

Psychologie in der Nachfolge

DAS UNTERNEHMEN – EIN LEBENSWERK

Die Nachfolge in Unternehmen zeigt sich oft als komplexe und vielschichtige Herausforderung. Einerseits sind anspruchsvolle betriebs- und finanzwirtschaftliche sowie steuerrechtliche und juristische Aufgaben zu meistern. Andererseits gibt es eine Fülle von psychologischen Faktoren zu berücksichtigen.



Dr. Jean-Claude Kleiner
Partner
OBТ St. Gallen

Menschen mit einem unternehmerischen Geist spüren schon früh den Wunsch, ihren Lebensunterhalt mit einem eigenen Betrieb zu verdienen. Diese Idee tragen sie vielfach über Jahre in sich und entwickeln sie virtuell weiter, bis sich der geeignete Zeitpunkt zur Umsetzung ihrer Vision findet: Ein Unternehmen wird geboren. Von nun an bringt der Unternehmer oft schonungslos sein ganzes Potenzial ein, um seiner ursprünglichen Idee zum Erfolg zu verhelfen. Über Jahre werden ihm neben fachlichem Können und unternehmerischem Geschick auch enormes Engagement, Risikobereitschaft, Verzicht, Durchsetzungsvermögen und Durchhaltewille abverlangt. Das Unternehmen widerspiegelt die ganze Persönlichkeit des Unternehmers.

Es ist deshalb verständlich, dass er sich schwer tut, sich dereinst von seinem Betrieb zu trennen. Es bedeutet nicht nur der Abschied von einem Vermögenswert, sondern zugleich auch von einem Stück seiner selbst. Je nach Unternehmerpersönlichkeit verläuft diese Trennung unterschiedlich. Jener Unternehmer, der immer eine gewisse Distanz zu seinem Werk halten konnte, vermag sich einfacher zu lösen als ein anderer, der sein ganzes Leben nur in den Dienst seines Betriebs gestellt hat. Dieser Schritt will deshalb frühzeitig vorbereitet und in Etappen geplant sein.

KONFLIKTPOTENZIAL IN DER FAMILIE

Die Nachfolge fordert auch die Unternehmerfamilie. Oft sind mehrere Anwärtinnen und Anwärter vorhanden, die sich subjektiv eine Nachfolge zumuten oder entsprechend entschädigt sein wollen. Dabei stehen nicht nur die eigenen Kinder im Vordergrund, sondern auch Schwiegersöhne bzw. Schwiegertöchter. Die Nachfolge tangiert also nicht nur den engeren Familienkreis, sondern kann bedeutend grössere Radien ziehen, was das Konfliktpotenzial entsprechend erhöht. Im engsten Familienbund liessen sich häufig Lösungen finden, die aber in der Optik der Schwiegertöchter oder -söhne als wenig glücklich erscheinen. Dabei kommen oft die weniger vorteilhaften Eigenschaften der Menschen zum Vorschein: Neid und Missgunst machen sich breit, Vorwürfe werden laut, vor persönlichen Verletzungen wird nicht zurückgeschreckt. Familien, die über Jahre in glücklicher Gemeinschaft lebten, werden einer argen ZerreiSSprobe ausgesetzt. Finanzspezialisten werden eingesetzt, um das Vermögen zu bewerten, Juristen erhalten den Auftrag, den eigenen Anteil zu sichern. Das gemeinsame

Glück der Vergangenheit wird ebenso ausgeblendet wie Dank, Respekt und Wertschätzung. Es kann sogar zu schmerzlichen Trennungen kommen. Im Bewusstsein dieser Risiken sollten Nachfolgen in der Familie frühzeitig, transparent und konstruktiv thematisiert werden. Es gilt den verschiedenen Erwartungen, Interessen und Perspektiven Platz einzuräumen, Optionen zu diskutieren und dem Prozess einen evolutionären Charakter zu verleihen. Lösungen sollen nicht von heute auf morgen erzwungen, sondern über den konstruktiven Dialog entwickelt werden.

DER NACHFOLGER ALS NEUER PIONIER

Ist die Nachfolge geregelt, steht plötzlich der Nachfolger im «Schau-fenster». Gelingt es ihm, das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten und neue Akzente zu setzen, sind ihm Beifall und viele Freunde sicher. Bekommt das Unternehmen Schlagseite, haben alle gewusst, dass es nicht gut kommen konnte und gehen auf Distanz. Die Einsamkeit beginnt. Nur der betriebliche Erfolg vermag diese Öde zu überwinden. Eine neue Pionierphase beginnt und fordert wiederum alles.

