Inhaber, der die Klärung der Nachfolgeregelung am liebsten noch ein paar Jahre verschieben wollte. Er hat sich auf Empfehlung eines guten Kollegen zu einem persönlichen Coaching entschlossen. Es wird ihm deutlich, dass das Loslassen eine wichtige Lebensaufgabe ist. Er will sich ihr stellen. Mit dem Coach macht er sich Gedanken darüber, welche neuen Horizonte er nach seinem Rückzug aus der Firma anpeilen kann. Es geht darum, einen neuen Lebensinhalt zu schaffen. Nach und nach verliert die „Zeit danach“ für ihn den Charakter eines „schwarzen Loches“. Die Beschäftigung mit der persönlichen Perspektive macht für ihn den Weg frei, die Planung der Nachfolgeregelung an die Hand zu nehmen.*
- *Im Fall der Firma, in der alles so vorgezeichnet schien, dass A.S. zum Nachfolger seines Vaters werden sollte, ergreift ein externer Verwaltungsrat die Initiative und schlägt eine Familienkonferenz vor. Im erweiterten Familienkreis wird mit einem Moderator zuerst an einer Familiencharta gearbeitet. Es werden Prinzipien formuliert, die zukünftig für die Führung und Ausrichtung des Unternehmens gelten sollen. Dabei wird allen deutlich, wie wichtig es ist, die unterschiedlichen Bereiche Familie und Unternehmen, in denen unterschiedliche Spielregeln gelten, auseinander zu halten. Das bereitet den Boden, um offen und sachlich miteinander über die Frage zu sprechen, ob A.S. die notwendigen Fähigkeiten mitbringt, um das Unternehmen zu leiten. Man orientiert sich an den Erfordernissen des Unternehmens. Das wirkt wohltuend. A.S. selber bringt zum Ausdruck, dass er seine gestalterischen Interessen und Fähigkeiten besser in einer anderen Funktion einbringen kann. Die Lösung, die schliesslich gefunden wird, ist, ein Geschäftsführer von aussen einzusetzen. Die Mitarbeiter werden offen informiert.*
- *Im Fall der Firma N. ist es höchste Zeit, den Konflikt aktiv anzugehen. Alle Parteien sind dazu bereit. Der Konfliktmoderator führt einige Kommunikationsregeln ein, um eine gute Gesprächsgrundlage zu schaffen. Die Beteiligten sollen einander wirklich zuhören und die Sicht des andern zu verstehen versuchen. Mit der Zeit merken sie, wie viel sie vorher in das Verhalten der andern hinein interpretiert haben. Die Nachfolger verstehen, dass der Senior das*

*Gefühl hat, es werde alles über den Haufen geworfen. Der Senior erkennt, dass sein Verhalten bei den Nachfolgern als Misstrauen ankommt. Die Atmosphäre wird wieder geklärt. Die Arbeit des Seniors wird gewürdigt, und gleichzeitig wird eine Neuausrichtung unter der jetzigen Leitung eingeleitet. Man trifft Vereinbarungen über das weitere Vorgehen, klärt die Kompetenzen. Und vor allem: man vereinbart regelmässige Aussprachen.*

## **Ihre Aufgabe - Ihr Gewinn...**

Die Regelung der Nachfolge – wahrlich ein Abenteuer. Wer die persönliche Gefühle und die Beziehungsfragen dabei nicht ausklammert, sondern sie bewusst thematisiert, schafft die Basis, auf der dann auch die Sachfragen von Erb- und Steuerrecht, Aktionärsbindung und Finanzierung gut gelöst werden können. Als Preis des Ganzen winkt zudem: eine Familie findet neben der Lösung der Nachfolgefrage zu einer Vertiefung und Entspannung der gegenseitigen Beziehungen.

Und nun haben Sie einen weiteren Artikel gelesen zum Thema. Das ist doch jetzt die Chance für Sie, die Nachfolgefrage anzupacken.

### **Markus Fricker**

Markus Fricker war ursprünglich Pfarrer, hat später Führungsfunktionen in einem Schweizer Unternehmen ausgeübt und ist heute selbständiger Berater. Er ist spezialisiert auf die Begleitung von Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.