

Zurücktreten bitte!

Seine eigene Nachfolge zu regeln, kann ein schwieriges Unterfangen sein. Das zeigt die hohe Quote an gescheiterten Nachfolgeregelungen bei inhabergeführten KMU. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass mehr als die Hälfte solcher Lösungen Schiffbruch erleiden. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Für den Misserfolg oft ausschlaggebend sind die falschen Erwartungen und Vorstellungen der abtretenden Unternehmensleiter. Hier sind die sieben in der Praxis am häufigsten beobachteten Fehler:

1. Der Inhaber unterschätzt die Emotionen

Meist wird der emotionale Aspekt bei einer Nachfolgeregelung unterschätzt. Firmeninhaber, Geschäftsführer und CEO definieren sich in ihrem Leben oftmals über ihren beruflichen Erfolg und ihren beruflichen Status. Sie betrachten sich als einzigartig und sind überzeugt, dass der unternehmerische Erfolg in erster Linie von ihnen abhängt. Deshalb lassen sie nie wirklich los und schieben das Projekt Nachfolgeregelung auf die lange Bank. Diese Unternehmerinnen und Unternehmer sind dann letztlich nicht nur für den Aufstieg, sondern auch für den Fall ihrer Firma verantwortlich.

2. Ein schwacher Nachfolger wird ausgewählt

Schon mehrmals habe ich in meiner Praxis erlebt, dass Firmeninhaber – bewusst oder unbewusst – einen schwachen Nachfolger einsetzten und dann im Freundes- und Unternehmerkreis klagten: «Ohne mich geht es einfach nicht!»

3. Die Planung beginnt zu spät

Eine Nachfolgeregelung hat umso grössere Erfolgchancen, je früher sie seriös und professionell geplant wird. Idealerweise wird dieser Prozess rund zehn Jahre vor der eigentlichen Stabübergabe konzeptionell in Angriff genommen. Denn die Aufgabe ist vielschichtig, und viele Fragen müssen beantwortet werden: Wird eine familieninterne oder eine externe Lösung favorisiert? Steht ein Verkauf der Unternehmung in irgendeiner Form (Fusion, MBO, MBI, IPO usw.) zur Diskussion? Welches sind die zu berücksichtigenden steuerlichen und rechtlichen Aspekte? Wie sieht es mit der langfristigen Sicherstellung der Arbeitsplätze aus?

Sich mit der eigenen Nachfolge zu befassen, bedeutet für jeden Unternehmer, für jede Unternehmerin, eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Wünschen und Zielen, aber auch mit denen von Familienmitgliedern, beruflichen



Von Beat Lutz, Lutz & Partner AG, Human Resources, Bern

Weggefährten und Mitarbeitenden.

4. Der alte Chef sucht sein Ebenbild

Oft sucht der abtretende Unternehmer nach seinem 20 bis 30 Jahre jüngeren Ebenbild – eine Suche, die von Beginn weg zum Scheitern verurteilt ist. Erstens findet man solch eine Person nicht, zweitens wäre sie auch nicht unbedingt die richtige. Viel erfolgsversprechender ist es, ein objektives Profil für die konkrete Aufgabe zu erarbeiten. Dann stellt man unter Umständen fest, dass in der aktuellen Situation und im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung ein ganz anderer Typ gefragt ist.

5. Ein Hahnenkampf wird provoziert

Entscheidet sich der Inhaber für eine starke Unternehmerpersönlichkeit als Nachfolger, kann es zwischen den beiden rasch einmal zum Disput über die richtige Unternehmensführung kommen. Eine 40-jährige Person sieht die unternehmerische Welt selbstverständlich etwas anders als ihr über 60-jähriger Vorgänger.

Die Unterstützung und Begleitung eines Nachfolge-Rekrutierungsprozesses durch einen erfahrenen externen Berater oder eine Beraterin ist für den alten und den neuen Unternehmensleiter von grossem Vorteil. Professionalität, emotionale Distanz, Kreativität, wirtschaftliche Unabhängigkeit sowie Standfestigkeit (auch gegenüber dem Auftraggeber!) sind die zentralen Kriterien bei der Auswahl eines Beraters.

Ist eine geeignete Nachfolge bestimmt und «in charge», sind bei Weitem noch nicht alle Hürden genommen. Weitere Fallen lauern:

6. Der alte Chef will noch ausharren

Häufig wollen Firmeninhaber noch so lange ausharren, «bis der Neue in seine Rolle hineingewachsen ist». Dies klingt grundsätzlich plausibel, birgt aber grosses Konfliktpotenzial. Oft sind sich dann beide in der unternehmerischen Zielsetzung zwar einig, nicht aber über den einzuschlagenden Weg. Und bekanntlich führen viele Wege nach Rom.

7. Informell führt weiterhin der alte Chef

Wenn der alte Chef im «backseat driving» weiterhin informell die Geschäfte führt, verunsichert er damit nicht nur seinen Nachfolger, sondern auch die Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und alle anderen Stakeholder. Dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis der Nachfolger oder die Nachfolgerin entnervt das Handtuch wirft.

Auch im Übergangsprozess kann ein externer, unabhängiger Coach oder ein starker, unabhängiger Verwaltungsrat hilfreich sein, indem er beispielsweise geschickt vermittelt oder bei Bedarf die Diskussion versachlicht.