

Loslassen entspricht einem Verlust

Wie klappt der Generationenprozess oder besser die «Vor-Nachfolge» in Familienunternehmen?

Text: Rolf Brunner

Eine erfolgreiche Nachfolge hat Rahmenbedingungen, die die Perspektiven der Beteiligten und des Unternehmens berücksichtigen. Dabei ist ein besonderes Augenmerk auf den respektive die Senior-Unternehmer/in zu legen.

Bei einem Perspektivenabgleich ist zu prüfen, inwieweit der Übergebende z.B. den Plänen eines potenziellen Nachfolgers für Wachstum und Veränderung aufgeschlossen zuhört und das Gespräch darüber fördert. Ist mit der Ankündigungsrhetorik eine wirkliche Bereitschaft zu erkennen, Bereiche für selbstständiges Handeln an die Nachfolgerin abzutreten? Zeigt der Übergebende grundsätzlich Vertrauen in die Führungsqualitäten der übernehmenden Person? Hat sich der Übergebende wirklich offen und ehrlich mit der Frage auseinandergesetzt, wie die Zeit danach (nach der Nachfolge) aussieht, ohne sich um das Unternehmen zu sorgen? Inwieweit wird bei Kunden offen für das Können der Nachfolgerin eingetreten? Kurzum: Es geht darum, den Prozess der sogenannten «Vor-Nachfolge» strukturiert und systematisch einzuläuten, damit die Nachfolge Chancen hat, zu gelingen.

Gleichzeitig ist auch auf die individuellen Perspektiven (sog. Ich-Strategie) des Übergebenden einzugehen. Es geht darum, vergangene Erfolge zu würdigen – und zu hinterfragen. Das ist eine Disziplin, die gerade auf dieser Führungsebene oftmals zu kurz kommt. Vielen Familienunternehmern fehlt ein Spiegel zur eigenen Kalibrierung und zur Reflektion. Umgeben

von Ja-Sagern (auch in Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsgremien), fehlt ihnen oft ein «Sparringpartner», dem sie sich öffnen können – und wollen.

Das Loslassen entspricht einem Verlust, den es aufzufangen gilt. Die aus der Psychologie bekannte Trauerspirale ist zu berücksichtigen, um Verletzungen zu vermeiden und die vorhandene Gestaltungskraft und -energie in neue Bahnen zu lenken, wenn es um die Neuorientierung geht. Der Abschied als «Türe zur Zukunft»: DIE Kernherausforderung für den Übergebenden. Denn: Zukunft braucht Herkunft.

Fazit

Der «Absprung» auf dem Zenit der eigenen Schaffenskraft gelingt nur den wenigsten – ein Blick in die Politik, auf den Sport und in die Wirtschaft der jüngeren und älteren Geschichte zeigt es. Im Ergebnis erodiert ein respektables Bild eines Lenkers, der sich zunehmend rationalen Argumenten und Realitäten verweigert. Der Ausweg? Die dahinterliegenden Verlustängste anerkennen und ganz individuell adressieren. Dies kann gerade in denjenigen Familienunternehmen, die auf eine Person zugeschnitten sind, zum entscheidenden Erfolgsfaktor für einen gelungenen Vor- und Nachfolgeprozess werden.