



Emotionen für den Nachfolger

80'000 Unternehmen regeln in den nächsten fünf Jahren ihre Nachfolge, also rund ein Viertel der Schweizer Firmen. Von diesen Änderungen sind etwa 900'000 Mitarbeiter betroffen. Doch um die zwanzig Prozent der Unternehmen werden diesen Schritt nicht schaffen. Das wären pro Jahr immerhin 3'000 Firmen mit beinahe 40'000 Mitarbeitern. Diese Zahlen ergeben sich aus Studien des Centers for Family Business der Universität St. Gallen.

Die Gründe liegen in betrieblichen Problemen, ungelösten strategischen Fragen – und emotionalen Faktoren. Vor allem *emotional negativ* beeinflusste Perspektiven machen es schwierig, sich auf die Zeit danach einzustellen. Die Nachfolge zu regeln bedeutet ja, etwas aus der Hand zu geben. Aber loszulassen entfacht widerstrebende und zwiespältige Gefühle. Wir fürchten uns instinktiv davor, allenfalls mehr zu verlieren als zu gewinnen.

Kein geeigneter Augenblick...

Es gibt wahrscheinlich keinen idealen Zeitpunkt, um mit diesem Prozess zu beginnen. Vielleicht ist es sogar sinnvoll, sich von der Vorstellung, den geeigneten Augenblick finden zu müssen, endgültig zu verabschieden: Denn dieser wird nie kommen. Es wird immer Gründe geben, sich nicht mit der Prozedur des Übergabens befassen zu müssen. Heute sind es schwierige wirtschaftliche Probleme, die eine Übergabe scheinbar verunmöglichen. Und morgen machen es angebliche strategische Herausforderungen nötig, das Ruder fester in die Hand zu neh-

men. Daran wird ebenso wenig der sechzigste, siebzigste oder achtzigste Geburtstag des Unternehmers etwas ändern.

Dazu kommt, dass auch die potenziellen Nachfolger nicht jünger werden – und kaum geduldiger. Je länger die Tochter oder der Sohn auf den Weckruf des Vaters oder der Mutter warten muss, desto eher wird der energiegeladene Vorwärtsdrang in eine narkotische Lethargie übergehen. Es braucht also neue Wege. Doch wie sieht eine solche Lösung aus?

Einen guten Start ermöglichen

Nehmen wir unsere eigenen Kinder. Kaum jemandem käme es wahrscheinlich in den Sinn, sich bei der Geburt der Tochter oder des Sohns vorzunehmen, sie auch noch im Alter von dreissig, vierzig oder gar fünfzig Jahren zu umsorgen. Uns liegt vielmehr daran, ihnen einen guten Start zu ermöglichen, sie in ihrer Entfaltung zu unterstützen und ihnen alles mitzugeben, damit sie ihren Weg gehen können.

Wir sehen also schon zu Beginn die Entwicklung, die sich unweigerlich ab-

zeichnet. Alles, was wir für unsere Kinder tun, all das, worin wir sie fördern, soll sie später in die Lage versetzen, selbständig zu sein und ihr eigenes Leben zu leben. Wir setzen uns also bereits früh mit der Frage auseinander, was wir ihnen mitgeben müssen, damit sie in der Lage sein werden, ihr eigenes Leben zu führen.

Weshalb gelingt uns dies mit unseren Unternehmen nicht ebenso gut? Was hindert uns daran zu fragen, wer in zehn, zwanzig oder dreissig Jahren unser Nachfolger sein soll? Und was spricht dagegen, uns diese Frage schon heute, am Anfang unserer unternehmerischen Tätigkeit, zu stellen?

Loslassen wollen – nicht müssen

Wer konkret der Nachfolger oder die Nachfolgerin sein wird, ist zu jenem Zeitpunkt vermutlich noch nicht relevant. Aber allein schon die Gewissheit, sein Lebenswerk in zwar ferner, doch absehbarer Zeit an einen Nachfolger zu übergeben – beziehungsweise übergeben zu müssen –, setzt zweifellos wichtige Energien frei. Und öffnet den Blick dafür, was für das Unternehmen wesentlich ist: Die langfristig erfolgreiche Entwicklung. Dazu gehört in erster Linie die Weitergabe an die nächste Generation – verbunden mit positiven Emotionen.

Würden wir hin und wieder klären, ob die Entscheidungen, die wir heute fällen, unseren Nachfolgern zugute kommen, würden wir uns automatisch richtig positionieren: Nämlich als Unternehmer, die bereits *heute wissen*, dass sie *morgen* loslassen. Wollen, nicht müssen.



André Pahud

ist Management- und Strategieberater, ap unternehmerberater gmbh, Buchs.