

Die Bedeutung der Emotionen im Nachfolgeprozess

Die quantitative Bedeutung der Unternehmensnachfolge ist heute unbestritten. Nicht zu unterschätzen ist dabei das Bewusstsein, dass es sich um eine komplexe, langfristige und in der Regel einmalige Angelegenheit ohne Erfahrungswerte für eine Unternehmergeneration handelt. Viele Übergeber stellen dabei fest, dass sich dieser Prozess nicht mit rein rationalen Tools bewältigen lässt. Vor diesem Hintergrund ist ein Grossteil der Managementliteratur kritisch zu betrachten. Noch immer geht die Mehrheit von einem Menschenbild aus, das von einem rational handelnden Individuum geprägt ist.

Vielfältige Aspekte der Emotionen

Zurückgreifend auf den lateinischen Begriff «emovere» (aufwühlen, heraustrreiben), hat «Emotion» etwas mit Bewegung, Veränderung und Lebendigkeit zu tun. Im Nachfolgeprozess kann beispielsweise das Gegenüberstellen des mit rationalen Instrumenten berechneten Unternehmenswertes mit der Zahlungsbereitschaft oder -fähigkeit des Nachfolgers eine solche Irritation auslösen. Auch die eigentliche Vertragsunterzeichnung kann als Akt der fundamentalen Veränderung für den Übergeber bezeichnet werden.

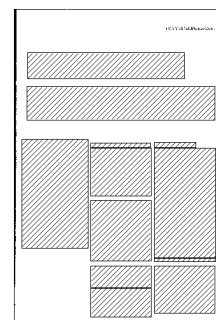
Eine bis dato nicht vorhandene Gefühlsregung ist plötzlich da. Aus physiologischer Sicht kann gleichzeitig ein körperliches Element den Emotionen zugeschrieben werden. Eine Veränderung der Mimik, Körperhaltung, Herzrhythmusgeschwindigkeit oder des Blutdrucks sowie eine andere Tonlage beim Sprechen sind Anzeichen dafür, dass bei einer Person eine emotionale Reaktion ausgelöst worden ist. Ein weiteres Element stellt die kognitive Komponente dar. Emotionen bringen den Geist in Wallung und lösen neue Denkprozesse aus. Dabei wird der Verstand durch die emotionale Reaktion geschärft oder getrübt.

Bereits diese Umschreibung zeigt, dass eine interdisziplinäre Betrachtung notwendig ist, wenn wir uns mit den Emotionen im Nachfolgeprozess auseinander setzen. Gleichzeitig können keine eindeutigen Ursache-Wirkungsbeziehungen ab-

gebildet werden. Es handelt sich vielmehr um eine zirkuläre Angelegenheit. Eine Gleichzeitigkeit kann auch bei der Differenzierung zwischen intrapersoneller (Psychologie, Physiologie; Kognition) und interpersoneller Sicht (Soziologie, Kommunikation und Interaktion) festgestellt werden.

Verstehen, was passiert

Für Akteure, die in den Nachfolgeprozess involviert sind, ist es wichtig, dass die verschiedenen Ebenen und Dynamiken in den Grundzügen verstanden werden. Nur so lässt sich beispielsweise das Nichtunterzeichnen des Verkaufsvertrages erklären. Die notwendige Unterschrift stellt den Augenblick dar, in dem sich etwas verändern wird. Auf der Ebene des Individuums kann kurzfristig ein beklemmendes Gefühl der Ohnmacht hervorgerufen werden, wenn eine Lebensgeschichte unwiderruflich abgeschlossen wird. Schlaflosigkeit, unregelmässiger Herzschlag und ein erhöhter Puls sind physiologische Anzeichen. Auf der Verhaltensebene kann eine komplette Zurückgezogenheit oder ein übersteigerter Aktionismus im Vorfeld beobachtet werden. Auf kognitiver Ebene kann im Vorfeld die Notwendigkeit und damit die mehrmonatige Vorbereitungsarbeit übersteuert und die Emotionsarbeit oft verdrängt werden. Gleichzeitig nimmt das Umfeld dieses Verhalten wahr und interpretiert es. Entsprechend entfaltet der emotionale Gefühlszustand bereits seine Wirkung – im Unternehmen, gegenüber dem Lebenspartner oder der Familie und kann auch bei Dritten zur Verunsicherung



cherungen führen.

Fest steht: Emotionen können nicht negiert werden. Eine (frühzeitige) Auseinandersetzung mit sich selbst, seiner eigenen Geschichte sowie das aktive Suchen und Auseinandersetzen mit der Zukunft fördern die Gestaltung des Nachfolgeprozesses. Ein spielerischer Umgang mit den Möglichkeiten hilft, kritische Momente mit einer reifen Selbstkompetenz positiv zu werten, zu überstehen und nach getaner Arbeit mit Wohlwollen und hoffentlich auch mit einer gewissen Genugtuung zu geniessen.



Autor: Frank Halter, lic.oec. HSG
Funktion: Mitglied der Geschäftsleitung
des Center for Family Business
der Universität St.Gallen (CFB-HSG)
Telefon: +41 (0)71 224 71 00
E-Mail: frank.halter@unisg.ch