

Mit externer Hilfe psychologische Barrieren übersteigen

# Packen Sie den Neu-Anfang *als Chance*

**Sich mit seiner Nachfolge zu beschäftigen, heisst noch lange nicht demissionieren. Wer jedoch gut vorbereitet ist, hat die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung.**

von Othmar Schär

Zielsetzung des Nachfolgeregelungsprozesses muss eine persönliche Neuorientierung des abtretenden Unternehmers sein. Mit dem Rücktritt eröffnen sich für ihn viele, meist ungeahnte Möglichkeiten, die es zielstrebig und mit Freude zu nutzen gilt.

Die Ursachen, weshalb sich viele Firmeninhaber bei der Nachfolgeregelung schwer tun oder sogar scheitern, liegen meistens in einer mangelhaften zeitlichen und inhaltlichen Planung sowie generell in der Konzeption der Übergabe. Wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge sind:

- Ein weitsichtiger Unternehmer, der seine Person auch in den Hintergrund stellen kann
- Eine offene, konfliktfähige Kommunikation in der Familie
- Eine bewährte Unternehmensorganisation
- Ausreichend Zeit

## Welches ist der optimale Zeitpunkt?

Zwischen dem Beginn einer Nachfolgeplanung und der effektiven Betriebsübergabe liegen idealerweise mehrere Jahre, in denen wichtige Vorbereitungen getroffen werden. Dazu zählen unter anderem auch Vorstellungen und Abklärungen über den oder die Nachfolger und die Vorbereitung der eigenen künftigen Lebensgestaltung.

Viele Unternehmer zögern ihren Rücktritt lange hinaus oder regeln ihre Nachfolge überhaupt nicht. Erst der Abbau psychologischer Hürden ebnet den Weg zur Lösung. Hier kann externe Hilfe viel bewegen.

## Die grössten Barrieren schwungvoll meistern

Vier Punkte sehen bei der psychologischen «Aufräumarbeit» im Zentrum. Wem es gelingt, hier systematisch anzusetzen, hat am Schluss die Nase vorn.

### Der Generationenkonflikt

Mit der Nachfolge ist meistens ein Generationenwechsel verbunden. Der Altersunterschied zwischen dem Unternehmer und seinem Nachfolger wird unter anderem auch einen anderen Führungsstil bewirken.

### Unterschiedliche Ziele von Familie und Unternehmen

Die Familie als Lebensgemeinschaft unterliegt emotionalen Bindungen und Wertvorstellungen. Ein Unternehmen ist hingegen in erster Linie auf einen wirtschaftlichen Zweck ausgerichtet. Bei einer Nachfolgelösung für ein Familienunternehmen ist es wichtig, diese beiden Elemente in Einklang zu bringen.

### Lebenswerk und Denkmal

Ein Familienunternehmen stellt auch das Lebenswerk des Unternehmers dar. Es ist schwer, sein Lebenswerk an einen Nachfolger zu übergeben. Deshalb beharrt er auf seiner Position und seinen Funktionen, bis der Nachfolger in seine Rolle «hineingewachsen» ist. Dauert diese «Lehrzeit» zu lange, können sich die konkreten Perspektiven des Nachfolgers verwischen und er verlässt das Unternehmen wieder.

**«Wer darauf verzichtet, für sich ein Denkmal zu errichten, ist ein weiser Unternehmer.»**

### Angst vor dem Älterwerden

Wie viele Menschen haben auch gewisse Unternehmer Angst vor dem Älterwerden. Sie sind deshalb geneigt, Vorwände für ein Hinauszögern der Nachfolgeregelung zu suchen. Auch der Gedanke, eines Tages überflüssig zu sein, und die Angst, nicht mehr mitbestimmen zu können oder von niemandem mehr angehört und respektiert zu werden, können zum Zögern verleiten.

### Zu Allererst: Bewusstseinsbildung

Der Abbau der wichtigsten psychologischen Hürden bedingt eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Nachfolgeproblem. Das Wissen um die eigenen psychologischen Barrieren löst viele Probleme.



Das folgende schrittweise Vorgehen hat sich in der Praxis bewährt:

- 1. Schritt:** Mögliche psychologische Hindernisse kennen lernen
- 2. Schritt:** Die eigene Nachfolgesituation analysieren
- 3. Schritt:** Die eigenen psychologischen Hürden wahrnehmen
- 4. Schritt:** Vorwände und Ausflüchte bekämpfen
- 5. Schritt:** Selbst den Anstoss zur Regelung der Nachfolge geben

### Die eigene Neuorientierung

Der rücktrittswillige Unternehmer muss sich einen fließenden Übergang zwischen Geschäftsleben und Freizeit/Privatbereich organisieren. Oft engagierte er sich bis jetzt einseitig für den Betrieb und vernachlässigte dabei das Private stark oder gar völlig. Die Angst vor der bevorstehenden Leere ist verständlich.

Beispiele von möglichen neuen Aufgaben sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Bereich sind:

- Mehr Engagement in den Bereichen Hobby und Sport
- Ausüben von Tätigkeiten, die man schon lange tun wollte, aber für die man bis jetzt keine Zeit hatte
- Besuch von Kursen und kulturellen Veranstaltungen
- Übernahme von beratenden Funktionen in Unternehmen
- Tätigkeiten im Berufsverband
- Einsatz für die Öffentlichkeit, zum Beispiel kommunale oder karitative Aufgaben

### Neuorientierung des Unternehmens

Der zu übergebende Betrieb muss in der Vorbereitungsphase der Nachfolge ebenfalls überprüft werden. Denn gerade in dieser Phase wird den längerfristigen Zielsetzungen meistens weniger Bedeutung beigemessen.

Elemente einer sorgfältigen Unternehmensanalyse sind:

- Leitbild
- Ziele und Strategien
- Führungsmässige und organisatorische Aspekte
- Marktanalyse: Stärken/Schwächen – Chancen/Gefahren
- Kompetenzen und Potenzial der Führungskräfte
- Qualitätsmanagement
- Zusammenhang von Kapital und Führung
- Finanzplanung

### Selektion des Nachfolgers

In der Regel betrachtet der abtretende Unternehmer die *Betriebsübergabe innerhalb der Familie* als Idealfall. Wenn die Voraussetzungen dafür aber nicht gegeben sind, wird er meistens prüfen, ob der Einsatz eines temporären oder ständigen *Fremdmanagers* sinnvoll ist. Kommt aber die Trennung von Kapital und Führung nicht in Frage, bietet sich der *Verkauf* an.

### Anforderungen an den Unternehmensnachfolger

Neben den fachlichen und möglicherweise auch finanziellen Kriterien, denen er gerecht werden muss, hat sich der Nachfolger auch in die Situation des abtretenden Firmeninhabers einzufühlen. Der schwierige Prozess des Zurücktretens sollte nicht zusätzlich durch Unverständnis belastet werden. In einer Anfangsphase sollten deshalb die Informationskanäle nicht abgebrochen und der Seniorchef weiterhin über den Geschäftsgang informiert werden. So gelingt es auch, Know-how und Erfahrungsschatz des Vorgängers sinnvoll weiter zu nutzen.



**Othmar Schär** [othmar.schaer@schaer.ch](mailto:othmar.schaer@schaer.ch)  
Geschäftsführer von *schärpartners*, startete vor zehn Jahren, nach ausgedehnter Erfahrung als Personalverantwortlicher in der Industrie, sein eigenes Beratungsunternehmen, das Akzente setzt in der Kadersuche, im Coaching, Outplacement und Outsourcing von Dienstleistungen auf dem Gebiet der Human Resources.

Aktuelles und Details über die Beratungstätigkeit finden Sie unter [www.schaer.ch](http://www.schaer.ch)