

Generationenwechsel in Unternehmen

Überlegungen zur Übergabe für Manager und Unternehmer

Wer heute in die Handelslandschaft schaut, stellt schnell fest, dass vielerorts die erste Generation von Unternehmern noch immer fest am Steuer sitzt. Dass sich die meisten Unternehmen dabei immer noch erfolgreich entwickeln, sich im Markt behaupten und stetig wachsen, ist sicher ein Beweis für die Qualität der alten Garde. Es spricht für die Besitzer, die Unternehmer im ursprünglichen Sinn, und auch für die Manager, die weit über die Managementaufgabe hinausgewachsen sind und Unternehmen in gleicher Art und Weise prägen. Beide waren und sind erfolgreich und formen die Unternehmen bis in die äussersten Spitzen des operativen Geschäftes.

Trotzdem gibt es Unterschiede zwischen Eignern und Managern, auch wenn beide Pioniere sind, die gerade bei der Nachfolgeregelung bedeutend sind und auf die ich anschliessend eingehen werde. Sicher ist in beiden Fällen, so lange die Nachfolgeregelung unklar und eine Strategie dafür nicht ersichtlich ist, leidet das gesamte Unternehmen. Bei unklaren Nachfolgeregelungen und in turbulenten Übergangsphasen zeigen sich Leistungsabfall und generelle „under-performance“, denn wer nicht weiss, wohin er will, muss sich nicht wundern, wenn er nicht ankommt.

In diesem Aufsatz werde ich einige Hintergründe für die Schwierigkeiten bei Stabsübergaben darstellen und aufzeigen, was zu erfolgreichen Wechseln führt.

Das Dilemma der Unternehmer

Unternehmer zu sein ist kein Beruf, es ist Berufung. Unternehmer sind Unikate, Urgestein sozusagen, das in vielen Jahren der Geschäftstätigkeit abgerundeter wurde und doch kantig und markig geblieben ist, und nichts von seiner Ursprünglichkeit verloren hat. Sie haben gelernt nach eigenem Gutdünken zu schalten und zu walten und sind oft vom Wunsch nach Selbstbestimmung stärker beseelt, als von einer unternehmerischen Vision. Das heisst nicht, dass diese Unternehmer nicht in die Zukunft blicken. Sie haben durchaus langfristige Horizonte, auch wenn diese manchmal einen eindimensionalen, nur auf das Geschäft ausgerichteten Blick haben, der wenig Platz für andere Ziele und Wertvorstellungen lässt.

Unternehmensinteressen stehen dann über Ethik, Moral und sozialer Verantwortung, das zwischenmenschliche und andersartige wird eher als störend als bereichernd empfunden. Dadurch entstand im Unternehmen eine Kultur kollektiver Zustimmung: Wer nicht nickt, ist gegen das Wohl des Unternehmens und damit gegen mich.

Für Querdenker oder Skeptiker bleibt wenig Platz. Kaum einer wagt es, dem Chef die Stirn zu bieten und Kritik offen zu äussern, zu wenige haben das überlebt. Dass unter diesen Umständen im Unternehmen oft niemand in Sicht ist, der aus dem richtigen Holz für die Nachfolge geschnitzt ist, versteht sich von selbst.

Die, die es könnten, haben desillusioniert selbst bereits den Abgang gewählt oder sind gegangen worden. So fehlen jetzt fähige Nachfolger, die bereit sind, Verantwortung zu tragen. Kaum ein Unternehmer sieht diese Situation als Resultat unterlassener Weichenstellung seinerseits, sondern neigt eher dazu, andere dafür verantwortlich zu machen.

Unternehmer alter Schule fühlen sich niemandem zur Rechenschaft verpflichtet, schon gar nicht jenen, die von ihm abhängig sind. Sind sie auch noch alleinige oder mehrheitliche Besitzer, verstärkt sich diese Denkhaltung. Das Unternehmen wird als Eigentum betrachtet, über das jederzeit verfügt werden kann, finanziell und natürlich gerade in Bezug auf Personalentscheidungen. Somit liegt das Problem der Nachfolgeregelung aus der Wahrnehmung des Unternehmers nicht so sehr bei ihm als vielmehr bei den anderen, die seine Entscheidungen nicht akzeptieren wollen oder mit seinem Nichtentscheiden unzufrieden sind.

Eine grosse Bremswirkung entsteht auch durch eine der unternehmerischen Urängste, dass das aufgebaute Lebenswerk in wenigen Jahren zerstört, verschleudert, verprasst werden könnte und schlussendlich nur noch Schutt und Asche anstelle eines blühenden Unternehmens übrig bleiben. Dazu kann sich eine merkwürdige existenzielle Angst gesellen, die mit zunehmendem Vermögen zu wachsen scheint, nämlich in seinen alten Tagen plötzlich doch noch vor dem finanziellen Ruin zu stehen. Dass es sich bei diesen Befürchtungen um subjektive und rational schwer nachvollziehbare Ängste handelt, mag ein psychologischer Erklärungsversuch sein, macht aber das erfolgreiche Übergabemanagement nicht einfacher. Gerade die Unternehmenseigner unter den Unternehmern, die einen grossen Teil ihres Vermögens im Unternehmen lassen müssen, tun sich schwer, sich aus der Verantwortung zurückzuziehen. Zu lange hatten sie die Finalentscheidungen, zu lange das endgültige Wort, um sich jetzt einfach nur mit der Rolle des Beobachters aus der Ferne zu begnügen.

Doch gerade die absolute und verantwortliche Handlungsfähigkeit der Nachfolger ist Vorbedingung für das Heraustreten aus dem Schatten der übermächtigen Galionsfigur und für die erfolgreiche Übernahme von Handlungs- und Gestaltungskompetenz.

Bei geschäftsführenden Managern hingegen steht nicht das finanzielle Engagement im Vordergrund, hier fürchtet man oft den Machtverlust und hat das Gefühl der Unersetzbarkeit. Aus diesen Gründen tun sie sich mit der rechtzeitigen Suche nach einem Nachfolger schwer. Auch die Aufsichtsorgane unterstützen hierbei nicht, da sie oft mit der gegebenen Situation zufrieden sind und keinen Anlass zur Veränderung sehen.

Das Dilemma der Kandidaten

Nicht dem Volk bzw. den Mitarbeitern stehen sie zur Auswahl, ganz im Gegenteil, handlungsfähig werden Kandidaten nur durch den Willen des Mächtigsten, des Unternehmers, des Eigners. Sie fühlen sich deren Willkür ausgesetzt und stehen der Situation machtlos gegenüber. Wer in der Kultur des „l'état c'est moi!“, des Patriarchats, überleben will, lernt schnell, dass es in einer Firma ein übergeordnetes Interesse gibt, dem alle anderen unterzuordnen sind; die Interessen des Unternehmers. Sind Bewerber nicht bereit, dieses Diktat der Realität zu akzeptieren, sind ihre Überlebenschancen in der Kandidatenrunde klein.

Gerade dies ist die Schizophrenie des Unternehmers, dass er sich zwar nach einer starken Persönlichkeit als Nachfolger sehnt und diese auch sucht, sie jedoch schlussendlich nicht oder nur schwer neben sich dulden kann und aus seinem Machtinstinkt versucht, die vermeintlichen Bedrohungen schon im Keime zu ersticken. Das führt dazu, dass sich unter den Kandidaten „Ja-Sager“ und Schmeichler, Bewunderer und Heuchler, Unfähige und Korrupte darin überbieten, dem Unternehmer das zu sagen, was er hören möchte, anstatt das, was wirklich Sache ist. Folge ist eine verzerrte Wahrnehmung des Managements und besonders auch des Unternehmers.

Was im Unternehmen wirklich geschieht, bleibt immer öfter verborgen, und bald ist niemand mehr in der Lage festzustellen, was die jetzige Realität widerspiegelt. Weil es für Kandidaten wichtiger ist, dem Herrn besser zu gefallen als dem Markt, die Anliegen des Chefs über denen von Kunden und Mitarbeitern stehen, bildet sich eine Kultur, die immer weltfremder und abgehobener erscheint und schliesslich zum Abstieg des Unternehmens in die Bedeutungslosigkeit führen kann.

Das Warten auf Ausrichtung, auf eine klare Nachfolgeregelung, führt zu einer Resignation, welche nicht nur die unternehmerische Handlungsfähigkeit torpediert: Am Sessel kleben, Hinauszögern von Entscheidungen und die Suche nach Schuldigen werden wichtiger als die Lösung von Problemen, Risiken werden abgelehnt und die Absicherung der eigenen Position wird zur erstrangigen Aufgabe. Kein Wunder also, dass sich in diesem Klima Unternehmertum nicht entwickeln kann und Parolen wie „Unternehmer vor Ort“ oder „jeder ein Unternehmer“ als hohle Worthülsen empfunden werden und Mitarbeitern lediglich ein zynisches Lächeln entlocken.

Bleibt das Unternehmen auf der Strecke?

Diese Frage ist nicht abschliessend zu klären. Schon die Tatsache, dass die Unternehmen in der Regel in Familienbesitz sind und selten an der Börse gehandelt werden, unterstreicht, wie schwer sich die Besitzer mit Einfluss von aussen tun. Somit steht ein zuverlässiger Indikator wie z. B. der Aktienkurs als Massstab nicht zur Verfügung. Es fehlt an Benchmarks und der Vergleich mit ähnlichen ausländischen Unternehmen bringt oft auch nicht weiter. Viele Aussagen erscheinen spekulativ und gründen eher auf Annahmen der Beobachtenden als auf Fakten.

Vielleicht hilft ein Blick in die Politik. Ex-Bundeskanzler Kohl und seine Partei haben es nicht geschafft, rechtzeitig vor der Wahl einen Nachfolger aufzubauen, der eine breite Öffentlichkeit für sich gewinnen kann. Ob es sich gelohnt hat, nur auf Helmut Kohl zu setzen, wird die Abstimmung (der Markt) zeigen.

Auch ein Seitenblick in die Welt des Sports bestätigt zumindest die zyklische Entwicklung von Mannschaften, Teams und Sportarten. Nach Boris Becker fehlt dem deutschen Tennis die Zugnummer und schon läuft diese Sportart Gefahr, vom Bildschirm verdrängt zu werden und in der Versenkung zu landen. Werbeeinnahmen und Sponsorengelder, die für den Aufbau neuer Talente gebraucht werden, sinken und eine negative Spirale ins Nichts beginnt sich zu drehen.

Ansatzpunkte

Das grösste Vermächtnis, das ein Unternehmer hinterlassen kann, ist ein lebendiges, handlungsfähiges Unternehmen. Das klingt einfach und scheint doch so schwierig in der Umsetzung. Dennoch gibt es viele Unternehmer, die den Übergang, wenn auch nicht ganz schmerzlos, erfolgreich geschafft haben.

Einige wichtige Punkte erfolgreicher Stabsübergaben habe ich zur Orientierung zusammengestellt. Dabei ist die Übergabephase der eigentliche Prozess, der in vier Phasen abläuft:

- Planung/Vorbereitung
- Begleitung
- Ablösung
- Rückzug

Planung/Vorbereitung

Jeder Abgang, jede Übergabe, will gut geplant, gut vorbereitet sein. Für den Unternehmer ist das, wie beschrieben, eine neue, ungewohnte Situation. Im Gegensatz zum täglichen Geschäft hat er für die Nachfolgeregelung keine eigenen Erfahrungswerte zur Verfügung, und statt seinen Einsatz wie gewohnt zu verstärken ist es jetzt das erste Mal, dass er für sich selbst weniger Aktivität, sogar seinen Rückzug planen muss. Mit der Lektüre von Zeitungsartikeln oder Büchern, Gesprächen unter Freunden oder mit anderen Unternehmern in ähnlicher Situation ist es in der Regel nicht getan, die eigene Lage ist zu individuell, als dass sie sich mit einer Handlungsanleitung lösen liesse. Dabei haben eine ganze Reihe von „stakeholdern“ grosses Interesse daran, dass es eine gute Lösung gibt: Lieferanten, Banken, Mitarbeiter, Kunden, die Kandidaten und, nicht zuletzt, die eigene Familie.

In dieser Phase macht es deshalb Sinn, sich Personen zu suchen, die Unterstützung leisten können, wie z. B. Rechtsanwälte, Steuerberater, Treuhänder, gute Banker, Unternehmensberater, Geschäftsfreunde und Menschen, die einem persönlich nahe stehen und das eigene Vertrauen geniessen. So entsteht ein Team, das den gesamten Prozess begleitet, mit Kandidaten spricht und zusammenarbeitet, die Auswahl vorbereitet und in vielen Bereichen Entscheidungshilfe leisten kann.

Ein wichtiger Teil dieser Phase ist, die künftigen strategischen Schwerpunkte zu definieren und die Herausforderungen der ersten 36 Monate für die neue Führungskraft zu beschreiben. Aus diesen Überlegungen wird dann das Anforderungsprofil für die Kandidaten erarbeitet, das sich vor allem an diesen Herausforderungen und erst in zweiter Linie an den Erwartungen des Abtretenden orientiert. Das ist schneller gesagt als realisiert, denn es bedingt die intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens und der gegebenen Realität.

Des Weiteren ist der Übergabevorgang in der Zeitachse konkret zu planen. Soll es ein graduelles Einarbeiten und Übernehmen von Aufgaben und Verantwortung sein oder erfolgt die komplette Übernahme zu einem fest vereinbarten Termin? Die erste Variante, die in der Praxis von Unternehmern bevorzugt wird, bedingt ein hohes Mass an gegenseitigem Respekt und sozialer Kompetenz. In der Praxis ist diese schleichende Übergabe oft weniger erfolgreich als der abrupte Wechsel, der sich schon unzählige Male bewährt hat.

Während der Übergangszeit dürfen Strukturen nicht zu eng definiert und vorgegeben sein, denn der Wechsel im Management wird natürlich auch einen Wandel im Unternehmen selbst mit sich bringen. Dafür braucht es eine möglichst offene Gestaltungsfähigkeit in den strukturellen Aspekten, denn die Struktur soll dem Unternehmen Dynamik ermöglichen und diese nicht verhindern.

Sinnvoll ist auch, ein Forum zur Vertrauensbildung und -erhaltung zu etablieren, denn das Gemeinsame und Verbindende frühzeitig zu erkennen, weiter auszubauen und zu stärken ist in turbulenten Zeiten ungeheuer wichtig. Während der Übergabephase können viele Reibungspunkte entstehen und oft ist es dann zu spät, mit vertrauensbildenden Massnahmen zu beginnen.

Dann muss die Entscheidung für den Nachfolger getroffen werden. Hier ist es wichtig, mit den letzten 2 - 3 Kandidaten sehr offen zu sprechen. Geheimniskrämerei und das Hinauszögern der Entscheidung führen zur Unsicherheit bei den Kandidaten und auch bei allen Mitarbeitern. Wenn sich ein Unternehmen so schwer tut, sich für einen Nachfolger zu entscheiden, kann es dann überhaupt noch der Richtige sein? Eine zügige Entscheidung und ein Einarbeitungsplan, der die wichtigsten Aspekte berücksichtigt, sind hier für alle hilfreich.

Begleitung

Die Zielsetzungen der ersten Wochen und Monate in der neuen Position müssen dann mit dem Nachfolger erarbeitet werden. Die inhaltliche Gestaltung und der Zeitbedarf dieser Einarbeitungsphase richten sich danach, ob er von aussen oder aus dem Unternehmen selbst kommt. Auf jeden Fall ist hier die wohlwollende Begleitung durch den Firmeneigner oder andere Mitglieder der Geschäftsleitung mit grosser Führungserfahrung und guter Kenntnis des Unternehmens eine Massnahme der erfolgreichen Übergabe.

Oft mangelt es an Coaching- und Begleitkompetenz. Dabei sind gerade am Anfang wesentliche Informationen und Fakten gefragter als subjektive Meinungen und Beurteilungen. Dem Nachfolger ist mit gut aufbereiteten Informationen immer besser gedient.

Der Tag der endgültigen Übernahme der operativen Verantwortung sollte für alle von Anfang an klar feststehen: Je schneller die Übernahme geschieht, desto besser. Danach ist ein Gesprächspartner, der das Unternehmen in all seinen Facetten kennt, eine grosse Hilfe für den Nachfolger. Jemand, mit dem der Neue über Risiken und Chancen von Entscheidungen diskutieren kann, mit dem das Besprechen von Lösungsvarianten möglich ist oder von dem er Informationen zu einem Lieferanten oder Geschäftspartner erhalten kann.

Das ist die Phase, die beiden hilft, ihre neuen Rollen und das gegenseitige Vertrauen zu festigen. Hier sind aber auch die ersten Stolpersteine: Für den Abtretenden das Loslassen und Nichteinmischen, auch wenn es manchmal schwer fällt. Für den Neuling heissen sie: Zu vieles und zu schnelles verändern, ohne die Gründe für jedermann einleuchtend und nachvollziehbar zu kommunizieren.

Ablösung

Wenn der Seniorchef sein Büro behält und täglich an seinem früheren Arbeitsplatz erscheint, sendet er für alle im Unternehmen falsche Signale. Sich ablösen heisst für ihn jetzt vor allem, auch die räumliche Trennung zu vollziehen. Das führt dann schnell auch zu einem inhaltlichen Abstand (man weiss nicht mehr alles) und später auch zu emotionaler Distanz.

In dieser Zeit sich selbst zu vertrauen, die vollzogene Entscheidung als richtig anzunehmen und dem Nachfolger seinen eigenen Weg zuzugestehen, das sind einige Ansatzpunkte für die eigene Zufriedenheit in der Zeit danach.

Rückzug

Je besser die Übergabephase vorbereitet wurde, desto wahrscheinlicher ist, dass diese Etappe von allen gut gemeistert werden kann. Klare Vorstellungen für die ersten Monate danach, vielleicht auch die Erfüllung eines schon lange gehegten Wunsches, helfen über den oft als schmerzlich empfundenen Verlust von Prestige und Macht hinweg. Das innerliche Loslassen wird wohl noch einige Monate dauern, und die Verbundenheit mit dem Unternehmen sicherlich bis ans Lebensende bleiben.

Jeder Versuchung, eigenen oder auch von ehemaligen Weggefährten suggerierten, sich einzumischen, muss widerstanden werden. Klar, dass einige aus dem ehemaligen Dunstkreis des Chefs die Bevorzugungen vermissen und sich die alten Zeiten wieder herwünschen werden. Sei es so. Der König ist tot, es lebe der König!

© Copyright:



Schoch&Partner
StrategieTransfer

Schoch&Partner GmbH
Rösslimattweg 171
CH 5033 Buchs AG

Tel. +41 62 823 13 23

Mobile +41 76 391 36 30

newsletter@schoch-partner.com

www.schoch-partner.com