

... die nächste Generation

15 24 25

Sinnvolle Geschäftsübergabe an die Kommenden

«... meinem Ahnherrn diese Hand,
jene meinem Enkelkinde ...»

GEIBEL

«Die Jugend ist um ihretwillen hier,
es wäre töricht zu verlangen:
komm, ältele Du mit mir.»

GOETHE

«Nur das für wahr halten, wozu uns unser eigenes Denken zwingt,
nur in solchen gesellschaftlichen und staatlichen Formen leben,
die wir uns selbst geben, das ist der große Grundsatz der Zeit.

- Alle Pädagogik hat die Aufgabe, sich bewußt in die Menschheitsentwicklung hineinzustellen.
- Alle Wissenschaft wäre nur Befriedigung müßiger Neugierde, wenn sie nicht auf die Erhöhung des Daseinswertes der menschlichen Persönlichkeit hinstrebte.»

RUDOLF STEINER

Die Regelung der Übergabe an die nächste Generation

Alle wollen diesen «Generationenwechsel» vermeintlich sinnvoll «regeln»,
... «wie man das Aktienkapital erhalten soll».

Wir jedoch wollen jetzt die verdrängten und vergessenen «nur» psychologischen Aspekte des Generationenwechsels ins Bewußtsein heben:

- die menschlichen Aspekte der Geschäftsübergabe.

Kleinbetrieb? Großbetrieb?

Ein bekannter, gut und kostendeckend arbeitender holländischer Kleinbetrieb

«Schiffreparaturen» macht uns generell aufmerksam auf mögliche Stärken des flexibel geführten Kleinbetriebes gegenüber scheinbar «mächtigen» Großbetrieben. Dieser Kleinbetrieb «Schiffreparaturen» arbeitet nämlich so rasch und entschieden, also technisch und wirtschaftlich so rationell, daß er für eine Reparatur nur soviel berechnet, wie die Großwerft für die Reparatur-Offertstellung («Expertise») verlangte.

Das nachfolgende Schema zeigt die wichtigsten Vorteile des flexiblen Kleinbetriebes gegenüber dem manchmal schwerfälligeren («beamtenhaften») Großbetrieb. Man sieht daraus, daß der Kleinbetrieb (links), der Mittelbetrieb (Mitte) und der Großbetrieb (rechts) jeweils ihren typischen

(wenn er nur Töchter hat, sucht er sich oft einen «Sohn») vom Wunschdenken leiten ließ. Manager (auf der Suche nach so einem «Posten») werden später oft «nicht fertig» mit der Tatsache, sich in eine Familie «eingekauft» zu haben.

Zu 3. Der Unternehmer sucht sich aus seinem Betrieb eine «Gruppe von Nachfolgern», die als Gruppe den Betrieb übernehmen. Weil diese Gruppe meist schon längere Zeit zusammengearbeitet hat, sind das gute Voraussetzungen zum Erfolg, hängt aber größtenteils vom «Team» ab. Zu oft wird einfach angenommen, daß der «Neue» es genauso machen werde wie der «Alte»; dann staunt man, wenn das später nicht der Fall ist. Der Grund liegt unter anderem darin, daß der Mensch sich heute so stark allein «auf sich selbst konzentriert», ohne sich in den Nebenmenschen einzudenken und einzufühlen.

- Zum Ego ist der soziale Gegenpol notwendig.
- Zum Ich gehört das Du:
- Liebe deinen Nächsten wie dich selbst!

Die vier Schritte im Übergabeprozess

- ① Vorbereitung als wichtigste Phase
- ② Neue Generation einarbeiten
- ③ Ablösungsgeneration wird selbständig
- ④ Loslassen und zurückschauen

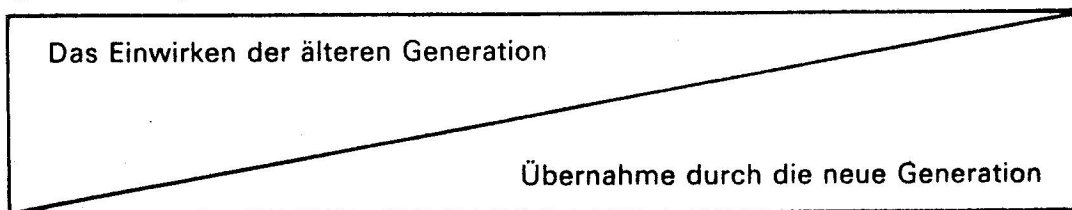
- Es geht hier besonders um menschliche Probleme— (finanziell-juristische sind hier weggelassen):
- Wer wird mein Nachfolger?

Dabei sollte man sich so verhalten wie beim Suchen eines verantwortlichen Mitarbeiters: Seine Aufgaben sind so und so; seine Qualifikationen müssen mindestens so und so sein.

Und (wie gesagt): der Nachfolger braucht nicht immer nur eine Person zu sein.

- Hat man einen gefunden, ist die nächste Frage, ob er überhaupt will! Es hat schon Probleme mit Nachfolgern gegeben, die, ohne es zu wollen, so in den Betrieb hineingeschlittert sind, weil alle «selbstverständlich» meinten, «daß er in diesen Betrieb hineingehöre».

Tabelle 2. Die «Stabübergabe» im «Stafettenlauf der Managergenerationen» dauert im Idealfall ein bis vier Jahre. Die ältere Generation «läuft aus», die neue Generation zieht mit dem «Kommandostab» in die Zukunft ...!



Allgemeine Nachfolgerfragen

Der Prozeß der Geschäftsübergabe sollte im Idealfall über 1 bis 4 Jahre gehen; in dieser Zeit übernimmt «die neue Generation» zunehmend die Führung, und die ältere zieht sich zurück.

- Dieser ideale Generationenwechsel ist gleichsam wie der ideale Stabwechsel beim Stafettenlauf.

Man muß unter Zwangsumständen den «Stabwechsel» rascher vollziehen, beispielsweise im Todesfall des bisherigen Managers ... oder wenn die seelische Belastung so schwer wird, daß die Zusammenarbeit der beiden Generationen in eine Konfliktsituation mündet.

- Wie ist die wirkliche «Lebensphilosophie» (das mehr oder weniger bewußte Leitbild) des jetzigen und des nachfolgenden Leiters?

Nur beispielsweise (beliebig zu erweitern) eine kleine Liste der «Lebensphilosophie», also der «Leitbilder».

- Allgemeines Leitbild: «Was für ein Betrieb will ich sein?» Zum Beispiel moralische Grundsätze: «Ich drucke keine Pornographie, keine Alkohol- und Zigarettenreklame.»
- Sehe ich die Entwicklung unseres Betriebes auf dem Markt?
- In welche Richtung wollen wir unsere Programme und Produkte entwickeln?
- Zusammenarbeit mit wem und nach welchen Grundsätzen?

- Das sei unser **Führungsstil**! Diese Konsequenzen ziehen wir konsequent daraus.
- Welche **menschlichen Beziehungen** wollen wir wie pflegen?
- Wie wollen wir die **Kommunikation** pflegen, nach welchen Grundsätzen?
- Wie wollen wir unsere **Organisation** gestalten?
Wie soll die **Kapitalstruktur** werden?
Welche **juristische Form**?
Wie sehen wir die **Entwicklung der Liegenschaften**?

So ist es auch wichtig, sich mal darüber zu unterhalten, wie beide sich die Übergabe denken:

Wie lange soll die Übergabe dauern? Welche Rolle sollen neue und ältere Generation spielen? Nach welchen Spielregeln soll die Übergabe verlaufen? Spielregeln sind im sozialen Leben der Arbeit sehr wohlthuend.

Ein nächster Punkt könnte sein: Wie stellen sich beide ihre eigene Biographie vor? Was wird der «Pensionierte» weiter machen? Findet er nämlich keine neue Aufgabe, kann er zum Problem für die nächste Generation werden (weil er sich dann immer einmischt, auch unberechtigt).

Der Nachfolger muß auch wissen, daß die Übernahme eines Betriebes eine kontinuierliche Aufgabe ist, aus der man sich nicht nach zwei Jahren «wieder zurückziehen kann».

Weil jede neue Aufgabe auch Probleme mit sich bringt, sollte man darüber sprechen: Welche Fragen können vorhergesehen werden? Wie denkt man sie zu bewältigen? Welche Hilfe braucht man eventuell, und von wem? Man soll sich auch die Frage stellen: «Welche Hilfe brauchen wir sicher nicht?» Damit kann geklärt werden, wo die Einmischung unerwünscht ist.

Auch die **Weiterbildungsfrage** soll angeschaut werden.

- Jeder Mensch sollte sich weiterbilden!

Und gerade bei der Übernahme einer Firma soll der Nachfolger sich darüber Gedanken machen.

Die Information (von Kunden, Mitarbeitern, der sozialen Umwelt) soll man prüfen. Wie, wann und was wird mitgeteilt. Man kann sich dann die Frage stellen: «Wie wird der Nachfolger bei den Kunden eingeführt?»

Das Finanzielle und die Rechtsform haben direkt mit der notwendigen Sicherheit der Mitarbeiter zu tun. Jedesmal, wenn ein Wechsel in der Führung stattfindet (gerade

im Familienbetrieb), erlebt jeder Mitarbeiter, «daß er mit dem Betrieb mitverkauft werden kann ...!» Das darf man nicht vergessen. Der Mitarbeiter ist existentiell von der Firma abhängig; darum kann man die Frage verstehen:

- «Kann man als Unternehmer eigentlich einen Betrieb «besitzen»?»
- Ist der Betrieb etwas wie ein «Verein von Menschen», die sich mit ihren humanen Schicksalen für beschränkte Zeit (das Leben oder einen Lebensteil) mit diesem Betrieb verbunden haben, weil sie in unserer arbeitsteiligen Welt keine Selbstversorger mehr sein können?

Wenn jedoch eine Generation aussteigt, kommt die nächste Generation zum Zug.

- Der Betrieb lebt also länger als jeder Inhaber.
- Der Betrieb ist ein soziales Gebilde, ein vernetztes System, eine Art Symbiose.

Die **Akkumulation von Kapital** hängt nicht nur vom Unternehmer ab:

- Jeder Mitarbeiter schafft mit.

Dieses Problem kommt an die Oberfläche, wenn zum Beispiel ein Nachfolger von außen in die Firma kommt. Soll er dann übernehmen, muß er zuzahlen für seine eigene Leistung. Doch gilt dies im Grunde für jeden Mitarbeiter. Aus diesen und ähnlichen Überlegungen sucht man immer wieder neue Formen der juristischen Struktur, wobei man entweder die Firma in eine AG umwandelt (wobei sogar alle Mitarbeiter Mitaktionäre werden können, mit Rückverkaufspflicht beim Verlassen der Firma) oder die Firma in eine Stiftung gewandelt wird, um ihre Weiterexistenz zu gewährleisten.

Auch diese Fragen soll man besprechen. Da können sich grundlegende Unterschiede in der Philosophie der Generationen bilden.

Die Kommunikation zu und von den Mitarbeitern soll transparent sein. Damit keine unnötige Unsicherheit entsteht! So wird ihre Mitverantwortung tragfähig!

Zuletzt zum **Verwaltungsrat**:

Weil die Zusammenarbeit der Geschäftsleitung mit dem Verwaltungsrat wichtig ist, sollten darin auch Menschen sitzen, die für den Manager-Nachfolger als VR-Mitglieder glaubwürdig, geistig unterstützend sind.

Die Einarbeitung

Wichtig ist, daß sich beide Generationen auf den sinnvollen Verlauf der Einarbeitung geeinigt haben; in dieser Zeit muß sich der Nachfolger ein treffliches Bild des Betriebes machen können. Er muß wissen, «was er in Händen hat», und muß sich darüber Gedanken machen. Information und eigenes Erleben im Betrieb sind wichtig. Er muß die **Auftragsstruktur** kennen, die **Marktposition** des Betriebes, die verschiedensten **Beziehungen** kennen, wissen, «was unter den **Leuten** lebt», wie der **Betrieb organisiert** ist, was **vorhanden** ist und was **fehlt**. Sich nur erzählen lassen ist nicht genug; man muß selber schauen, selber erleben. Eine Firma richtig führen braucht tiefes Wissen über das Essentielle im Betrieb.

Ich kenne den Fall eines «Nachfolgers», der sein Büro nur verließ, wenn die Mitarbeiter ihn riefen. Die Enttäuschung mußte kommen. Denn wer schwimmen will, muß ins Wasser.

Das «Selbständigwerden»

Je weiter man im Prozeß der Übergabe kommt, desto mehr lernt man die eigenartige Persönlichkeit des Betriebes kennen, denn Firmen sind genauso «spezifisch» wie Menschen; Menschen und Firmen individualisieren sich im Zeitenlauf. Wichtig ist, daß der Nachfolger allmählich zu selbständigen Urteilen und Entscheidungen kommt. Auch ist zu besprechen, welche Entscheidungen der Nachfolger völlig autonom und welche er erst nach Rücksprache mit seinem Vorgänger treffen soll. Hier sind (je nach Art der Nachfolger) große Unterschiede möglich. Trotzdem soll man vorgängig darüber sprechen, damit keine Enttäuschungen entstehen. Und der Nachfolger soll nicht das Gefühl bekommen, «es werde ihm (quer) hineingefunkt».

Loslassen und Zurückschauen

Wenn sich der Nachfolger die nötige Selbständigkeit erworben hat, soll sich der Vorgänger aus dem Betrieb zurückziehen. Fällt ihm das zu schwer, entstehen Probleme. Wie gesagt: für den «Pensionierten» muß eine neue Aufgabe vorhanden sein, die ihn neu in Anspruch nimmt. Sonst wird er zum Problem, weil er immer wieder etwas findet (manchmal «zu Recht»), das «besser gemacht werden könnte». Trotzdem wäre es gut, wenn der Nachfol-

ger nach vorheriger Vereinbarung, zum Beispiel einmal im Monat, ein Gespräch mit seinem Vorgänger führen würde, wobei er ihn informiert und vielleicht mal von ihm einen Rat holt.

- Takt und Toleranz sind humane Eigenschaften, die diese Phase begleiten sollten. In der Anfangsphase der Übergabe ist es auch gut, mehrmals jährlich mit dem Verwaltungsrat zusammenzukommen, denn im großen Kreis werden viele Dinge objektiver.

Mögliche Problemgebiete zusammengefaßt

- (1) Wille oder Interesse beim Nachfolger fehlt.
- (2) Fähigkeiten fehlen.
- (3) Wunschenken hat auf der einen oder auf beiden Seiten die Realitäten der Situation und des Lebens verschleiert, was zu Enttäuschungen führt.
- (4) Grundauffassungen klaffen zu sehr auseinander.
- (5) Die «Lebensphasenproblematik» von einem oder beiden wirkt bis in die Übergabeproblematik hinein und stört die sachliche Betrachtung.
- (6) Der Nachfolger will alles zu schnell umkrempeln.
- (7) Der Abgebende will nicht akzeptieren, daß mit einem neuen Geschäftsleiter nötigerweise auch neue Ideen kommen.

Menschliche Hauptprobleme sind

- Die Vergangenheit zur Ewigkeit machen wollen, also «alles beim alten lassen».
- Nur noch «das Neue sehen», alles sofort umgestalten wollen, vergessend, daß Veränderungen nur funktionieren, wenn durchführende Menschen dahinterstehen. Daß also nur jene Veränderungen halten, wenn die Menschen sich bereitwillig mit ändern.

- (8) Unerwartete Umwelteinflüsse, zum Beispiel Konjunkturzusammenbruch.

Wenn beim Auftreten von Problemen beide Generationen den Mut und die Fähigkeit zum Gespräch haben, um die Ursachen objektiv zu finden, ist immer eine Lösung möglich. Man braucht nie zu warten, bis der Konflikt da ist.

Die Übergabe verwandelt eine Firma. Und wenn man einen Betrieb verwandeln will, soll und muß die Philosophie zur Wandlung von der Geschäftsleitung kommen:

- Es braucht nur eine Wandlungsphilosophie, aber eine zünftige, und zwar von der Leitung.

Sonst hat jeder seine eigene «Philosophie» und erstrebt eigene Ziele. Zur Führung braucht der Geschäftsleiter das ganze Kader. Darum schult man bewußt das Kader weiter.

Für die Gestaltung der **Organisation** und der **Arbeitsabläufe** braucht es **jeden Mitarbeiter** im Betrieb.

- Dort ist die Mitbestimmung absolut berechtigt. Jener Unternehmer, der meint, er könne allein entscheiden (ohne seine Mitarbeiter ins Gespräch mit einzubeziehen, zu einem fundierten Urteil zu kommen), lebt in Illusionen.

Philosophie, Führung und Organisation entwickeln sich aus der Vergangenheit in die Zukunft hinein. Auf allen drei Gebieten muß man das Gespräch immer wieder führen.

- **denn das Gespräch ist die Basis und das Blut des sozialen Organismus «Betrieb».**

Aber gerade diese anscheinend so einfache Lösung ist aus praktischen und wahrscheinlich auch Kostengründen nahezu ungangbar, weil es solche Personen kaum gibt.

Wo liegt die Lösung

Angloamerikanische **Rechtswörterbücher** (wie EGBERT und das Buch von Dr. WEISSENSTEIN) und auch das Studium amerikanischer Lehrbücher für die einzelnen Rechtsgebiete können nützlich sein. Wichtig ist jedoch, daß der **professionelle Übersetzer** Übung und Erfahrung im Übersetzen **juristischer Texte** hat und die **Problematik** erkennt. Die entsprechenden Kontakte zu Juristen der beiden Rechtssysteme ergänzen das Wissen des gewissenhaften Übersetzers und ermöglichen so die Überprüfung der Verständlichkeit.

Nur Jurist **und** Fachübersetzer mit entsprechender Erfahrung können für Richtigkeit, Verständlichkeit und Adäquatheit zu den Rechtssystemen garantieren. Die Problematik jedoch bleibt bestehen.