

# Den zweiten Frühling gestalten - mit dem Lebensbrief

*Von: Dr. oec. HSG Leonhard Fopp, Verwaltungsratspräsident Continuum AG, Zürich.*

Für die Zeit nach dem Rücktritt braucht der Chef neue Herausforderungen, um sich weiter zu verwirklichen. Um die richtigen Beschäftigungen danach zu finden, ist ein gezieltes Nachdenken notwendig. Dieser Veränderungsprozess ist spätestens mit 50 Jahren einzuleiten. Als Hilfsmittel dazu dient der Lebensbrief.

## Systematisches Kopfzerbrechen über Morgen - ein Muss

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

Konflikte sind mangels konzeptioneller-strategischer Klarheit leider an der Tagesordnung, insbesondere bei alternden Unternehmern und bei einem Generationenwechsel. Die Erfolgsregel lautet: früh klare Präferenzen entwickeln für die nächsten 25 Lebensjahre, wodurch der zweite Frühling Realität werden kann.

Eigner und Mitglieder von Unternehmerfamilien, in denen beispielsweise eine Nachfolge ansteht und einzuleiten ist, müssen intensiv miteinander kommunizieren und informiert sein über die sinnvollsten Handlungsalternativen und die relevanten Verknüpfungen zwischen den Betroffenen.

Der Unternehmensleiter hat es in der Hand. Er hat die Verantwortung gegenüber seinem Lebenswerk. Ihr gerecht zu werden, heisst rechtzeitig planen und allenfalls phasenweise loslassen. Dabei gilt es sukzessive folgende vier Themenfelder zu gestalten:

- Personen (Lebenskonzepte des Unternehmers, der Nachfolger, der Kinder)
- Familie (Familienvfassung, Familienrat, Family Governance)
- Vermögen (Strategische Investitionseinheiten, Portfolio)
- Unternehmen (Strategie, Corporate Governance, Risikomanagement)

Essentiell ist, dass diese vier Strategien inhaltlich und zeitlich harmonisieren.

Die Frage der zeitgerechten und professionellen Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen ist auf das Engste verknüpft mit dem Selbstverständnis des Unternehmers. Aus diesem Grund gelten die Überlegungen als erstes der Persönlichkeit des Unternehmers. Im Kern geht es dabei um die Frage, was ihn antreibt und wie er seinen wohlverdienten zweiten Frühling gestalten will.

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

## Den zweiten Frühling mit einem Lebensbrief einleiten

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

Der Lebensbrief verknüpft Vergangenheit und Gegenwart mit der kommenden Zeit des Unternehmers. In ihm beschreibt der Inhaber seine aktuelle Situation sowie seine Zukunft in 10 Jahren. Ähnlich wie in einem Interview, in dem er im Gespräch mit einem Journalisten sein Leben Revue passieren lässt und einen Ausblick ermöglicht.

Der persönliche Nutzen des Lebensbriefes besteht vor allem darin, dass der Unternehmer dazu angeregt wird, über seine Erfolge wie seine Misserfolge, sowie über gelöste wie ungelöste Probleme zu reflektieren. Denn sowohl Errungenschaften wie Versäumnisse bilden einen sinnvollen Ausgangspunkt für die persönliche Zukunft. Erfolge, um an ihnen anzuknüpfen (zum Beispiel durch eine zweite Karriere), und ungelöste Probleme, weil nun endlich die Zeit kommt, sie zu lösen. Jeder der ehrlich genug zu sich selbst ist, weiss, welche brachliegenden Felder er noch zu bestellen beziehungsweise Dinge er gutzumachen hat.

Wer den Mut zu einer transparenten und konstruktiven Auseinandersetzung hat, sollte noch einen Schritt weitergehen und den Brief nicht an sich selbst, sondern an seine Lebenspartner beziehungsweise seine Familie adressieren.

Durch eine solche Einbindung in den ganzen familiären Kontext kann noch besser sichergestellt werden, dass der geplante Übergang in den dritten Lebensabschnitt nicht nur konsequent durchdacht, sondern auch vom privaten Umfeld entsprechend mitgetragen wird. Denn die Neuausrichtung stellt sowohl für den Unternehmer wie seine Familie eine echte Zäsur dar und birgt, wenn nicht ausreichend und gut kommuniziert, erhebliches Potenzial für Frustrationen und Enttäuschungen.

Dann findet der zweite Frühling nicht statt.

### Literaturhinweise:

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

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

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