

KMU-PRAXIS

Die Sintflut?

Die Nachfolge bewusst frühzeitig planen



• VON MARCELLO SCARNATO*

Eine der grössten Herausforderungen erfolgreicher Entrepreneure ist ihr Rückzug aus dem operativen Geschäft. Niemand ist unersetzbar. Aber keiner will das wirklich wahrhaben. Am Schluss ist eine einzige Frage wichtig: Kann ich abgeben oder nicht ...? Vertrauen ist nötig – frühzeitige Planung entscheidend.

Generationenwechsel

Eine Unternehmerin hat seit 35 Jahren ein gut gehendes Geschäft. Sie ist Mutter von drei erwachsenen Kindern und lebt getrennt von ihrem Mann, mit dem sie den Betrieb aufgebaut hat. Der Exmann ist wohl aus dem Betrieb ausgeschieden, aber noch nicht ausbezahlt. Die zwei gemeinsamen Kinder arbeiten im Geschäft mit, ihr drittes Kind hingegen ist in einem Sozialberuf tätig. Die Powerfrau spürt, dass sie eigentlich etwas kürzer treten müsste. Aber wie bei dieser komplizierten Ausgangslage?

Teilbereiche aufschlüsseln

Es geht darum, rechtzeitig den privaten Teil (Mensch) von den operativen Aspekten (Unternehmen) zu trennen. Zu diesem Zweck muss sich die betroffene Person über die eigenen Ziele klar werden. Es bedarf der nüchternen Unterscheidung zwischen Herz (die Firma ist «mein Baby») und Verstand (die Firma muss professionell wirtschaften, um weiterleben zu können).

Private Perspektiven

Mit dem Alter nimmt die Stressbereitschaft verdienweise ab. Je nach Präferenz kommt ein totaler oder ein teilweiser Ausstieg in Frage. In jedem Fall muss es einer sein, der die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen frei gibt. Dann ist die Nachfolge regelbar. Es empfielt sich, diesen Plan zusammen mit dem Testament durch einen spezialisierten Wirtschaftsanwalt festschreiben zu lassen.

Operative Neuausrichtung

Für Firmen ist der Generationenwechsel immer auch die Chance, sich zu regenerieren und neu auszurichten. Die Verbindung aus altbewährten Traditionen und neuen Trends bringt frisches Leben in das Unternehmen. Kompetenzgerangel, mangelnde Fähigkeiten oder gar keine Nachfolge-Interessenten sind zwar die grössten Herausforderungen für den scheidenden Pionier, zeigen aber allesamt ein einziges Problem auf: Ist die Unternehmung auch ohne ihn, den «Macher», lebensfähig?

Und in der Praxis ...

Achtung vor: Lippenbekenntnisse in der Macht- und Kompetenzübergabe; Chaos den Nachkommen überlassen; geringe Wertschätzung der Jungen gegenüber den Abtreitenden!

Bearbeiten durch:

1. Seinen Weg suchen
2. Den Rat der Zeit annehmen
3. Nachfolgeregelung planen
4. Tatsächlich Verantwortung abgeben
5. Positionen nach Fähigkeiten besetzen
6. Den Jungen vertrauen
7. Vom Macher zum Betrachter
8. Testament erstellen

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Mobil, flexibel, erfahren – und alt

Mitarbeiter ab 50 können Unternehmen gewinnbringend bereichern

Wer in seinem Unternehmen gezielt ältere Leute beschäftigt, kann sein blaues Wunder erleben. Und zwar in positiver Hinsicht. Dies zeigen Beispiele.

• VON KATRIIN PIAZZA

Kreativität, Engagement und Kompetenz – keine Frage des Alters. Was auf der Homepage der deutschen Bundesanstalt für Arbeit zweckoptimistisch klingt, hat ein süddeutscher Unternehmer für sich entdeckt. Otmar Fahrion, in einer Zeit des gravierenden Fachkräftemangels auf der Suche nach Ingenieuren, wurde erst fündig, als er in Stelleninseraten ausdrücklich nach Kandidaten bis 65 suchte. Plötzlich hatte er die Wahl unter rund 300 Bewerbern. Heute beschäftigt sein Unternehmen 80 Mitarbeiter, 16 davon sind über 50.

Alte Hasen mit Erfahrung

Teuer, häufig krank, nicht belastbar, wenig weiterbildungsfreudig – solche Vorurteile über Ältere teilt Fahrion nicht. Allerdings gilt auch bei ihm: Aus humanitären Gründen wird keiner eingestellt. Dass es bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer, die mehr als ein Jahr arbeitslos waren, vom deutschen Arbeitsamt Eingliederungszuschüsse gibt, sei trotzdem bloss «das Sahnehäubchen» auf einer an sich überzeugenden Sache. Erfahrene Ingenieure könne er nach kürzester Einarbeitungszeit als Projektleiter einsetzen. Und dies oft kurzfristig und global – bei einem weltweit tätigen Engineering-Betrieb ein wichtiges Argument.

In Sachen Motivation und Loyalität hätten die älteren Mitarbeiter den jüngeren sogar einiges voraus – wichtig für Fahrion, dem vor Jahren sechs junge, von ihm ausgebildete Fachkräfte gleichzeitig abgeworben wurden. Bei einem 50-Jährigen könne er eine Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren fest einplanen und langfristige Projekte angehen. Alte Hasen wissen viel – Erfahrung allein bringt aber nicht.

Was Unternehmen brauchen, ist die Kompetenz, die die Erfahrung gewinnbringend einzusetzen vermag.

Senior-Topmanager

In der Schweiz sind zwei Organisationen bekannt, die sich gezielt für Erhalt und Einsatz solcher Kompetenzen einsetzen: Top Fifty, ein Netzwerk für Führungskräfte über 50 Jahre, und Consenec, eine Beratungsfirma von ABB, Alstom und Bombardier. Top Fifty vermittelt Führungskräfte im Alter von über 50 Jahren für temporäre

Einsätze. Bedingungen für eine Aufnahme ins Netzwerk sind unter anderem langjährige Führungserfahrung ab Stufe Direktion, aktuelles Fachwissen, hohe Sozialkompetenz und die Bereitschaft, sich permanent neuen Herausforderungen zu stellen. Der Kundennutzen solcher Senior-Topmanager liegt auf der Hand: Sie sind schnell verfügbar, mobil, flexibel in Bezug auf Inhalt und zeitliche Gestaltung der Mandate. Consenec beschäftigt ausschliesslich vor der Pensionierung stehende Top-Kaderleute ihrer Gründerfirmen. Diese müssen, sobald

sie das 60. Altersjahr erreichen, Consenec beitreten und ihr Wissen dem jüngeren Management zur Verfügung stellen – was nicht allen gleich leicht fällt.

Zufriedenheit stelle sich dennoch rasch ein, da es den Senior-Beratern frei steht, wie viel sie arbeiten möchten. Nicht nur wird so die Wissenserhaltung für die Stammfirmen garantiert, sondern auch ein sanftes Hineinwachsen in den neuen Lebensabschnitt für Menschen, die heutzutage mit sechzig meist zu vital sind für den Schaukelstuhl.

Jung kann von Alt profitieren. Die Berufserfahrung von über 50-jährigen Mitarbeitern kann für ein Unternehmen sehr wertvoll sein.

Stress als Auslöser für Beschwerden

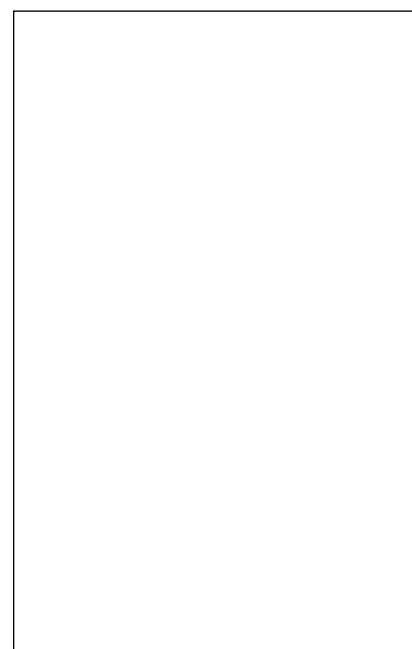
Körperliche Beschwerden haben nach Schätzungen von Medizinern zu einem Grossteil stressbedingte und keine organischen Ursachen.

wr. - Bei Allgemeinmedizinern treffe dies auf 30 bis 50 Prozent der Patienten zu, sagte der Oberarzt Ralf Nickel von der Mainzer Universitätsklinik beim elften Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychotherapeutische Medizin in Mainz. Die seelischen Erkrankungen würden von den Ärzten aber häufig nicht erkannt. Die Fehlschätzungsquote bei psychisch bedingten körperlichen Beschwerden liege bei 50 Prozent.

Die meisten Hausärzte seien aufgrund ihrer Ausbildung noch immer sehr akut- und körpermedizinisch ausgerichtet und suchten für alle Beschwerden organische Ursachen. Oft sei aber umgekehrt die Psyche Auslöser von körperlichen, so genannten psychosomatischen Erkrankungen. Diese Beschwerden seien vielfältig, bestätigte der Mainzer Mediziner Ulrich Egle. Häufig litten die Patienten unter Kopf- und Rückenschmerzen, Magen-Darmbeschwerden oder Schwindel. In Extremfällen könne es auch zu Lähmungen kommen.

Viele psychosomatische Erkrankungen seien auf körperliche Misshandlung oder sexuellen Missbrauch in frühester Kindheit zurückzuführen, betonte Egle. Nehme sich der Arzt mehr Zeit für seine Patienten, könnten kostenintensive Behandlungen vermieden werden.

Dennoch gerate die «sprechende Medizin», die «bio-psycho-soziale Be-



Stress kann Kopf- und Rückenschmerzen verursachen.

rufsauffassung», im Vergleich zur Apparatedizin immer wieder ins Hintertreffen, kritisierte Nickel in einem dpa-Gespräch. «Biografien und berufliche oder private Belastungssituationen werden kaum erfragt, wenn Patienten Symptome wie Schwindel, Übelkeit oder chronische Schmerzen haben, stattdessen soll die Technik klären, woran es liegen könnte.» Die Folge unbefriedigender Diagnosen seien Frustrationen bei den Patienten, häufiger Arztwechsel (Doctor-Hopping) mit steigenden Kosten für das Gesundheitssystem und am Ende gar der Verlust des Vertrauens in die Schulmedizin.

Schmerzen im Nacken mildern

wr. - Die typischen Nackenbeschwerden bei «Büromenschen» bekommt man am besten durch gezielte Übungen der Halsmuskulatur in den Griff. Eine Studie zeigte allerdings, dass das übliche Programm im Sportstudio mit Aerobic und Stretching dabei allein nicht ausreicht. Finnische Wissenschaftler beobachteten im Rahmen ihrer Studie 180 Frauen im Alter von 25 bis 53 Jahren. Alle litten seit mindestens acht Jahren unter muskulären Nackenschmerzen. Bei zwei Dritteln der Teilnehmerinnen war der Leidensdruck so hoch, dass diese regelmässig Schmerzmittel einnahmen.

Muskelaufbautraining hilft

In drei Übungsgruppen testeten die Forscher, welche Übungen den Frauen die meiste Linderung verschafften. Eine Gruppe führte fünfmal pro Woche für rund 45 Minuten ein gezieltes Muskelaufbautraining durch. Dabei wurden Gummibänder in den Nacken gelegt und angezogen. Die Frauen sollten dem Zug standhalten: Die Muskulatur des Halses wurde dadurch gestärkt. Die zweite Gruppe führte hingegen dynamische Ausdauerübungen wie zum Beispiel das aktive Heben des Kopfes durch. Die dritte Gruppe blieb ohne spezifisches Nacken-Training und nahm mehrmals pro Woche an Aerobic- und Entspannungsübungen teil. Nach einem Jahr wurde Bilanz gezogen.

Die besten Resultate erbrachte das Muskelaufbautraining in der ersten Gruppe: 73 Prozent der Teilnehmerinnen hatten deutlich verbesserte oder keine Schmerzen. Das dynamische Training der zweiten Gruppe verhalf immerhin 59 Prozent zu weniger Schmerzen. Nur Aerobic und Entspannung enttäuschte mit einer Besserungsrate von nur 29 Prozent.

Geschäftsklima steigt

sda. - Die Stimmung in der deutschen Wirtschaft hat sich im Oktober überraschend deutlich gebessert. Wie das Münchner ifo-Institut am Dienstag mitteilte, stieg der Geschäftsklima-Index für Westdeutschland auf 94,2 Punkte (September: 92 Punkte).

Konjunkturelle Belebung

Damit stieg der Index zum sechsten Mal in Folge. Nach Angaben von ifo-Präsident Hans-Werner Sinn deckt sich die Besserung mit dem kürzlich publizierten Bericht führender Wirtschaftsforschungsinstitute, wonach ab dem vierten Quartal 2003 eine leichte konjunkturelle Belebung zu erwarten ist.

In Ostdeutschland stieg der Geschäftsklima-Index ebenfalls an: Hier erhöhte er sich von 104 Punkten im September auf jetzt 104,7 Punkte. Der Geschäftsklima-Index stützt sich auf eine Umfrage bei 7'000 Firmen aus dem verarbeitenden Gewerbe, dem Baugewerbe sowie dem Gross- und Einzelhandel.