

CPS / Nachfolge

Der Erbe lauert und die Gicht uns beisst. Lord Byron

Der König ist tot, der Prinz, die Firma

Die globalen Konzerne sind nicht die Mehrheit der Unternehmen. Das sind die kleinen und mittleren Firmen. Die werden gegründet. Und an den Sohn übergeben. Und an den Sohnessohn. Notfalls an die Tochter. Familien-Unternehmen sind sorgsam mit den Menschen, mit ihrer Leistung, mit sich.

Nur: So ist das nicht.

Über eine Million Unternehmen gehen von 1998 bis 2007 im deutschsprachigen Europa an die Nachfolger über. Nach den Statistiken und Untersuchungen renommierter Institute scheitern 40 - 70 % der traditionellen Nachfolge-Regelungen. Bekannte Beispiele sind Lindt, Mövenpick, Suhrkamp.

Warum ist das so? Warum können Menschen Jahr um Jahr erfolgreich ihr Familien-Unternehmen führen, scheitern aber an einer Aufgabe, die sie viele Jahre kommen sahen? Die offiziellen Antworten gibt es von staatlichen Behörden, Banken, Beratungs-Unternehmen. Danach sind die Gründe im Scheitern der Finanzierungs-Probleme zu suchen, in unzureichender Information, darin, dass der Nachfolger nicht akzeptiert wird. Der wichtige Grund ist so offensichtlich, dass er kaum zu sehen ist: Da mag einer noch so erfolgreich sein, sehr erfahren und eigentlich auch klug – aber mit seiner eigenen Nachfolge ist dieser Mensch ein Anfänger. Er hat für Vieles seine vertrauten Methoden. Aber jetzt muss er etwas tun, das er noch nie tat.

Der entscheidende Grund ist so menschlich, dass er tragisch ist: Jeder Mensch, der die eigene Nachfolge regeln will, muss sich selbst überflüssig machen. Er muss viele Jahre seiner Lebensleistung übergeben. Er muss sein Lebenswerk riskieren. Er muss sein Alter sehen – und sein Ende. Das ist genug für ein Drama von Shakespeare und eigentlich fast zuviel verlangt für einen Menschen, der vor sich hin gelebt und gearbeitet hat. Und so krönt dann einer mit seiner Nachfolge sein Lebenswerk und ein anderer ruiniert es.

Ebenso die Nachfolger, die Erben. Sie sind nicht mehr grün hinter den Ohren, wenn sie ein Unternehmen übernehmen sollen. Sie haben schon manches geleistet. (Es sei denn, sie waren immer nur Sohn oder Tochter vom Papa. Dann verstehen sie vielleicht mehr vom Ferrari als von der Firma.) Aber auch diejenigen, die richtig gut sind, stehen da plötzlich einem Menschen gegenüber, der ihnen seine Welt übergeben will. Und diese Welt sinkt auf die Schultern und lastet, lastet während man doch am liebsten gleich loslaufen möchte und alles besser machen. Oder jedenfalls anders. Das ist nicht Shakespeare, sondern Schiller: Gebt Gedankenfreiheit, Sire! Ach, wie kann die ein ganz normaler König denn geben? Er kann die Freiheit geben, so zu denken, wie er immer dachte, es so zu machen, wie er es immer gemacht hat.

Und er ist immer noch der König. Er ernennt den Prinzen, noch ziemlich selten die Prinzessin. Jahre danach genügt leider, leider, der Prinz nicht. Aber nun wäre ein Prinz gefunden, der... wobei nach einiger Zeit ... Mit 60 verkündet der König, er würde mit 65 seine Krone nehmen und Rosen züchten, die Welt umsegeln, im Ticino Boccia spielen. Mit 65 datiert er das auf seine 70er. An seinem Sarg – er wurde 81 - wird wenig geweint.

Bescheidenes Inserat in der NZZ oder doch nur lokal.

Irgend etwas geschieht danach. Allzu oft bleibt das kleine oder mittlere Unternehmen auf der Strecke. Und das geht viele Menschen an – alle die für das Unternehmen arbeiten, das einen Nachfolger braucht. Und deren Lieferanten. Und die Kunden. Und die ganze Volkswirtschaft.

So ist das.