

Persönliche Herausforderungen

*Von: Dr. oec. HSG Leonhard Fopp, Inhaber und CEO der CONTINUUM AG, Zürich.
Präsident des F.B.N. (Family Business Network) Deutsche Schweiz*

Familienunternehmen sind geprägt durch Pioniere und Macher. Persönlichkeiten, die entwickeln, gestalten und erweitern. Vieles wird aus dem „Bauch“ richtig entschieden.

Firmen, die aus der zweiten beziehungsweise dritten Generation geführt werden, benötigen mehr konzeptionelle strategische Führung. Denn nun wird oft in mehrere Länder exportiert, das Angebotsortiment ist umfassender und beinhaltet auch Serviceleistungen, das Wachstum wird fremdfinanziert und moderne Governance - Strukturen sind gefragt. Auch innerhalb der Familie ist die Meinungsvielfalt gestiegen, und die Ansprüche an das Unternehmen sind nicht mehr leicht unter einen Hut zu bringen.

Konzeptionelle Führung kann vereinfacht in einem „Strategie-Quartett“ festgelegt werden: Damit sind die Prioritäten von Personen, der Familie, bezüglichem dem Vermögen und der Firma offen gelegt. Die richtigen Dinge geplant.

Die operative Führung beschäftigt sich mit der Ausgestaltung des Tagesgeschäftes, wiederum auf den oben definierten unterschiedlichen Ebenen. Im Idealfall beruhend auf strategischen Vorgaben.

Die Schnittstellen zwischen dem Inhaber, seiner Familie, dem Privatvermögen und der Firma (Management und Mitarbeiter) sind vielfältig und meistens recht anspruchsvoll. Dies spürt jeder, welcher Veränderungen innerhalb dieses vernetzten Vierecks aktiv gestalten darf oder muss.

Konflikte sind mangels konzeptioneller Klarheit an der Tagesordnung, insbesondere bei alternden Unternehmern und bei einem Generationenwechsel. Die Erfolgsregel lautet: Aktiv informieren und gezielt Feedback geben.

Eigner und Mitglieder von Unternehmerfamilien, in denen beispielsweise eine Nachfolge ansteht und einzuleiten ist, müssen intensiv miteinander kommunizieren

und informiert sein über die Handlungsalternativen und die relevanten Verknüpfungen zwischen den Akteuren. Und dann die Zukunft strategisch gestalten.

Der Inhaber hat es in der Hand. Er kann bestimmen, wann und wie er die verschiedenen Strategiefelder gestalten will. Er hat die Verantwortung gegenüber seinem Lebenswerk. Ihr gerecht zu werden, heisst rechtzeitig planen und allenfalls phasenweise loslassen.

Dabei gilt es wenn möglich sukzessive folgende vier Themenfelder zu gestalten:

- Personen (Lebenskonzepte des Eigners, der Nachfolger, der Kinder)
- Familie (Credo, Familienrat, Family Governance)
- Vermögen (Strategische Investitionseinheiten)
- Unternehmen (Strategie, Corporate Governance)

Dabei ist wichtig, dass diese vier Konzeptionen inhaltlich und zeitlich harmonisieren.

Die Frage der zeitgerechten und professionellen Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen ist auf das Engste verknüpft mit dem Selbstverständnis des Unternehmers. Hier liegt der Schlüssel zur Bewältigung der Herausforderung der Nachfolgegestaltung. Aus diesem Grund gelten die Überlegungen als erstes der Persönlichkeit des Unternehmers. Im Kern geht es dabei um die Frage, was den Unternehmer antreibt und ihn letztlich daran hindert, rechtzeitig loszulassen und für eine Nachfolge zu sorgen.

Zuerst ist das Lebenskonzept des Unternehmers zu klären. Danach hilft das gekonnte Management der Schnittstellen proaktiv Konflikte zu vermeiden und bedingt eine Formulierung des Familienkonzeptes, bevor darauf aufbauend die Vermögens- und die Unternehmenskonzeption folgen, welche auch die Interessen der Führungskräfte und der Mitarbeitenden deckt.

Wichtig bleiben eine **offene und ehrliche Kommunikation** und allenfalls die Wahl des externen Ratgebers, des Vertrauten des Unternehmers.

Der Unternehmer hat eine starke Persönlichkeit. Wo viel Licht ist, gibt es auch Schatten. Dominanz hat ihre dunkle Seite. Die dominierende Persönlichkeit des Unternehmers gilt als eine der Hauptursachen für das Entstehen von Konflikten und die Verschleppung von Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.

Als nachhaltiger Vorzeigeunternehmer qualifiziert nur, wer durch Kommunikation Konflikte vermeidet, den Nachweis der Kontinuität des Erfolgs erbringen kann und wer den allfälligen Generationenwechsel konzeptionell vorbereitet und konsequent gestaltet.

Jeder Nachfolgefall ist ein Einzelfall und kann als solcher nicht mit einer einzigen Musterlösung bearbeitet werden. Der Nutzen dieses Artikels besteht vielmehr darin, einen Orientierungsleitfaden an die Hand zu geben, mit dem der Leser Anregungen für das Strategiemanagement findet und er auch sicherstellen kann, dass er in der richtigen Reihenfolge die richtigen Fragen stellt. Sie anschliessend konkret auf seinen spezifischen Fall bezogen zu beantworten ist und bleibt seine Aufgabe, gegebenenfalls mit interner und externer Unterstützung.

Familienunternehmen leben von der Symbiose von Familie und Unternehmen. Sie sind personengeprägter als börsenkotierte Konzerngesellschaften und haben natürliche Vorteile, die in der Schnelle der Entscheidungsfindung und dem ethischen Normengefüge zu finden sind.

Inhabergeführte Firmen leiden öfters an schwelenden Konflikten, meistens bedingt durch ein Ausbleiben klarer konzeptioneller Prioritäten. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn Betriebe von starken Persönlichkeiten (autoritär) geführt werden, von so genannten „Alpha-Tieren“.

Das Alpha-Syndrom hemmt und verhindert

Seit über 50.000 Jahren sind Körper und Gehirn des Menschen biologisch nahezu unverändert geblieben. Zwar haben sich Verstand und Gefühl massiv entwickelt. Dennoch wird unser Verhalten stark von archaischen Prägungen beeinflusst. Der Urmensch lebt in uns weiter.

Die Frage der Nachfolge ist in der Natur klar geregelt. Das Alpha-Tier wird, sofern es nicht vorher überraschend stirbt, irgendwann durch (stärkere) Dritte zum Rücktritt gezwungen und „verstossen“. Eine Lösung, die einen geordneten, ehrenvollen Rückzug ermöglichen würde, ist zunächst nicht vorgesehen. Deshalb hält das Leittier so lange wie möglich an seiner Rolle fest.

Für den Unternehmer ist die Situation weitaus komplexer, und dennoch sehr ähnlich. Zusammen mit den Begründungen, die er sich hierfür zu Recht legt, wird dieses vielschichtige konfliktgeladene Vermeidungsverhalten bezeichnet als das Alpha-Syndrom: „Der Leitwolf will einfach nicht gehen.“ (vgl. L. Fopp, 2004).

Das **Alpha-Syndrom** verkörpert mit anderen Worten die Summe der Hemmfaktoren, die eine rationale Gestaltung der Unternehmer-Nachfolge verunmöglichen. Es beruht

beim Unternehmer auf primär sieben psycho-logischen Hemmfaktoren. Diese treten zumeist kombiniert auf. Ihr Zusammenspiel blockiert die proaktive Gestaltung eines Generationenwechsels im Unternehmen. Im Detail handelt es sich um:

- Dominanzstreben
- Erfolgskonditionierung
- Selbstüberschätzung
- Flucht in die Hektik
- Angst vor dem Verhungern
- Furcht vor dem schwarzen Loch
- Vertrauen auf eine höhere Macht

Zunächst ist die Dominanz des Unternehmers über Jahre die treibende und schöpferische Kraft. Sein Unternehmen verdankt ihr vieles, wenn nicht alles. Erst in späteren Lebensjahren wendet sie sich gegen ihn, indem sie ihm den Blick auf Trends und Veränderungen versperrt.

Dominanz hat somit auch dunkle Seiten. Die dominierende Persönlichkeit des Unternehmers gilt als eine der Hauptursachen der Verschleppung von Nachfolgeregelungen. Sie stellt damit eine der grössten Konfliktherde für das Fortbestehen der Firma dar.

Diese Stärke ist ebenso die potentiell grösste Schwäche von Familienunternehmen. Denn es ist bekannt, dass lange Erfolgsserien zum „Irr“-Glauben verführen, dass in Zukunft stets alles immer richtig läuft. Der Volksmund sagt: „Never change a winning team“.

Für jede soziale Organisation gilt, dass das einzige Permanente der Wandel ist. Veränderungen sind notwendig, weil sich Märkte, Bedürfnisse, Technologien, Handelsgewohnheiten, Wechselkurse, Distributionswege, etc. sich anders als erwartet entwickeln.

Schlüsselpersonen ordnen frühzeitig ihre Work-Life-Balance

Vorteilhaft ist, wenn der Eigner schon Mitte der vierziger Jahre beginnt, seine Lebensprioritäten zu ordnen und sich darum kümmert, seine Tätigkeiten neben der Firma zu gestalten. Welche Aktivitäten machen ihm besonders Spass? Wo kann er sich optimal einbringen? Welche „Spielwiesen“ könnten auch in späteren Jahren eine Herausforderung darstellen?

Eine konsequent und täglich praktizierte Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Leben ist Grundlage für ein Lebenskonzept für die Zeit danach. Sie verhindert die Furcht vor

dem Schwarzen Loch und stellt sicher, dass der Unternehmer nicht von einem Extrem ins andere fällt: von der Arbeit ohne Leben zum Leben ohne Arbeit.

Vier Kategorien von Unternehmern (im Kontext der Nachfolgeregelung):

Die **Statthalter** regeln frühzeitig und systematisch den Generationenwechsel. Sie überzeugen die potentiellen Nachfolger durch aktive Kommunikation und Integration in den Veränderungsprozess.

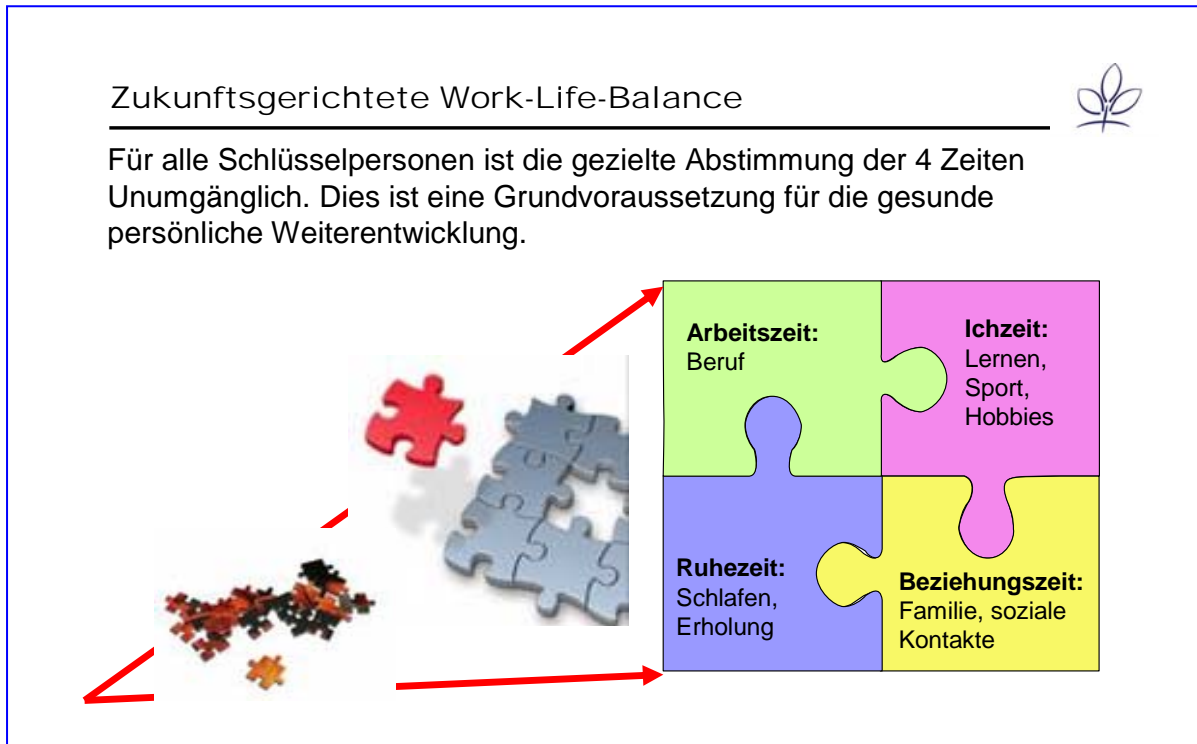
Die **Vorsorger** bereiten den Generationenwechsel gezielt vor und stellen alle notwendigen personellen, strukturellen, juristischen und steuerlichen Regelungen bereit. Das Reserverad ist da. Doch der alternde Unternehmer will so lange aktiv an der Unternehmensspitze verweilen wie es seine Gesundheit erlaubt.

Die **Zauderer** unterlassen die Nachfolgeregelung und bleiben überlang in der Firma tätig. Dies führt zu Konflikten, Verkrustungen und Unterlassungen, da Innovationen unterbleiben. Mit dem Rücken zur Wand haben sie dann beim oft unfreiwilligen Abgang wenig optimale Lösungen zu akzeptieren.

Die **Unterlasser** weigern sich, die eigene Nachfolge zu regeln. Sie glauben an die „göttliche Fügung“. Wie Schauspieler wollen sie auf den „Brettern der Welt“ sterben. Mangels einer Regelung der Nachfolge bleiben dann Scherbenhaufen übrig. Solche Betriebe lassen sich dann kaum verkaufen beziehungsweise gehen in Liquidation.

Unternehmer denken beim Stichwort **Work-Life-Balance** häufig nur an das überkommene Motto: erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Eines schönen Tages, später mal im Ruhestand, sei ja noch genug Zeit, sich anderen Beschäftigungen zu widmen und allenfalls ein paar Dinge nachzuholen, auf die man im Dienste der Firma jahrzehntelang verzichtet hatte.

Abb. 1: Die vier Ich-Zeiten

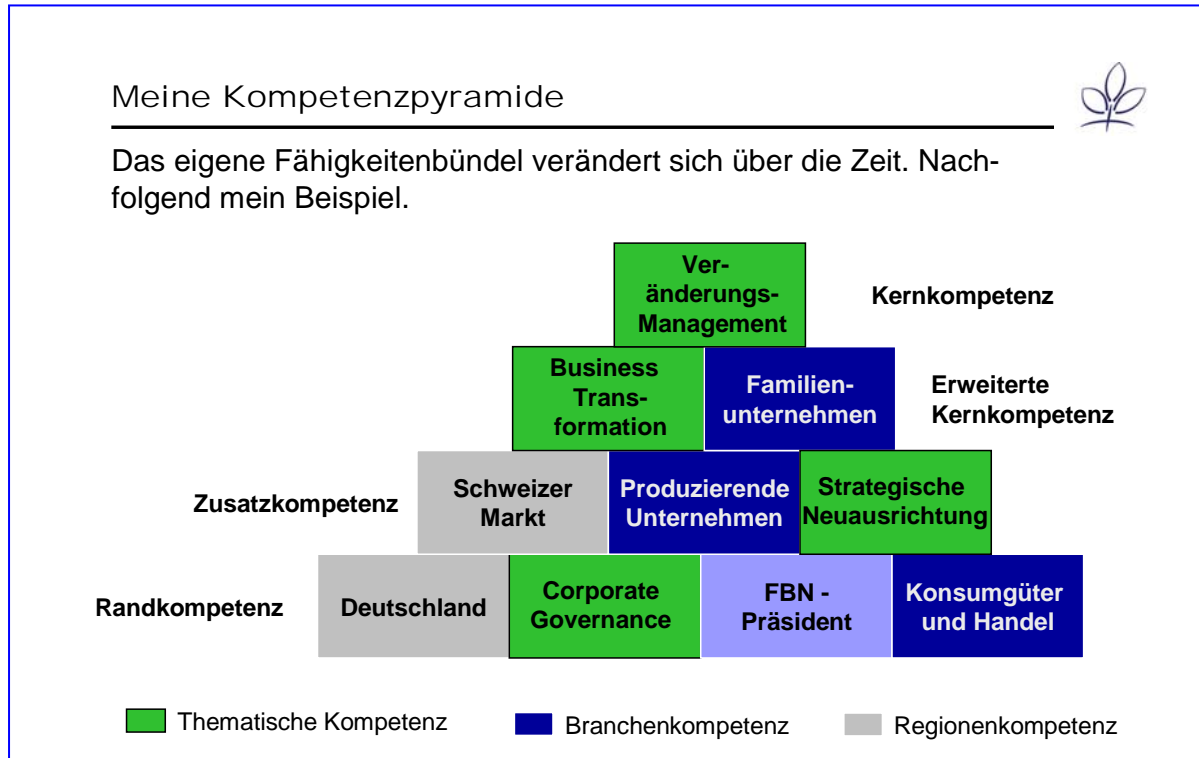


Work-Life-Balance meint folglich nicht das Nacheinander, sondern das Nebeneinander von Beruf und Privatleben - als Schlüssel zu einem erfüllten Leben. Work-Life-Balance ist keine Altersvorsorge, bei der man das Angesparte später ausgezahlt bekommt. Sie ist nicht auf die ferne Zukunft gerichtet, sondern auf die unmittelbare Gegenwart und beginnt Jetzt und Hier.

Relevant ist auch ein individuelles Nachdenken über die eigenen Kompetenzen. Was kann die Person besser als viele andere? Welche Fähigkeiten sind für die nächste Zukunft von Bedeutung und wie sind diese aufzubauen, bzw. anzueignen.

Sehr hilfreich ist bei solchen Überlegungen die nachfolgende Kompetenzpyramide.

Abb. 2: Die Pyramide der eigenen Fähigkeiten



Erfolgreiches **Veränderungsmanagement** bedingt somit keine solitäre Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen, sondern deren gemeinsame Erarbeitung und intensive Kommunikation. Banal ausgedrückt: zuerst den Kopf ansprechen und das Herz überzeugen, damit die Hand die gewollte Handlung auch ausführt.

Gut geplant ist halb gewonnen!

Nicht allein der gekonnte Einsatz des Instrumentariums, sondern die Persönlichkeit des Unternehmers selbst ist entscheidend: sein Wille, sein persönliches Engagement, seine Ehrlichkeit sich selbst und anderen gegenüber.

Ein auf kurzfristige Erfolge ausgerichteter, technokratischer Approach nach der amerikanischen Maxime eines „try it – do it – fix it“ ist dabei nicht anzuraten. Wer immer nur schnell aus der Hüfte schießt, dem geht auch rasch mal die Munition aus.

Der Schlüssel zur erfolgreichen strategischen Führung liegt im **Ansatz „Reflexion – Konzeption – Aktion“**, der auf Langfristigkeit und Kontinuität angelegt ist.

Bei der Verwirklichung der Unternehmer-Nachfolge ist der Beizug eines Experten sinnvoll. Der **Vertraute des Unternehmers** sollte ein Generalist sein mit viel Empathie für den Firmenchef und sein Umfeld (inkl. Ehepartner). Er müsste konzeptionell stark sein und praktisch handeln können. Zudem wird erwartet, dass er die persönlichen und betrieblichen Herausforderungen des Unternehmers strukturiert. Dabei muss er wissen, wann im Vorgehensprozess die benötigten Spezialisten einzusetzen sind. Nicht zuletzt deshalb ist es extrem wichtig ist, dass er eine hohe Kommunikationsfähigkeit mitbringt.

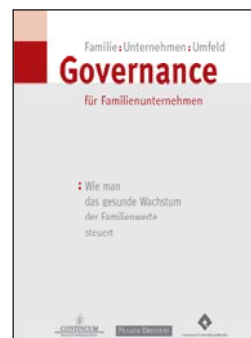
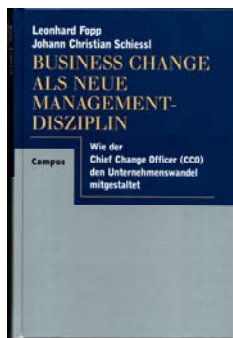
UEBER DEN AUTOR

Dr. oec. HSG Leonhard Fopp, CMC

Spezialist für Familienunternehmen. Er unterstützt mittlere und grössere Unternehmen in ihrer Weiterentwicklung und hilft bei der Durchführung schwieriger Veränderungsprozesse, wie strategische Neuausrichtung, Einführung einer neuen Corporate Governance, oder bei einer Performance-Steigerung. Zudem coacht er Unternehmer und qualifiziert potenzielle Unternehmensnachfolger und löst bestehende Konfliktfelder auf.

Leonhard Fopp baute zuvor die SCG St. Gallen Consulting Group auf und führte zahlreiche Projekte in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie durch. Er ist Präsident des F.B.N. (Family Business Network) Deutsche Schweiz und Past Präsident der ASCO Association of Management Consultants Switzerland, langjähriger HSG-Dozent, CMC Certified Management Consultant und Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Fachartikel.

Ihr Ansprechpartner



Leonhard Fopp, Dr. oec. HSG

CONTINUUM AG
Stampfenbachstrasse 153
CH-8006 Zürich

Tel. +41 43 343 10 40
Fax +41 43 343 10 42

leonhard.fopp@continuum.ch
<http://www.continuum.ch>

Literaturhinweise:

Cobaugh, H. M. / Schwerdtfeger, S.: Work-Life-Balance. So bringen Sie Ihr Leben (wieder) ins Gleichgewicht; verlag moderne industrie, München 2003

Fopp, L., Zenhäusern, M.: Der erfolgreiche Unternehmer - Wie man Siege nutzt und aus Niederlagen lernt, Orell Füssli Zürich 2008

Fopp, L.: Herausforderung Unternehmer-Nachfolge - Sichern Sie ihr Lebenswerk! Orell Füssli, Zürich 2004

Häusel H.-G.: Limbic Success: so beherrschen Sie die unbewussten Spielregeln des Erfolgs; die besten Strategien für Sieger; Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau 2002

Kälin, K. / Muri, P.: Sich und andere führen; 14. Aufl., Ott Verlag, Thun 2003

Internet-Link:

Continuum AG - <http://www.continuum.ch>

Der Spezialist für Familienunternehmen. Experte für die strategische und strukturelle Unternehmensentwicklung sowie die Unternehmer-Nachfolge.