



**Beat Wyss**

lic. iur., Oberrieden ZH,  
www.leading-solutions.ch<sup>1</sup>

# Die Nachfolge des Unternehmers als Prozess verstehen und gestalten

Für viele Unternehmer besteht die schwierigste Phase ihrer Karriere darin, ihre Nachfolge zu regeln: Sie müssen mit ihrem unternehmerischen Elan planen, nicht mehr Unternehmer zu sein.

Der Autor<sup>1</sup> erörtert in diesem Beitrag diese heikle Phase vor allem von der menschlichen Problematik her. Sie ist bewusst «zu früh» anzugehen, als längerfristiges Projekt zu verstehen und als Prozess zu gestalten.

## Das Familienunternehmen als Rückgrat der Wirtschaft

Schätzungsweise vier Fünftel aller kleinen und viele der mittelgrossen Unternehmungen sind Familiengesellschaften. Die Mehrheit von Kapital und Stimmen befindet sich im Besitz einer oder mehrerer Familien, wovon eines oder mehrere Mitglieder das Unternehmen führen oder zumindest in der Geschäftsleitung aktiv mitwirken. Manches anfänglich kleine Familienunternehmen hat sich zu ansehnlicher Grösse entwickelt und beschäftigt heute bis zu mehreren tausend Mitarbeitern.

Es sind Familienunternehmungen, die mit Pionierleistungen und innovativen Produkten und Dienstleistungen am Markt immer wieder zur Wirtschaftsdynamik beitragen. Kreativität und Leistungsbereitschaft kennzeichnen viele Familienbetriebe. Dies bedeutet auch, dass sie laufend Arbeitsplätze schaffen und erhalten. International gesehen ist der Schweizer Familienbetrieb nach wie vor wettbewerbsfähig – auch wenn ihm zu Hause Bürokratie und steigende Steuerbelastungen zu schaffen machen und einen wachsenden Anteil seiner Kräfte in

Anspruch nehmen. Wie jede Unternehmung durchlebt auch das Familienunternehmen entscheidende Lebensphasen.

Sie sind oft mit dem Lebenszyklus der tragenden Produkte, aber auch mit der Entwicklung einzelner Märkte gekoppelt. Strategisch entscheidend, und damit für das Unternehmen existenziell ausschlaggebend, ist die Phase der Nachfolgeregelung. Eines Tages wird der Unternehmer zurücktreten oder zurücktreten müssen. Es ergibt sich unweigerlich eine Stabsübergabe.

Das Nachfolgeproblem stellt sich vor allem dort, wo der Firmengründer die Zukunft der Nachkommen absichern und Name, Ruf sowie sein Lebenswerk bewahren will. In zahlreichen Fällen gelingt die Stabsübergabe nicht oder nur teilweise. Ist sie jedoch erfolgreich, kann ein solches Familienunternehmen von Generation zu Generation je nach finanziellen und persönlichen Ressourcen wachsen. Wird eine rasche Expansion angestrebt, kann sich das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmung zunehmend lockern; die Beteiligung Dritter wird in Kauf genommen, möglicherweise durch den Gang an die Aktienbörse. Aber auch in solchen Familienunternehmen stellt sich das Nachfolgeproblem – je nachdem, wie sehr sich der Besitz der Aktien noch in den Händen der Familie befindet.

Dieser Artikel behandelt die Nachfolgeproblematik unter der Annahme, dass ein Familienmitglied die Gesamtverantwortung der Unter-

nehmung übernehmen soll. Es geht hier nicht um rechtliche, finanzielle oder steuerliche Aspekte einer solchen Nachfolge, sondern um die eigentliche Prozessgestaltung, psychologische Aspekte und Handlungshinweise.

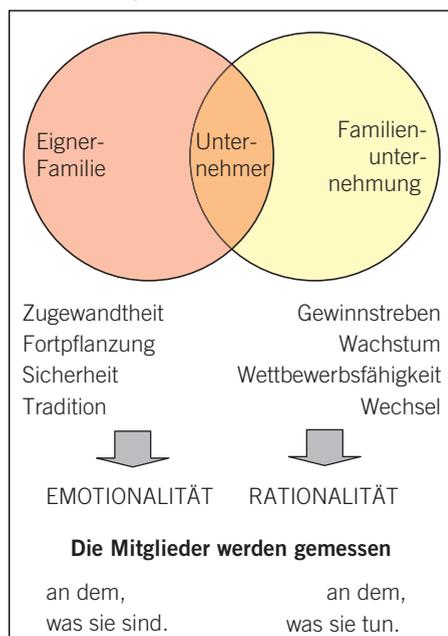
## Das Spannungsfeld des Familienunternehmens

Die Lösung des Nachfolgeproblems wird wesentlich durch das dem Familienunternehmer eigene Spannungsfeld beeinflusst. Die zwei unterschiedlichen sozialen Systeme (Familie und Unternehmung), die tendenziell nach eigenen Regeln funktionieren, sind dabei bestimmend (Darstellung 1, siehe nebenstehende Seite 95 oben).

Die grundlegende Unterschiedlichkeit der Wertorientierung der beiden Systeme verdeutlicht das Konfliktpotenzial. Dieses wird in der Regel gerade dann akut, wenn es um die Regelung der Nachfolge geht.

Die Erwartung, dass der Nachfolger aus dem Kreise der Familie gestellt werden soll, beschneidet die Karrieremöglichkeiten jener, die nicht zur Besitzerfamilie gehören. Damit kann es auch schwieriger werden, Top-Führungskräfte zu gewinnen oder allfällige Ausweislösungen einzufädeln. Im Familienunternehmen kommt ein wettbewerbsbestimmter Selektionsprozess meist weniger zum Tragen, als dies in anderen Unternehmen üblich ist. Dieser Ausleseprozess spielt sich in der Regel in engen Bahnen ab; die zentrale Frage lautet:

## Der Unternehmer im Spannungsfeld von zwei Systemen



In Anlehnung an Pierre Goetschin

Schafft es der Sohn oder die Tochter – oder eben nicht? Dazu kommt, dass die menschlichen und finanziellen Kosten eines Fehlentscheidens für alle Beteiligten hoch sind. Zur Brisanz der Nachfolgeregelung trägt auch bei, dass eine einmal getroffene Wahl als praktisch irreversibel betrachtet und so zur Schicksalsfrage für das Familienunternehmen wird.

### Der «Faktor Zeit»

Wenn so viel von der Nachfolgeregelung abhängt, wird es zur unbedingten Notwendigkeit, dieses Problem bestmöglich zu lösen. Zentral dabei ist der «Faktor Zeit». Die nicht geregelte Nachfolge kann zum Albtraum werden. Die zur Besetzung der Spitze notwendige Versachlichung und Gelassenheit kann abhanden kommen. Solches gilt es zu vermeiden, indem die Nachfolgeregelung prozessorientiert und als Projekt gestaltet wird. Die Nachfolgeregelung als Prozess zu erkennen und systematisch anzugehen beinhaltet grosse Chancen. Denn eine gute Lösung trägt erheblich zum künftigen Weiterbestehen und Erfolg der Unternehmung bei.

### Einleitende Schritte des Unternehmers

Es ist Sache des Unternehmers, sich der Aufgabe des Nachfolgeproblems als Erster bewusst zu werden. Es handelt sich um harte Gedankenarbeit. Erst danach kann der Unternehmer die Nachfolgeregelung als Projekt definieren.

### Schritt 1: Perspektivenwechsel

Der Inhaber ist mit Herz und Seele ein Unternehmer in einer zentralen Machtposition. Will er nun seine Nachfolge regeln, muss er etwas tun, das er noch nie getan hat und nur einmal im Leben tun wird: Etwas contrecœur durchzudenken und vorzusehen, was seine ganze Stellung und seinen bisherigen Lebensinhalt untergräbt. Er muss als Unternehmer planen, nicht mehr Unternehmer zu sein. Es ist dies – von der persönlichen Seite her gesehen – wahrscheinlich die grösste Herausforderung, die ihm in seinem Unternehmerleben begegnet wird.

Vielfach helfen allerdings zusätzliche Ziele des Unternehmers, sein Widerstreben gegen seine Nachfolgeregelung zu überwinden. So hegt er oft den Wunsch, das eigene Lebenswerk als Ganzes in eine Erfolgversprechende Zukunft hinüberzuführen; nur mit einer erfolgreichen Nachfolgeregelung kann der mit dem Unternehmen verbundene Name weitergetragen werden. Auch wenn der Unternehmer die wirtschaftliche Zukunft der eigenen Familie absichern will, muss er seine Nachfolge tadellos regeln.

Der Unternehmer sollte also in seiner Nachfolgeregelung über sich selbst hinauswachsen. Es gilt, das Gesetz, unter dem er angetreten ist, hinter sich zu lassen, und einen Perspektivenwechsel zu vollziehen. Und dies gleich in mehrfacher Hinsicht: Statt des vom «Heute» geprägten Kampfes ums Bestehen auf Märkten, ist das «Morgen» zu planen. Ganz persönlich sollte der Unternehmer die Nachfolge durchdenken und zum Schluss kommen, dass er nicht alles, was sein Lebenswerk anbetrifft, selber steuernd und immer wieder korrigierend beeinflussen kann. Die Bewältigung der Unsicherheit, die er für sein Unternehmen so

erfolgreich jedermann vor Augen geführt hat, hängt nicht mehr allein von ihm ab.

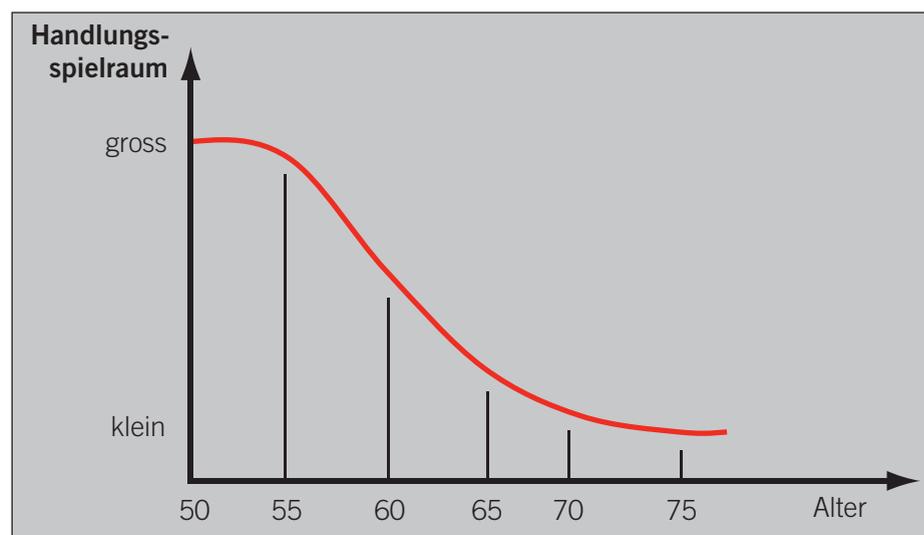
Tatsächlich wirken eine ganze Reihe von psychologischen Abwehrmechanismen der rational gefassten Absicht entgegen, sich mit der Nachfolgeregelung ernsthaft auseinanderzusetzen. Es widerstrebt dem Inhaber, rechtzeitig zurückzutreten und wirklich loszulassen. Das «Nicht-Loslassen-Können» ist vielfach das Ergebnis eines Selbst- oder Familienauftrags. Weitere sozialpsychologische Barrieren sind, nicht mehr mit Macht und Sozialprestige ausgestattet zu sein, nicht mehr immer im Mittelpunkt zu stehen, nicht mehr überall als selbstverständliches Eigengewicht anerkannt zu werden – etwas, wofür man sich bisher voll engagiert hat.

Eine weitere psychologische Schwierigkeit besteht darin, dass der Inhaber bei der Regelung seiner Nachfolge zwei Rollen gleichzeitig spielen muss: Er steht wie bisher voll im aktuellen Tagesgeschäft und muss sich auf den Märkten behaupten; gleichzeitig muss er planen, diese Stellung aufzugeben, um sein Werk zu sichern. Der Inhaber muss hier einen fast unlösbaren Widerspruch selbst lösen.

All diese Hemmnisse und Ängste führen oft dazu, das Nachfolgeproblem nicht anzugehen. Die Praxis zeigt immer wieder, dass es deshalb von grossem Vorteil ist, wenn sich der Inhaber bereits im mittleren Alter mit der eigenen Nachfolge auseinandersetzt. Je früher er nämlich damit beginnt, desto grösser ist der Handlungsspielraum (Darstellung 2, siehe unten). Frühzeitige Planung schafft genügend Zeit, damit auch, wenn etwas schief geht, noch Lösungen in aller Besonnenheit gefunden werden können.

Die Problematik der Nachfolgeregelung wird drastisch deutlich, wenn sie aufgrund eines

### Alter des Unternehmers und sein Handlungsspielraum bei der Regelung seiner Nachfolge



unerwarteten Ereignisses sofort erfolgen muss. Ein Unfall oder eine Krankheit des operativ verantwortlichen Unternehmers lässt die Nachfolgeproblematik schlagartig ins Bewusstsein treten. Akzentuiert wird eine solche dramatische Lage zusätzlich, wenn der vorgesehene Nachfolger den Verzicht erklärt oder erklären muss.

Deshalb ist es notwendig, dass der Inhaber seine Nachfolgeregelung frühzeitig – in seinen Augen «zu früh» – an die Hand nimmt. Man muss damit rechnen, dass nicht immer alles nach Wunsch verläuft – und dies ist leider der Regelfall. Für die Nachfolgeregelung als ein Projekt über mehrere Jahre hinweg formuliert, ist ein Zeitplan mit den wichtigsten Vorgehensschritten unabdingbar. Ferner gilt es den Unwegsamkeiten Rechnung zu tragen und immer auch Alternativen zu schaffen; nur so kann es gelingen, vom Reagieren weg zu kommen und die Möglichkeit des Handelns zu behalten. Legt der Inhaber darauf nicht genügend Wert, kann sich die vor sich hergeschobene Nachfolgeregelung lähmend auf die übrige Geschäftstätigkeit auswirken.

### Schritt 2: Persönliche Lagebeurteilung

Dem wichtigsten Schritt, dem Bewusstwerdungsprozess des Inhabers, folgt eine persönliche Lagebeurteilung. Dabei geht es darum, seine Unternehmung aus der neu gewonnenen Perspektive der Nachfolgeregelung auf andere Weise zu betrachten und sich Antworten zu grundlegenden Fragen zu geben wie:

- Soll das Unternehmen als Familienunternehmen weitergeführt werden?
- Soll es zukünftig der materiellen Absicherung der Eignerfamilie dienen?
- In welcher Form und wie soll es in eine erfolgreiche Zukunft geführt werden?

Darüber hinaus bildet sich der Inhaber ein Gesamtbild über das Familienunternehmen. Beim prozessorientierten Vorgehen fliesst seine Beurteilung als wichtige Grundlage in den Zielsetzungsprozess ein.

### Schritt 3: Bestimmen der Akteure

Will der Inhaber eine sinnvolle Nachfolgeregelung treffen, wird er das Umfeld in seine Entscheidung mit einbeziehen. Der zweitwichtigste Akteur neben dem Inhaber ist seine Familie. Zu den übrigen Akteuren gehören vor allem auch allfällige Mitaktionäre, deren Bedürfnisse und Erwartungen gebührend zu berücksichtigen sind.

Es ist zwar das Vorrecht des Inhabers, seine Nachfolger in eigener Kompetenz zu bestimmen. Entscheidend wird aber sein, ob sich dieser im internen Beziehungsfeld nicht nur zurechtzufinden, sondern auch durchzusetzen vermag. So ist es wesentlich, die Führungs-

kräfte in Familienunternehmen in die Nachfolgeregelung einzubinden. Es kann zu einem eigentlichen Instrument erfolgreicher Nachfolgeplanung werden, die Führungskräfte so vorzubereiten, dass der Nachfolger davon getragen wird – anstatt sich das Kader distanziiert und sich nach anderweitiger Tätigkeit umsieht.

Eine besondere Rolle können aussen stehende Ratgeber übernehmen. Es können persönliche Freunde, aber auch externe Berater sein. Sie können unterstützen, ausgleichen, begleiten und umsetzen helfen. Der Vorteil aussen stehender Berater liegt nicht nur in ihrem spezifischen Fachwissen, sondern auch in ihrer Rolle als objektiver, neutraler Beobachter und damit als Katalysator in oft emotionsgeladenen Fragen. Ihre Erfahrungen aus vielen ähnlich gelagerten Mandaten und ihre Verschwiegenheit ermöglichen sachgerechtes Vorgehen. Sie sind es auch, die – ohne in den Verdacht zu kommen, eigene Interessen zu verfolgen – unbequeme und heikle, aber notwendige Fragen stellen können.

### Schritt 4: Definition des Projektes

Sind die Teilnehmer bestimmt, gilt es, das Nachfolgeproblem als Projekt zu formulieren. Damit wird der Problemlösungsprozess institutionalisiert. So entsteht immer wieder ein quasi von aussen gegebener Anlass, ein sanfter – aber psychologisch wichtiger – Druck, sich mit dem Vorhaben systematisch auseinanderzusetzen. Regelmässige Reviews und das Setzen von Meilensteinen können wichtige Hilfsmittel sein, damit der Prozess in Gang bleibt. Wie intensiv das Projektteam arbeitet, hängt von den Umständen ab. Bei einem frühzeitigen Beginn mit Alter 55 des Inhabers kann ein solches Team die Sachlage zirka dreimal jährlich begutachten und Massnahmen treffen. Muss die Nachfolge innert ein oder zwei Jahren erfolgen, wird das Team erheblich intensiver daran arbeiten müssen.

Wenn das Vorgehen wie beschrieben institutionalisiert wird, wirkt das für den Inhaber und andere Betroffene befreiend von der Last eines stetig vor sich hingeschobenen ungelösten Problems. Zwar ist die Gefahr des Scheiterns einer Nachfolgeregelung – wie die Erfahrung zeigt – gross. Gleichwohl kann der Inhaber vieles vorkehren, um die Gefahr des Scheiterns in dieser strategischen Phase des Unternehmens zu vermindern.

### Prozessorientiertes Vorgehen

Hat der Inhaber seinen Perspektivenwechsel vollzogen, die Lage aus der Sicht der Nachfolge neu beurteilt, die Projektgruppe gebildet und

das Projekt formuliert, gilt es, die Massnahmen in die Wege zu leiten. Das Projekt muss prozessorientiert angepackt werden, um den Erfolg sicherzustellen.

### Massnahme 1: Ziele für das Familienunternehmen festlegen

Auf der Basis der persönlichen Lagebeurteilung durch den Inhaber kann das Projektteam die Ziele der Nachfolge diskutieren, abstimmen und dann festlegen. Um zu einer allseits akzeptierten Lösung zu kommen, empfiehlt es sich, Gesprächsformen zu praktizieren, die es immer ermöglichen, den Interessensausgleich zwischen Eignerfamilie und den übrigen Akteuren zu finden. Voraussetzung dafür ist eine Klärung der Erwartungen der Familien, der weiteren Aktionäre und der leitenden Angestellten. Es gilt, Interessen offen zu legen und auf Widersprüche zu prüfen. Nicht zuletzt sind auch die Erwartungen der Gesellschaft, der Öffentlichkeit zu berücksichtigen – insbesondere dann, wenn das Familienunternehmen eine bedeutende Stellung als Arbeitgeber in einer Region innehat.

Nun sollte sich ein Zusammenfinden und Abstimmen zwischen dem abzulösenden Inhaber und den betroffenen Akteuren bezüglich der Ziele der Nachfolge ergeben. In welche Zukunft soll das Unternehmen geführt werden? Dabei gilt es, die grundlegende strategische Marschrichtung festzulegen. Leitbild, Strategie, Unternehmenskultur, Geschäftspolitik, Führungs- und Organisationsstruktur usw., aber auch Produkte, Marktpräsenz sind darauf auszurichten. Die Antworten stellen Grundlagen dar, die vom potenziellen Nachfolger zu übernehmen, weiterzutragen und zu entwickeln sind. Eine auf diese Ziele ausgerichtete Unternehmenspolitik ist ein Mittel zur Kontinuitätswahrung. Wenn das Wesen des Unternehmens umrissen ist, kann erst beurteilt werden, welchem Anforderungsprofil der potenzielle Nachfolger zu genügen hat.

### Massnahme 2: Anforderungsprofil des Nachfolgers erarbeiten

Eine weitere wichtige Massnahme ist die Formulierung des Anforderungsprofils für den potenziellen Nachfolger. Man mag einwenden, dass dies sinnlos ist, wenn die Person des Nachfolgers schon bekannt ist. Das ist keineswegs der Fall. Erst aufgrund eines Anforderungsprofils kann objektiv gemessen werden, ob der Nachfolger wirklich in Frage kommt und wo Lücken bestehen, die allenfalls durch Weiterbildung und das Sammeln von Erfahrung geschlossen werden müssen.

Basis für das Anforderungsprofil sind das Leitbild, die Strategie und die Unternehmenspolitik. Eine weitere Grundlage sind die Ziel-

setzungen für die Gesamtleitung mit Aufgaben und dazugehörigen Kompetenzen. Dienlich bei der Erstellung des Profils ist es, wenn man von drei Anforderungskategorien ausgeht:

- Allgemeine Anforderungen, die für jedes Unternehmen und für jede Führungsposition gelten, so die Fähigkeit zu entscheiden, erfolgreich zu verhandeln, Sitzungen zu leiten, zu planen, zu organisieren usw.
- Interessant und in der Regel am wichtigsten für die Einschätzung von Führungspotenzial sind die schwieriger erkennbaren und für den einzelnen Menschen auch schwieriger veränderbaren Ebenen der Verhaltensmuster, der Werte und Motive.
- In Bezug auf Führungsanforderungen lassen sich sechs Bereiche von Führungseigenschaften identifizieren: Umgang mit Menschen, Intellekt und Intelligenzen, Ethik und Loyalität, Energieniveau, Kreativität, Belastbarkeit und Stresstoleranz.

Die weitere Kategorie von Anforderungen bezieht sich auf diejenigen Qualifikationen, die speziell im Familienunternehmen gerade gefordert sind.

Bei der Erarbeitung eines ganzheitlichen Anforderungsprofils darf nicht vergessen werden, auch den Lebenszyklus miteinzubeziehen, in dem sich das Familienunternehmen gerade befindet. So ist es beispielsweise wenig sinnvoll, in einer Wachstumsphase einen Restruktur-

urierter heranzuziehen oder in der Wendephase einen Pioniertyp auf die neue Aufgabe vorbereiten zu wollen. Somit muss für jede Nachfolgeregelung ein unternehmensspezifisches Anforderungsprofil entworfen werden. Es bedürfte einer eigenen Abhandlung, hier ins Detail zu gehen. Nachfolgend muss deshalb ein genereller Hinweis auf grundlegende, aber äusserst wichtige Anforderungen genügen. In Darstellung 3 (siehe unten) sind diese entscheidenden Anforderungen näher umschrieben.

Es lohnt sich, z. B. im Rahmen eines Kurzworkshops anhand einer erprobten Fragemethodik ein massgeschneidertes Anforderungsprofil herauszukristallisieren.

Auf der Basis dieses Anforderungsprofils ist es erfahrungsgemäss sehr nützlich, ein Einzelassessment durchzuführen.

Dieses liefert objektive Ergebnisse, die es ermöglichen, einen Grundsatzentscheid bezüglich des potenziellen Nachfolgers überhaupt zu treffen. Die oft in der Praxis zitierte Äusserung: «Schliesslich ist es mein Sohn, und den kenne ich in- und auswändig» ist leider zu oft ein Trugschluss.

### Massnahme 3: Nachfolger vorbereiten

Liegt das Anforderungsprofil vor, ist es wenig wahrscheinlich, dass der potenzielle Nachfolger in jeder Beziehung entspricht. Deshalb

sind die Ergebnisse eines Einzelassessments sehr wertvoll, um den potenziellen Nachfolger gezielt auf seine neue Aufgabe vorzubereiten. Ein systematischer Einführungsplan mit vorgegebenen Etappen kann hier helfen. Die eigentlichen Unternehmereigenschaften aber werden in der Regel erst in der übertragenen Führungsaufgabe entwickelt. Dabei wird die Performance erst erkenn- und messbar. In der Folge können weitere unterstützende Massnahmen eingeleitet oder ein allfälliger Entscheid über das Ausscheiden des Kandidaten gefällt werden.

Vor allem sollte der potenzielle Nachfolger Führungserfahrung und die für den Unternehmensleiter zusätzlichen wichtigen Qualitäten in einem anderen Unternehmen erwerben, vorzugsweise auch in einem anderen Lande mit anderer Kultur und Sprache. Erst dann sollte er im eigenen Familienunternehmen eine Linienfunktion mit messbaren Zielvorgaben und entsprechenden Kompetenzen sowie klaren Zeithorizonten übernehmen. Während dieser Vorbereitungsphase ist es zudem sinnvoll, den potenziellen Nachfolger eine Stabsfunktion ausüben zu lassen, die ihm Einblick in wichtige Teile des allgemeinen Geschäftsganges ermöglichen.

Das Schwergewicht der Vorbereitung muss erfahrungsgemäss eindeutig in der Ausübung von Linienfunktionen liegen. In dieser Qualifizierungsphase gilt es, neben der strategischen Kompetenz den potenziellen Nachfolger besonders unter dem Blickwinkel seiner Sozialkompetenz und seines charakterlichen Formates zu beurteilen (vgl. dazu Darstellung 3), denn letztlich sind diese in jeder Führungsfunktion von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Zu oft zeigt es sich leider, dass sich viele Unternehmen vor allem von einer brillanten Fachkompetenz zu Lasten der komplexeren und weniger veränderbaren Sozialkompetenz blenden lassen. Selbst hervorragende Fachkompetenz kann jedoch schwerwiegende charakterliche Schwächen niemals kompensieren.

Defizite im Bereich Sozialkompetenz lassen sich jedoch sehr frühzeitig einerseits im Rahmen eines Einzelassessments andererseits beim Ausüben verschiedenster Funktionen feststellen. In der Vorbereitungsphase ist abzuschätzen, welche dieser Defizite noch ausreichend aufgearbeitet werden können. Ist dies nicht möglich, muss beurteilt werden, welche Auswirkungen dies auf die erfolgreiche Regelung der Nachfolge haben kann.

### Massnahme 4: Optionen im Fall eines Misserfolgs

Trotz guter Vorbereitung kann eine Nachfolge in einen Misserfolg ausmünden.

## Entscheidende Anforderungen an den potenziellen Nachfolger

### Persönlichkeit

- Glaubwürdigkeit
- Psychische Reife
- Vorbild
- Zivilcourage
- Vertrauen in sich und seine Fähigkeiten
- Gesunder Leistungsehrgeiz
- Realitätssinn
- Gewinnende Ausstrahlung
- Ehrlichkeit

### Strategische Kompetenz

- Fähigkeit zur Vision
- Innovationsfähigkeit
- Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen und handlungsrelevante Konsequenzen daraus zu ziehen

### Soziale Kompetenz

- Wertschätzende Haltung
- Konfliktlösungskompetenz
- Menschenkenntnis
- Interkulturelle Teamfähigkeit
- Berechenbarkeit
- Lernfähigkeit

### Führungskompetenz

- insbesondere:
- Fähigkeit, Gefolgschaft auszulösen
  - Begeisterungsfähigkeit
  - Überzeugungskraft
  - Durchsetzungsfähigkeit
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Fähigkeit zum «Networking»

In Anlehnung an Doppler/Lautenburg

### Fachliche Kompetenz

Die Bedeutung der reinen Fachkompetenz im Sinne eines Spezialisten nimmt mit zunehmender Führungsverantwortung ab. Der potenzielle Nachfolger muss jedoch so viel Fachkompetenz besitzen, dass er sachgerecht (mit-)entscheiden kann.

Der zentrale Erfolgsfaktor ist die Zeit. Wer sich rechtzeitig – in den Augen des Inhabers möglicherweise «zu früh» – um die Nachfolge bemüht und diese als Prozess über Jahre hinweg betrachtet, schafft damit Gelassenheit. Er ermöglicht nicht nur ruhige und damit sachgerechte Entscheide, sondern eröffnet zahlreiche Optionen, die bei einer Regelung unter Zeitdruck nicht vorhanden wären. Vor allem bleiben dem Inhaber noch Ausweichmöglichkeiten, falls sein Nachfolgeplan scheitert.

Oft gibt es zwar wenig zu wählen, wenn von Vorneherein ein einziger Nachfolger aus der eigenen Familie vorhanden ist. Doch im Interesse des Überlebens der Unternehmung und der entsprechenden sozialen Verantwortung gegenüber den darin Beschäftigten sollten gleichwohl Optionen geschaffen werden. Eine Nachfolgeregelung mit einem Kandidaten, der eine derartige Führungsverantwortung nicht übernehmen will, ist praktisch schon im Voraus zum Scheitern verurteilt.

Eine aktive Nachfolge- und Kaderentwicklung, mithin eine umfassende Personalentwicklungsplanung, kann jene unternehmensinternen Ressourcen schaffen, die gegebenenfalls die Optionen eines familienfremden «Manager-Interregnums» ermöglichen. Oft schon konnte so zum Beispiel einem Neffen aus der Familie die Perspektive eröffnet werden, die Unternehmensführung zu einem späteren Zeitpunkt zu übernehmen. Selbstverständlich sind auch andere Lösungen möglich, die hier des Umfanges wegen unerwähnt bleiben müssen.

#### Massnahme 5: Definitiver Entscheid über die Nachfolge

Es kommt der Tag, an welchem der Inhaber seinem Nachfolger das Zepter übergibt. Zuvor trifft der Inhaber zusammen mit der Projektgruppe den definitiven Entscheid. Dabei müssen die wichtigsten Fragen noch einmal kritisch beantwortet werden:

- Ist der potenzielle Nachfolger für die Übernahme seiner Aufgabe ausreichend vorbereitet?
- Bestehen noch allfällige Defizite? Wenn ja, welcher Art sind diese?
- Sind die allfälligen Defizite überhaupt auszugleichen? Wenn ja, in welchem Zeitraum? Wenn nein, welchen Einfluss üben diese dann auf die erfolgreiche Ausübung der neuen Aufgabe aus?

Wäre es für einen so wichtigen Entscheid sinnvoll, einen Aussenstehenden miteinzubeziehen, der die Verhältnisse gut kennt? Dieser wäre in der Lage, aus neutraler Sicht mitzuhelfen, einen objektiven Entscheid herbeizuführen. Er kann unter Umständen das Schlimmste verhindern: Nämlich dass ein Kandidat, der nicht aufgrund seiner Fähigkeiten und seines

Formates, sondern aufgrund bereits seit langem unbewusst gemachter Meinungen, die nicht zu hinterfragen gewagt worden sind, die Nachfolge antritt.

Bedeutend für den Erfolg des Nachfolgers und damit für den definitiven Entscheid im Familienunternehmen ist es, dass die «Chemie» zwischen dem potenziellen Nachfolger und dem derzeitigen Inhaber, der Eigentümerfamilie und dem leitenden Kader stimmt. Ist beispielsweise letzteres der Fall, kann ein nachhaltig tragendes Netz entstehen, zumal in der obersten Geschäftsleitung der Zusammenhalt der Führungsmannschaft für den Unternehmenserfolg mitentscheidend ist.

#### Massnahme 6: Stabsübergabe und Information

Mit der Stabsübergabe wird die faktische Macht vollumfänglich an den Nachfolger übergeben. Dabei sollten so wenig Grauzonen wie möglich bestehen. Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer usw. müssen wissen, ob sie mit dieser oder jener Angelegenheit zum neuen oder alten Chef gehen sollen.

Sämtliche Mitarbeiter und alle Betroffenen sollten rechtzeitig und stufengerecht informiert werden. Natürlich weiss in einem kleinen und mittleren Unternehmen seit Jahren praktisch die ganze Belegschaft, wer der Kronprinz ist. Trotzdem ist eine formelle Mitteilung notwendig, um einerseits gar keine Missverständnisse aufkommen zu lassen und andererseits den gesamten Informations- und Entscheidungsfluss auf den neuen Geschäftsleiter zu kanalisieren.

Eine solche Information muss auch beinhalten, welche Funktionen der abzulösende Inhaber übernimmt. Hier eine kleine und eindeutige Regelung zu finden, bestimmt wesentlich mit, wie der neue Chef in seinem Umfeld zurecht kommt und von der Belegschaft akzeptiert wird. Insbesondere gilt es zu vermeiden, dass der scheidende Inhaber aufgrund seiner grösseren Erfahrung dem Nachfolger immer wieder «dreinredet». Dieser muss seine Erfahrungen selber machen. Das will jedoch nicht heissen, dass der ehemalige Inhaber mit der gebotenen Diskretion seine Erfahrungen nicht weitergibt – beispielsweise als Verwaltungsratspräsident.

#### Fazit

Die Stabsübergabe an der Spitze eines Unternehmens ist in der Familienunternehmung mit besonderen Herausforderungen verbunden. Es gilt, wie in einer Publikumsgesellschaft, die Kontinuität in der Unternehmung zu wahren. Doch im Familienunternehmen muss die Nachfolgeregelung zudem den Ausgleich zwi-

#### Die wichtigsten Schritte und Massnahmen zur Regelung der Nachfolge

- 1 Inhaber durchläuft Bewusstseinsprozess => Perspektivenwechsel
- 2 Inhaber definiert Nachfolgeregelung «zu früh» als Projekt
- 3 Inhaber stimmt Ziele für das Familienunternehmen mit Projektbeteiligten ab
- 4 Inhaber richtet Leitbild, Strategie und Unternehmenspolitik auf diese Ziele aus
- 5 Inhaber leitet daraus folgende Massnahmen ab:
  - Ziele des Unternehmens festlegen
  - Anforderungsprofil /Assessment
  - Nachfolger vorbereiten
  - Optionen im Falle eines Misserfolges schaffen
  - Definitiven Entscheid über Nachfolge fällen
  - Stabsübergabe und Information

schen den unterschiedlichen Interessen der Familie, den persönlichen Bedürfnissen des Inhabers und seiner Vorsorge und dem weiteren Erfolg des Unternehmens schaffen. Als schwierigstes Hindernis muss eine Vielzahl von psychologischen Hürden überwunden werden. Dass es in dieser wichtigsten Lebensphase eines Familienunternehmens oft, zu oft, zum Schiffbruch kommt, muss nicht sein. Nur eben, es zu wissen allein genügt nicht! «Zu früh» die richtigen Dinge tun ist das alles Entscheidende für eine erfolgreiche Nachfolge. Die Nachfolge prozessorientiert zu gestalten – als Vorhaben über mehrere Jahre hinweg – kann eine grosse Hilfe bedeuten. Darstellung 4, siehe oben, fasst die wichtigsten Schritte und Massnahmen für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung zusammen.

Mit einer Stabsübergabe sind nicht nur zahlreiche Gefahren verbunden, sondern sie beinhaltet immer auch eine grosse, ja, die besondere Chance eines Familienunternehmens. Der Generationenwechsel bringt neue Ideen, neue Werthaltungen, eine neue Dynamik, eine neue Unternehmenskultur – es gilt das Weiterbestehen des Unternehmens neu zu gewinnen, zu sichern. ■

<sup>1</sup> Beat Wyss ist Inhaber der Firma «Beat Wyss Leading Solutions» in Oberrieden/ZH. Spezialisiert auf Nachfolgeregelungen, Sparringpartner-Aufgaben, Executive-Coachings; Workshops zu den Themen: Führungsqualität, Zeit- und Selbstmanagement ([www.leading-solutions.ch](http://www.leading-solutions.ch), [wyss@leading-solutions.ch](mailto:wyss@leading-solutions.ch)).