



BERNHARD LAUENSTEIN



plus

DREHBUCH FÜR IHR BESTES LEBENSDRITTEL

Mit Illustrationen von Tim von Borstel

*Eine Strategie ist kein Plan. Sie soll
vielmehr Ihrem Leben eine Richtung geben
und dient zur Orientierung, wenn Sie
Entscheidungen treffen müssen. Strategie ist
die Leitplanke auf der Autobahn
Ihres Lebens.*



1. Auflage

© 2013 by Lauenstein GmbH

Herstellung und Verlag: BoD - Books on Demand,
Norderstedt.

ISBN

Illustrationen © Tim von Borstel

Inhalt

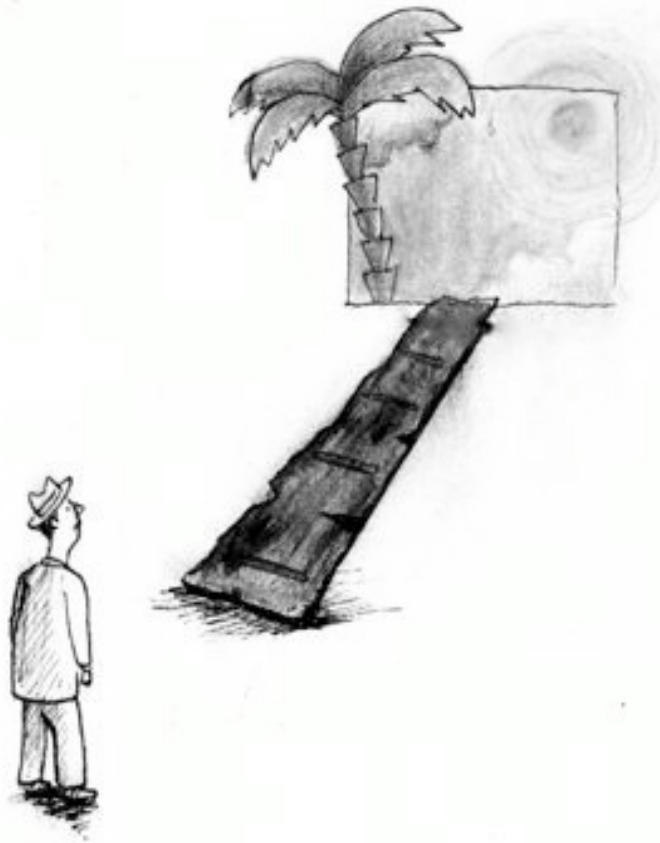
Vorwort Schöner Sterben	6
I Für wen dieses Buch geschrieben ist	9
II Der 50. Geburtstag – eine Zäsur	12
III Was Sie über Strategie wissen sollten	14
IV Erfolgreich, aber ...	16
V Die Rentenfälle	29
VI Die Nachfolge in den Griff bekommen	28
VII I did it my way	31
VIII Aus meiner Praxis	40
IX Eine Strategie entwickeln	46
X Vier Wege	48
XI Der Workshop für das beste Drittel	50

WIDMUNG

*Meinem Freund und Kunden Michael Schwarz.
Der Kunde, von dem ich am meisten gelernt habe. Danke,
dass Du mir geholfen hast, dieses Buch zu schreiben und zu
veröffentlichen, obwohl es ursprünglich ganz anders
gedacht war.*

SCHÖNER STERBEN

„Das Leben ist wie eine Hühnerleiter“, sagt der Volksmund, „kurz und beschissen.“ Ist das wirklich so? Ich denke, jeder Mensch hat da eine sehr persönliche Wahrnehmung. Für manche ist das Leben tatsächlich so etwas wie eine Hühnerleiter. Die Frage ist nur: Will man direkt von der Hühnerleiter ins Paradies sprich in die Rente? Oder gibt man sich die Chance, noch etwas zu verändern? Ist die Rente überhaupt das Paradies?



Sie haben Ihr Leben bis heute gelebt. Sie haben geschuftet und alles gegeben. Vielleicht waren Sie Abteilungsleiter bei der Allgemeinen Ortskrankenkasse oder Unternehmer mit einer 60-Stunden-Woche. Aber es bleiben Fragen:

War das schon alles in meinem Leben?

Wer bin ich?

Wie habe ich bisher gelebt, warum so und nicht anders?

Wo stehe ich?

Was fehlt mir?

Wo will ich hin?

Was will ich noch erreichen?

»Wer mit zwanzig kein Revolutionär war, hat kein Herz. Wer es mit dreißig noch ist, hat keinen Verstand.« (G. B. Shaw)

Ich möchte das Zitat um noch ein paar Jahre erweitern. Wer mit fünfzig noch nicht weiß, was er ab sechzig macht, hat ein Problem. Er weiß es nur noch nicht. Viele von uns haben ihr Leben mehr oder weniger durch die Ideen anderer gelebt. Oder sagen wir besser: mit den Regeln anderer. Unsere Eltern haben zu uns gesagt „Sei fleißig“ und wir waren fleißig. Unsere Lehrer haben uns befohlen „Du musst lernen“ und wir haben gelernt. Andere wiederum haben uns ermahnt „Halte die Gesetze ein und werde ein guter Staatsbürger“ – und damit ein nützliches Mitglied der Gesellschaft. Und wir sind ein ordentlicher Mensch geworden. Man kann auch sagen, wir wurden konditioniert durch die Vorstellungen und Werte anderer.

Aber was ist mit unseren eigenen Ideen? Haben wir bewusst einen eigenen Kontext für unser Leben kreiert? Mit diesem Buch möchte ich Ihnen eine Idee geben. Löschen Sie die Festplatte Ihrer Konditionierungen und benutzen Sie Ihr letztes Drittel dafür, das zu tun, was Sie ganz persönlich schon immer tun wollten. Wenn Sie das tun, wird es das beste Drittel Ihres Lebens.

Nur, übersehen Sie dabei das Folgende nicht:

Die Menschen heutzutage träumen von einem paradiesischen Leben als Ruheständler. Ohne Verantwortung, ohne Verpflichtungen, ohne Herausforderungen – in dem Irrglauben, das hätten sie ja alles schon erledigt. Ein Irrtum.

Unsere Konditionierungen haben uns zu sozialen Wesen werden lassen, die gebraucht werden wollen. Die irgendetwas schaffen wollen. So gesehen ist HAPPY HOLIDAY, bis wir in die Kiste springen, kein Konzept für „Schöner Sterben“. Die Heere von Rentnern, die ohne Ziel in den Tag hineinleben – ohne Herausforderung – und dabei körperlich verfallen, sprechen ihre eigene Sprache.

Ein gewisser Herr Goethe hat es auf den Punkt gebracht:

„Tages Arbeit! Abends Gäste!

Saure Wochen! Frohe Feste!

Sei dein künftig Zauberwort.“

Das gilt auch – oder vermehrt – für Ruheständler.

Das Buch besteht aus einem Lese- und einem Arbeitsteil. Der Leseteil soll Sie anregen, sich Gedanken über Ihr bestes Lebensdrittel zu machen. Der Arbeitsteil soll Ihnen helfen, ein eigenes Konzept dafür zu entwickeln. Grundsätzlich stehe ich auch persönlich zur Verfügung, Ihre Strategie zu entwickeln und zu realisieren. Viel Spaß!

Bernhard Lauenstein

Januar 2014

FÜR WEN **DAS BUCH** GESCHRIEBEN IST

Ich habe dieses Buch in erster Linie für alle diejenigen geschrieben, die das (letzte) beste Drittel im Leben noch vor sich haben. Ich wende mich damit an alle, die in ein paar Jahren ihren „wohlverdienten Ruhestand“ antreten werden, aber nicht so recht wissen, was sie mit ihrer freien, „arbeitslosen“ Zeit anfangen sollen. Endlich in Rente, aber was folgt dann? Ein Jahrzehnte währender Urlaub, der – ohne eine Strategie, ohne ein Lebenskonzept – schnell in permanente Langeweile oder, noch schlimmer, in Unzufriedenheit umschlagen kann.

Endlich in Rente zu gehen bedeutet für viele, Ruhe und Zeit zu haben für die Dinge, die man schon immer machen wollte. Was aber folgt, wenn Sie glauben, Ihr Leben bereits gelebt zu haben? Bedenken Sie, dass Sie zwanzig bis dreißig Jahre vor sich haben, und eine solch lange Zeit ohne sinnvolle Beschäftigung führt unausweichlich zum Abbau der körperlichen und geistigen Kräfte – Sie verblöden ...

Natürlich gibt es auch Menschen, die sich selbst genügen. Und hier nochmals Johann Wolfgang von Goethe: „Alles in der Welt lässt sich ertragen, nur nicht eine Reihe von schönen Tagen.“

Wir brauchen uns ja nur die Heere von alten Menschen anzuschauen, die vor sich hin vegetieren – anschaulich beschrieben in dem Buch „Das Methusalem-Komplott“ von Frank Schirrmacher. Oftmals auf hohem materiellen Niveau, aber geistig verkümmert. Sie haben keine Aufgabe mehr und damit keinen Antrieb. Hand in Hand mit der geistigen Verkümmernung schwindet oft auch die Gesundheit. Das gleiche gilt für Menschen jedes Alters, die mit ihrem Leben unzufrieden sind und sich nicht entschließen können, etwas zu ändern. Wer das begreift, entwickelt eine Strategie für ein interessantes, spannendes Leben. Ich möchte durch dieses Buch auch mit Menschen ins Gespräch kommen, die meinen Ansatz gut finden. Ich möchte ihnen helfen, in einem offenen Prozess ihre Strategie zu finden und zu entwickeln.

Mit diesem Buch richte ich mich des Weiteren an Unternehmer, die einen Nachfolger suchen. Die Nachfolgeregelung ist ein schwieriges Unterfangen und kann gar nicht früh genug angegangen werden. Oft scheitert dies, was dazu führt, dass in Deutschland vierhunderttausend Unternehmen keinen Nachfolger finden und schließen müssen. Ein Unternehmer braucht Zeit, um sich aus seinem Unternehmen zu verabschieden, er braucht ein Konzept, einen Außenstehenden, der ihn begleitet. Lesen Sie mehr dazu, auch aus meiner eigenen Erfahrung der Begleitung von Unternehmern, in diesem Buch.

Während dieses Buch entstand, führte ich Gespräche mit erfolgreichen Unternehmern, um zu klären, wie sie das letzte Drittel ihres Lebens gestalten. Im Mittelpunkt meines Interesses standen dabei die Fragen, ob ihrem Handeln eine Strategie zugrunde lag oder ob sich dieser Lebensabschnitt mehr zufällig entwickelt hatte. Ferner wollte ich wissen, wie zufrieden sie mit ihrem Leben insgesamt und dem Verlauf der letzten Jahre waren. Die Ergebnisse sind höchst interessant ... Mindestens genau so interessant waren die Gespräche mit Menschen, die ihr bestes Drittel noch vor sich haben. Eine Auswahl der Gespräche sowie Auszüge eines Interviews, das ich geführt habe, finden Sie an anderer Stelle in diesem Buch.

Ich möchte Ihnen mit diesem Buch mein Strategieprogramm nahe bringen, das sich an diejenigen richtet, die um die fünfzig Jahre alt sind und über ihr letztes Lebensdrittel nachdenken. Bei Gesprächen mit jüngeren Menschen stellte ich allerdings fest, dass Strategie keine Frage des Alters ist.

Gerade junge Menschen brauchen eine Strategie, eine Vision, an der sie ihr Leben ausrichten. Eine Strategie entwickelt man auch zu bestimmten Anlässen und sie beschreibt eine längere Lebensphase.

Ideale Anlässe wären der Beginn des Berufslebens, Krisensituationen oder – wie gesagt – das letzte

Lebensdrittel. Es gibt drei Anlässe für Strategie: Einstieg, Umstieg, Ausstieg.

Nicht geschrieben habe ich das Buch für Menschen, die schicksalhaft die Dinge auf sich zukommen lassen und ihren Gestaltungsspielraum im Leben eher nicht nutzen wollen. Für sie eignet sich dann besser die Ratgeberliteratur, die ihnen hilft, sich im Alter besser einzurichten

DER 50. GEBURTSTAG – EINE ZÄSUR

An meinem 50. Geburtstag fühlte ich mich auf dem Höhepunkt meines Lebens. Ich hatte gerade einen alten Niedersachsenhof in der Nähe des Reiterdorfs Luhmühlen renoviert und war dort eingezogen. Mein zweiter Sohn kam zur Welt und war gesund und munter. Ich besaß herrliche Pferde, mit denen ich als blutiger Amateur auf internationalen Turnieren gegen Profis antreten durfte. Die Geschäfte liefen prächtig. Was ich nicht wusste: Je höher man steht, desto tiefer kann



man fallen. Erste kleine Misserfolge stellten sich ein und im Kopf fing eine Uhr an zu ticken: fünf-zig fünf-zig fünf-zig ...

Viele Menschen um die fünfzig befinden sich in einer schwierigen Lebenssituation. Warum? Manche sind zwar sehr erfolgreich, aber sie sorgen sich, ob das so bleibt, wenn sie älter werden. Andere haben vielleicht bereits ein Problem, weil beispielsweise jüngere Kollegen an ihrem Stuhl sägen oder die Luft raus ist. Die Motivation, mehr für die Zukunft aktiv zu planen, ist verflogen. Ganz egal, wie die aktuelle Situation auch sein mag, Menschen um die fünfzig haben noch eine gro-

ße Strecke im Leben vor sich und sie wissen nicht genau, was sie erwartet. Viele Arbeitnehmer blicken erwartungsvoll auf die Ziellinie „Rente“, weil sie darin die große Freiheit für den Rest ihres Lebens erkennen. Der Irrtum, der hierin liegt, wird leider oft erst sehr spät erkannt. Nämlich dann, wenn es kein Zurück mehr gibt und die Rentenfaller zugeschnappt ist. Wer dies verhindern will, sollte rechtzeitig die Weichen stellen. Man übersieht allzu leicht, dass man nach seinem Rentenantritt noch gut zwanzig bis fünfundzwanzig, ja vielleicht sogar noch **mehr** Jahre zu leben hat. Erkennen Sie, dass die Rente eine trügerische Angelegenheit ist, und seien Sie dankbar dafür, dass es eine Strategie für das letzte Lebensdrittel gibt. Machen Sie sich auf den Weg und gestalten Sie aktiv mit!

WAS SIE ÜBER STRATEGIE WISSEN SOLLTEN

Strategie wurde von Kriegeren erfunden, die es saßhatten, loszuziehen, um wild aufeinander einzuschlagen, bis die andere Partei aufgab. Sie wollten den Erfolg für sich vorausplanen. In der Regel traf man sich auf einem großen Feld, stellte sich in zwei Reihen auf und marschierte aufeinander zu. Prallten die beiden feindlichen Reihen dann aufeinander, kämpften die Krieger, bis die andere Seite die Übermacht spürte und davonlief. Oder bis kaum noch jemand übrig blieb. Die ersten Strategen überlegten sich, wo die feindliche Linie wohl am schwächsten sein würde, bildeten einen Keil aus den eigenen stärksten Kriegeren und richteten diesen auf die Schwachstelle der anderen. Hier konnten die Angreifer nun die feindliche Linie schnell durchbrechen und fielen mit aller Gewalt dem Gegner in den Rücken. Eine solche Strategie führte dann in der Regel zum Sieg und hatte den Vorteil, dass die Gegner nicht weglaufen, sondern gefangen genommen werden konnten. Weil es im Leben meistens um Erfolg geht, setzten sich strategisches Denken und Handeln schnell durch. Am Ende blieb es nicht allein bei den Militärs. Strategie eroberte auch die Wirtschaft. Zunächst waren es nur die großen Unternehmen, die ihre erfolgreichen Geschäfte mithilfe von Strategien durchsetzten. Inzwischen haben auch kleine und mittlere Unternehmen die Strategie für sich entdeckt. Auch einzelne Menschen können mit einer klugen Strategie Lebensabschnitte, Projekte oder Problemlösungen erfolgreich realisieren.

Strategisches Denken und Handeln folgen sehr einfachen Regeln. Zunächst analysiert man die eigene Situation, indem man die eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sowie die vorhandenen Ressourcen für sich definiert. Es folgt die Bestimmung der Ausgangssituation und die Zielsetzung. Der eigentliche kreative Prozess besteht darin, sich den Weg – also die Zwischenschritte – von der Ausgangssituation bis zum Ziel auszudenken und zu beschreiben. Alles, was Sie hierzu wissen müssen und wie Sie Ihre persönliche Erfolgsstrategie gestalten, finden Sie in diesem Buch.



ERFOLGREICH, **ABER** ...

Während ich dieses Buch schrieb, befragte ich erfolgreiche Menschen über fünf- und sechzig, die entweder ihren Ausstieg bereits hinter sich hatten oder trotz ihres Alters immer noch mehr oder weniger voll im Berufsleben standen. Meist waren es Unternehmer und allen war eines gemeinsam: Sie hatten keine Strategie und keinen Plan für ihren Ausstieg.

Sehr häufig hörte ich von ihnen – auch von den Menschen, die noch voll im Beruf standen –, dass sie ein erfülltes Leben führten. Aber in allen Fällen fehlte etwas, hatten sie etwas übersehen. Ich will einige Beispiele nennen.

Ein Fachtierarzt für Sportpferde bedauerte es, keinen Nachfolger für seine Klinik und Praxis gefunden zu haben, obwohl zwei seiner vier Kinder Tierärzte geworden waren.

Ein sehr bekannter international tätiger Innenarchitekt erkannte zu spät, dass er seine Projekte nicht dokumentiert hatte. Außerdem war es ihm bislang nicht gelungen, sein Vermögen so zu ordnen, dass es im Falle seines Ablebens nicht zum Streit zwischen seinen Erben kommt.

Ein Hamburger Im- und Exportkaufmann mit Firmen in Übersee vertraute mir an, dass er vor lauter Business übersehen habe, sich eine Familie bzw. Beziehung aufzubauen.

Und eine ganze Gruppe – vor allem Männer – hatte mit über sechzig Jahren immer noch keinen Nachfolger etabliert, mehr noch, sie hatten in aller Regel noch nicht einmal einen in Aussicht.

All diesen Menschen war eines gemeinsam: Sie hatten nicht rechtzeitig angefangen, sich systematisch zu überlegen, was sie in ihrem letzten Lebensabschnitt

noch alles realisieren wollen. Und es gibt Dinge, für die ist es ab einem bestimmten Alter definitiv zu spät.

Eine gut funktionierende Nachfolgeregelung ist für Unternehmer eine wichtige Voraussetzung, das letzte Drittel für sich befriedigend zu gestalten. So wie es manchen Unternehmern nicht gelingt, den Absprung zu schaffen, kann es für Angestellte/Manager tödlich sein, zu früh und zu abrupt aus ihrem Unternehmen auszuscheiden. Dabei ist jeder Fall individuell zu betrachten. Bestimmt gibt es Menschen, die bis zum letzten Atemzug ihrem Unternehmen vorstehen und dabei zufrieden sind, aber das ist die Ausnahme. Ich schreibe hier über Menschen, mit denen ich gesprochen habe und denen in diesem Lebensabschnitt etwas fehlte. Ihnen hätte geholfen werden können – mit einer strategischen Betrachtung ihres Lebensabschnittes.

Wenden wir uns nun einer anderen Gruppe zu: den Menschen um die fünfzig, die ihr bestes Drittel noch gestalten können. Sei es den Ausstieg zu planen oder das Danach ins Auge zu fassen.

Auch mit dieser Gruppe habe ich intensiv gesprochen. Hier gibt es zwei Aspekte, die für diese Menschen typisch sind:

1. Bis zu meinem Ausstieg habe ich noch viel Zeit.
2. Über das, was nach dem Exit kommt, mache ich mir heute noch keine Gedanken. Da wird mir garantiert etwas einfallen ... Irrtum! Die Statistik der deutschen Unternehmen spricht eine ganz andere Sprache. Vierhunderttausend Firmen finden keinen Nachfolger. In vielen Fällen ist das eine wirtschaftliche Katastrophe und auch häufig ein privates Dilemma. Häufig fallen Unternehmen in die Insolvenz oder müssen abgewickelt werden, wenn nicht rechtzeitig gehandelt wird. Auch hier wäre eine intelligente Strategie die Lösung.

In diesem Zusammenhang interessierte mich vor Kurzem eine Frage brennend: Wenn jemand nur noch einen Monat zu leben hätte, was würde derjenige dann ab sofort tun? Ich startete eine kleine Umfrage.

Hier eine kleine Auswahl der Antworten:

- Eine Reise nach New York machen. Eine erneute Hochzeitszeremonie mit einer großen Party für Freunde machen. Mit den besten Freunden ein Haus in Dänemark am Meer mieten und einfach Zeit miteinander verbringen. Mit meinem Mann eine Rundreise durch Italien machen mit dem Auto.
- Möglichst viel Zeit mit den Menschen verbringen, die mir nahe stehen
- Jeden Tag ein besonders gutes Essen und dazu einen besonders guten Wein genießen
- Mehrfach an die See fahren und Meeresluft atmen
- Mich bewusst und leichten Herzens von allen wichtigen Zielen verabschieden, die ich jetzt nicht mehr schaffen werde
- Nutze die Zeit und verbringe sie mit meinem Hund in der Natur an Plätzen, an denen ich noch nicht war
- Nutze die Zeit und verbringe sie mit meinen "engsten" Freunden
- Esse gut, trinke viel guten Wein
- Verschleudere keine Zeit mit viel Schlafen, Einkaufen, Shoppen, Fernsehschauen
- Ich würde sofort mit meinem Schatz nach Dänemark fahren, um zu heiraten! Dann würde ich eine kleine schöne Reise mit ihm machen und danach so viel Zeit wie möglich mit ihm und meinen Kindern verbringen.



- Ich würde jeden Tag ans Meer fahren, mit meiner Tochter Burgen bauen und baden gehen, Eis essen und würde ihr schöne Kleider aussuchen [...] Und ich würde meine Firma verkaufen und das Geld meiner Tochter überschreiben.
- Ich würde jeden Tag mit meiner Familie verbringen und Erbschaft und Versorgung (Rente etc.) von Mann und Sohn regeln bzw. sicherheitshalber nochmals checken.
- Nachlass regeln
- Alte Feindschaften begraben
- Eine Traumreise machen
- Realistischer finde ich da Fragen ohne diese hypothetische Komponente, wie z. B.: „Wo willst Du hin?“, „Was willst Du in Deinem Leben erreichen?“
- Ich würde meine Angelegenheiten ordnen

FAZIT:

Viele Menschen leben nicht bewusst. Routine bestimmt ihr Leben. Die vorliegenden Antworten verdeutlichen, dass Menschen ihr Leben ändern würden, wenn sie wüssten, dass sie nur noch kurze Zeit zu leben hätten.

Die nächste Frage drängt sich förmlich auf:

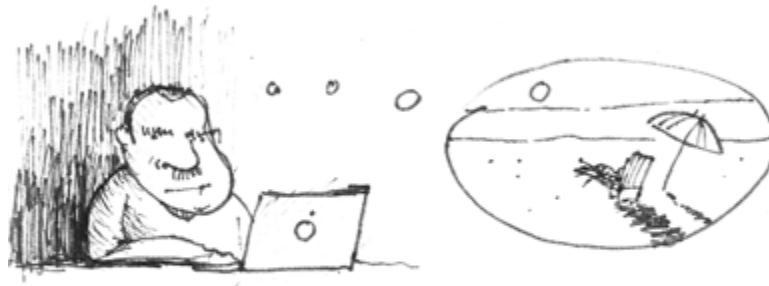
WARUM MACHST DU ES NICHT GLEICH, AUCH OHNE DASS DU NUR NOCH EINEN MONAT ZU LEBEN HAST?

Warum muss erst ein Szenario eintreten, in dem man nur noch eine kurze Zeit zu leben hätte? Das Leben ist endlich, das weiß doch jeder. Warum machen Sie das, was Sie noch tun wollen, nicht jetzt? Ohne Zeitdruck, dafür mit einer Strategie und einem Plan. Wer erkannt hat, dass die beste Zeit im letzten Drittel seines Lebens liegen könnte, wird vielleicht beginnen, eine Strategie zu entwickeln, nach dem Motto **DAS KANN ES DOCH NOCH NICHT GEWESEN SEIN** oder **WAS ICH SCHON IMMER MACHEN WOLLTE**. Die Frage nach dem Sinn des Lebens stellt sich automatisch. Allerdings sollte es weder bei der Frage noch der Suche bleiben. Jetzt ist die Chance gekommen, Ihrem Leben einen Sinn zu geben. Statistisch gesehen lebt der Mensch ca. dreißigtausend Tage. In meinem Arbeitszimmer stehen drei Gläser mit jeweils zehntausend Bohnen. Sie repräsentieren die drei Lebensabschnitte: 1. Kindheit, Jugend und Ausbildung. 2. Berufsleben.

Und 3. Ruhestand. Jeden Tag entnehme ich eine Bohne und mache mir damit bewusst, dass ich wieder einen wunderschönen, erlebnisreichen Tag vor mir habe. Es hilft mir ein bisschen, mein Leben bewusst zu leben.

DIE RENTENFALLE

Die zwei wichtigsten Dinge im Leben sind eine sinnvolle Beschäftigung und eine funktionierende Beziehung. Wenn beides stimmt, verfügen Sie über eine gute Basis, um das Leben zu meistern. Viele Menschen, die dieser Grundlage entbehren, rennen in ihrem Hamsterrad buchstäblich um ihr Leben. Als ersehntes Ziel



hoffen sie auf die Rente als den Lebensabschnitt, der fortwährendes Glück verheißt. Aber ist das wirklich so? Kann man mit Beginn des Rentenalters auf circa fünfundzwanzig Jahre Urlaub hoffen?

Auf ein sorgloses Leben ohne Stress und Verpflichtungen? Selbst, wenn die materielle Basis in Form einer auskömmlichen Rente stimmt, wird die Rechnung nicht aufgehen. Der Mensch braucht eine sinnvolle Beschäftigung. Das ist aber nicht das Ordnen der Briefmarkensammlung oder die Pflege eines Hobbys, die Kreuzfahrt oder der Daueraufenthalt auf Mallorca. Die Möglichkeiten einer attraktiven Lebensgestaltung liegen weder im Konsum noch in fernen Ländern. Sie liegen in uns selbst und müssen zum Leben erweckt werden. Letzten Endes sind mit einer sinnvollen Beschäftigung auch immer ein gewisser Anspruch, eine Aufgabe und

Ziele verbunden. Menschen wollen gebraucht werden und auch für andere nützlich sein. Nur das schafft am Ende Erfolgserlebnisse als Voraussetzung für Glück und Zufriedenheit.

Das Renteneintrittsalter, das ein Angestellter während seines Erwerbslebens vor Augen hat, liegt derzeit bei fünfundsechzig Jahren. Der Gesetzgeber möchte das weiter nach hinten verschieben und die Rente erst mit sechsundsechzig oder siebenundsechzig Jahren in Aussicht stellen. In den nächsten zwanzig Jahren soll der Renteneinstieg weiter verschoben werden. Soweit die gesellschaftliche Diskussion, und die Gewerkschaften bekämpfen das vehement. Ich bin der Ansicht, dass der Ansatz zu kurz gefasst ist, wenn man den Renteneintritt lediglich unter wirtschaftlichen Aspekten betrachtet. Das ist auch ein Teil und Anliegen meines Buches: Der persönlichen Situation sollte unbedingt Beachtung geschenkt werden.

Wir alle denken mehr oder weniger: „Ich habe jetzt genug geschuftet, gearbeitet bis fünfundsechzig, jetzt muss mal Schluss sein!“ Dies ist meiner Meinung nach grundsätzlich falsch, denn die Wirklichkeit sieht anders aus. Wer in diesem Alter „Schluss macht“, schafft sich ein Problem: Er schneidet sich vom Arbeitsprozess und Erfolgsprozess, den er in seinem Leben gehabt hat, ab – sehr plötzlich, ohne Rückkehrmöglichkeit – und geht in einen Prozess der ewigen Ferien. Dies sind Ferien bis zum Tod. Manche kommen hervorragend damit klar und gehen auf Kreuzschiffahrt, was natürlich auch eine Frage des Vermögens ist. Andere vermissen jedoch die Erfolgserlebnisse oder die Herausforderungen ihres Berufslebens. Ich bin der Meinung, man kann das eine tun, ohne das andere zu lassen, indem man sich überlegt, wie man sein Leben in Zukunft führen will. Diese Strategie dazu sollte vorher entwickelt werden, bevor man die Entscheidung oder den Entschluss trifft, in Rente oder in den Ruhestand zu gehen.

Das Leben ist um ein Vielfaches bereichernder, wenn man sich dazu entschließt, eine Bilanz des bisherigen Lebens zu ziehen, und man feststellt: Es gibt noch viele Dinge, die ich gerne machen möchte und ich habe ja noch ein Drittel meines Erwachsenenlebens vor mir, also einen erheblichen Zeitraum, der circa zehn bis fünfundzwanzig Jahre misst.

Natürlich kann niemand wissen, wie lange er noch lebt, aber es ist häufig noch ein sehr langer Zeitraum. Das übersieht man leicht und dann gerät man in eine fatale Denkweise. Ich bin sowieso schon alt, nun brauche ich auch gar nichts mehr zu unternehmen, denn jetzt habe ich mir den Ruhestand redlich verdient. Darauf folgt eine Verfallsphase: Ich werde nicht mehr gefordert, ich schaffe das sowieso nicht mehr, ich werde nicht mehr gebraucht. Diese Spirale kehrt sich dann auch um und dreht sich dahin, dass man sagt, ich fühle mich auch schlecht dabei. Verfall der Gesundheit und das nahende Lebensende werden zu einem



Konglomerat, was dann letzten Endes keine gute Phase ist. Wenn man es umkehrt, könnte man sagen: Ich bin fit. Mit meinen Erfahrungen und mit meinem Wissen kann ich Dinge tun, die ich früher nie geschafft hätte. Das sieht man bei vielen Politikern, die bis ins hohe Alter noch wichtige Ämter ausfüllen.

Leben Sie Ihr Leben aktiv, sacken Sie nicht ab in eine Rentnersituation, sondern treiben Sie die Dinge weiter an und tun das, was Sie immer schon tun wollten. Entwickeln Sie Ihre eigene Strategie – am besten ab dem 50. Lebensjahr. Noch besser ist es selbstverständlich, wenn man sich noch früher Gedanken macht, aber so ein Übermensch ist keiner. Wer plant schon mit dreißig sein letztes Lebensdrittel? Doch bevor die Bugwelle zu groß wird, sollte man sich rechtzeitig überlegen, wie dieser wichtige Lebensabschnitt wirklich gut gestaltet und wie er dann auch letzten Endes genossen werden kann. Ich richte mich demnach ganz konkret an die, die jetzt noch die Möglichkeit

haben, diesen Zeitpunkt nicht zu verpassen. Die noch aktiv eingreifen und eine Strategie für das Alter entwickeln können.

Ein entscheidender Punkt ist auch der, dass es keinen Weg mehr zurück gibt, wenn man in Rente gegangen ist. Ein halbes Jahr aus dem Beruf raus in dem Alter führt dazu, dass man sich mit der Situation abfinden muss. Das muss jedem bewusst sein: Es gibt kein Zurück und dann hat man zwanzig, dreißig Jahre noch vor sich, die man kaum zufriedenstellend nutzen kann. Natürlich kann einem dann auch etwas einfallen, was man in der Zeit sinnvoll ausüben kann, aber es wird schwieriger. Die finanziellen Ressourcen oder die Ressourcen überhaupt stehen nicht mehr in dem Umfang zur Verfügung wie vorher. Und niemand will dreißig Jahre Urlaub machen oder Unkraut jäten. Das führt garantiert zur Verblödung.

Ich will noch einmal ausdrücklich sagen, dass es Menschen gibt, die mit der Muße im Rentenalter ganz hervorragend zurechtkommen; der Lebenszweck besteht schließlich nicht nur darin, zu ackern, zu schuften und Geld zu scheffeln. Es gibt Menschen, die in sich selbst ruhen, sich selbst genug sind und mit dem täglichen Spaziergang ausgezeichnet zurechtkommen. Bloß, wer auf Erfolg im Berufsleben konditioniert ist, auf Leistung und soziale Kontakte, der kann sich schwer von heute auf morgen umstellen. Mein Vorschlag lautet daher, einen Übergang zu schaffen über einen Zeitraum von drei, fünf oder besser noch zehn Jahren, in dem sukzessive Jahr für Jahr nach einem eigenen Plan Dinge abgegeben und andere Dinge in das Programm aufgenommen werden.

Ein Unternehmer beispielsweise mag und kann nicht sofort aussteigen. Gerade er sollte sich einen fließenden Übergang schaffen. Das heißt, er gibt stückweise Verantwortung ab und nimmt sich Freizeitaktivitäten oder andere Aktivitäten dazu. Dies können weiterhin sehr anspruchsvolle Tätigkeiten sein.

Aus dem Tagesgeschäft aussteigen hin zu dem, was man eigentlich machen möchte – das ist individuell sehr verschieden. Das kann auch sein, ein Buch zu schreiben, als Berater zu fungieren o. Ä. Letzteres erlebe ich im Übrigen oft, dass Unternehmer, die sehr viel Know-how besitzen, das eben nicht mehr in ihre Firma ein-



fließen lassen, andere damit bereichern und diesen das Wissen weitergeben. Oder sie stehen tatsächlich weiter für ihre eigene Firma als Berater zur Verfügung. Das heißt aber, dass der Unternehmer einen Nachfolger bestimmt haben muss, wenn er sich zurückzieht. Den Nachfolger kann man gar nicht früh genug suchen. Das hängt damit zusammen, dass man sich ein Vertrauensverhältnis aufbaut. Einen Nachfolger sucht man am besten in den eigenen Reihen. Von Vorteil ist, wenn man sich frühzeitig einen Nachfolger ausguckt, ohne es demjenigen zu eröffnen. Das wäre eine Belastung und würde die Ereignisse auch präjudizieren oder färben, was weder sinnvoll noch zweckmäßig ist. Wenn man einen zuverlässigen Menschen in die engere Wahl zieht, oder besser mehrere, und sich überlegt, wer geeignet ist, kann man diesen testen und beobachten. Man sollte unbedingt erst den Nachfolger im Blick haben und dann seine Strategie entwickeln, nicht umgekehrt.

Einen Nachfolger zu finden ist nicht einfach! Das kann man nicht mal eben in einem Jahr machen. So schnell die Nachfolge zu regeln – da müsste sehr viel Glück im Spiel sein. In der Regel hat ein Unternehmer ein hohes Verantwortungsbewusstsein. Ferner bestehen diverse Abhängigkeiten: die Abhängigkeit von finanziellen Ressourcen, die Abhängigkeit von Macht, die Abhängigkeit von sozialem Umfeld. Bevor man nicht etwas Neues hat, wird man das Unternehmen nicht ver-

lassen. Dies führt zu dem Umstand, dass wir in Deutschland vierhunderttausend Unternehmen beziehungsweise Unternehmer haben, die keinen Nachfolger finden. Das ist eine große Zahl und ein Riesenproblem – auch aus volkswirtschaftlicher Sicht. Das heißt nämlich, dass diese Unternehmen werden schließen müssen, was auch zum materiellen Nachteil der Beteiligten wird. Da wird viel verbrannt und wenn man an dieser Stelle rechtzeitig Konzepte entwickeln würde, ginge das alles viel besser.

Hat ein Unternehmer überhaupt keine Vorstellung davon, wer die Nachfolge antreten kann, oder wenn er sich auch sehr unsicher ist, wie er das bewerkstelligen soll, dann komme ich ins Spiel. Eigentlich braucht jeder in diesem Prozess jemanden wie mich, einen Außenstehenden, der das Geschehen moderiert. Das kann man nicht selbst, wie man sich selbst auch nicht die Haare schneiden oder die Zähne behandeln kann. Man braucht jemanden von außen, sonst gelingt das nicht. Vor allen Dingen aber auch für die Phase der Missverständnisse, die garantiert entsteht zwischen dem Unternehmer, der sein Unternehmen abgeben möchte, und dem Nachfolger. Irgendwann kommt es zwangsläufig zu dem Punkt, an dem Missverständnisse auftreten. In der Umsetzungsphase moderiere ich zwischen dem, der abgibt und dem, der nachfolgt. Zu diesem Zeitpunkt habe ich bereits das Konzept entwickelt, das, wenn dieses steht, gemeinschaftlich umgesetzt wird.

Anschließend stehe ich auch noch dem Nachfolger zur Verfügung. Ich kann begrenzt eingreifen, und dort, wo ich solche Projekte angenommen habe, da funktioniert das auch in dieser Form, und zwar sehr gut.

Jemand, der erfolgreich ein Unternehmen führt, der wird sich darüber keine großen Gedanken machen, außer vielleicht sehr verantwortungsvolle Leute, die sich fragen, wie sie zum Beispiel ihre Kinder einbringen können. Sind diese möglicherweise interessiert, die Firma zu übernehmen? Diese Überlegungen entstehen im Laufe der Zeit, unter Umständen im Gespräch mit dem Partner, mit Freunden. Aber es ist nicht präsent und so ein Thema bekommt schnell eine Eigendynamik, man schiebt eine Bugwelle vor sich her und irgendwann ist man dann doch älter.

Es gibt auch Beispiele aus anderen Lebensbereichen, zum Beispiel, wenn man ein Testament aufsetzen will. Wer macht denn sein Testament mit dreißig? Wahrscheinlich keiner. Es sei denn, es ist in der Familie so üblich. Mit vierzig fängt man an, darüber nachzudenken, mit fünfzig, na ja, ich bin noch jung, was soll's? Es ist ja noch genug Zeit. Irgendwann ist der Zeitpunkt verpasst und deshalb gibt es auch diese vierhunderttausend Unternehmen, die keinen Nachfolger finden. Den richtigen Zeitpunkt, den gibt es gar nicht; früh genug, ist meine Meinung, und mit fünfzig Jahren ist man schon relativ spät dran. Dann verbleiben etwa noch zehn Jahre, und in dieser Zeit lässt sich ein Nachfolger finden.

Ich habe es auch schon in zwei Jahren geschafft, eine Nachfolgeregelung zu organisieren für relativ junge Unternehmer, die keine Lust mehr hatten, sich zu Tode zu strampeln. Innerhalb kurzer Zeit haben wir einen Manager, einen Geschäftsführer ausgemacht, und es ist ihnen gelungen, das Unternehmen in relativ kurzer Zeit abzugeben. Vielleicht war es in diesem Fall deswegen einfacher, weil diese Leute auch loslassen wollten, weil sie diesem Hamsterrad entkommen wollten. Ich habe einen derartigen Prozess schon oft begleitet, wie Sie im Kapitel „Aus meiner Praxis“ nachlesen können.

DIE NACHFOLGE **IN DEN GRIFF** BEKOMMEN

Wer seinen Ausstieg rechtzeitig plant, schafft sich nicht nur eine Basis für sein Alter. Er verbessert auch gleichzeitig die Chancen für das laufende Geschäft. Vielleicht kennen Sie die Anregung von Stephen R. Corvey, dem Papst der Zeitplantentechnik, wonach Sie sich zunächst vorstellen sollten, wer welche Rede mit welchem Inhalt an Ihrem Grab hält, bevor Sie über Ihre Lebensplanung nachdenken. Viele unternehmerisch tätige Zeitgenossen sind allerdings weit davon entfernt, sich über ihre Lebensplanung, geschweige denn ihre Ausstiegsstrategie Gedanken zu machen. Stattdessen läuft „Business as usual“.



Die Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung belegen dies sehr eindrucksvoll: Danach schaffen nur sechs von zehn deutschen Unternehmen den Sprung in die zweite Generation. In den nächsten Jahren sind mehrere hunderttausend kleine Unternehmen davon betroffen. Nur jeder vierte Unternehmer hat ein Testament erstellt. Mehr als vierhunderttausend Selbstständige sind heute älter als sechzig Jahre. Jeder zweite hat bereits seinen 65. Geburtstag hinter sich. Der tägliche Kampf um neue Kunden, zusätzliche Aufträge und eine bessere Kostenstruktur führt dazu, dass Unternehmer keine Zeit finden, über die grundlegenden Fragen einer Nachfolge nachzudenken und schieben eine Bugwelle von anstehenden Entscheidungen vor sich her: strukturelle Veränderungen, technologische Verbes-

serungen oder Rationalisierung. Aber auch emotionale Faktoren und Verflechtungen mit ihrem Unternehmen machen es ihnen schwer, loszulassen. Die Frage „Was kommt danach?“ bleibt meistens unbeantwortet.

Und damit bleibt auch der Wille zu Nachfolgelösungen auf der Strecke. Als Folge wird erst beim Auftreten von gesundheitlichen Problemen über Lösungsansätze nachgedacht. Schnelle Lösungen funktionieren in der Regel nicht und führen dann zu ernsthaften Schwierigkeiten – bei geschätzten 10 % der Fälle sogar zur Insolvenz. In diesen Situationen stirbt dann nicht nur das Unternehmen, sondern häufig auch die Illusion einer Altersversorgung für den Unternehmer. Dies gilt vor allem für Unternehmen der Kommunikationsbranche: Agenturen, Verlage,



Druckereien, Lithoanstalten etc. Grundlage für die Realisierung ist ein Gesamtkonzept, das alle relevanten Unternehmensbereiche umfasst. Dabei stehen die Softfacts deutlich im Vordergrund. Welche Einstellung hat der Unternehmer zur Beendigung seiner Tätigkeit? Wie schafft er es, wirklich loszulassen? Gibt es einen Nachfolger und wie findet man ihn? Kann man das Unternehmen verkaufen? Was muss man tun, um die Firma verkaufsfähig zu gestalten? Welche Erwartungen hat ein Käufer? Ist es überhaupt sinnvoll, die Firma zu verkaufen, oder gibt es andere Modelle?

Sehr hilfreich ist es dabei, die Frage nach dem Danach zu klären. Hier liegt in der Regel der Schlüssel zur Lösung des Problems. In dem Moment, da eine sinnvolle

Alternative zur Unternehmerkarriere in Sicht ist, fällt es leichter, die Maßnahmen aktiv voran zu treiben.

Nicht ganz unwichtig bei allen Überlegungen ist der Unternehmenswert. Er wird für Unternehmen der Kommunikationsbranche im Wesentlichen von zwei Faktoren bestimmt: erstens von der Qualität der Mitarbeiter und zweitens ihrer Bereitschaft, sich in eine neue Führung integrieren zu lassen. Häufig ist die Ausgangssituation eine One-Man-Show und es braucht Zeit, dieses System zu verändern.

Äußerst schwierig ist es, ein Konzept für die Unternehmensnachfolge aus eigener Kraft zu entwickeln und durchzuführen. Dazu ist in jedem Fall Hilfe von außen nötig. So erscheint es sinnvoll, einen erfahrenen, spezialisierten Berater mit Know-how in diesem Bereich einzusetzen, um eine Lösung zu schaffen. Dieser verfügt über eine objektive Außensicht und ist emotional unabhängig von allen Zwängen, Verflechtungen und persönlichen Beziehungen.

Wenn sich der Betroffene entschlossen hat, die Nachfolge zu planen, gilt es, psychologische Aspekte und Hardfacts sinnvoll abzugleichen. Ist der Knoten erst einmal geplatzt, wird plötzlich Energie freigesetzt, die nicht nur eine Nachfolgelösung schafft, sondern auch das laufende Geschäft beflügelt. Der Unternehmer befreit sich aus der Endlosschleife zwischen Wünschen und Notwendigkeiten.

I DID IT MY WAY.

Wenn ein im Nachhinein erfolggekrönter Schulversager etwas über sein Leben preisgibt, ist auch ein bisschen Stolz mit im Spiel. 1943, mitten im 2. Weltkrieg geboren, erlebte ich eine Kindheit und Jugend, die vom Mangel geprägt war. Die Eltern verließen die russisch besetzte Zone 1950 unter recht abenteuerlichen Bedingungen, über die ich allein schon ein Buch schreiben könnte. Erzogen wurde ich im Wesentlichen von meinen zwei älteren Brüdern und der jeweiligen Putzfrau, die die Kinderbetreuung by the way mit erledigte. Vater und Mutter waren vollzeitbeschäftigt, um die drei Söhne auf einen halbwegs soliden Lebensweg zu bringen. Ich war also überwiegend mir selbst überlassen. Als schwarzes Schaf der Familie war ich am Ende das, was alle Beteiligten mir prophezeit hatten: ein Schulversager.

Rauswurf aus der 9. Klasse der Realschule nach zweimaligem Sitzenbleiben, Kellerlehre abgebrochen, erneuter Schulbesuch eines privaten Internats bei Kiel, wieder Rausschmiss nach einem verbotenen Verlassen des Internatsgeländes anlässlich einer Studentenparty. Dann begann der wirkliche Ernst des Lebens: die Lehre als Schriftsetzer. Ein Beruf, den ich von vornherein hasste, auch wenn er heute ganz gut in meine Vita passt. Ich musste den ganzen Tag im grauen Kittel aus einem Setzkasten schmutzige Bleibuchstaben pulen und konnte beim besten Willen keinen Spaß daran finden. Ich biss die Zähne zusammen und hielt drei Jahre durch.

UNTERNEHMER MIT SECHZEHN

Mein mittlerer Bruder spielte die Tuba in einer Hamburger Jazzband. Eines Tages kam ich auf die Idee, einen Jazzband-Ball in Itzehoe, dem Wohnort meiner Eltern, zu veranstalten. Zusammen mit meinem Freund mietete ich ein Lokal mit Tanzsaal. Wir druckten Plakate im Siebdruck, plakatierten sie wild, wo immer wir

sie platzieren konnten, und hatten Erfolg. Der Saal war brechend voll und noch in der Nacht zählten wir, was in der Kasse war. Es war viel: 1.200 D-Mark. Abzüglich aller Kosten blieben uns rund 500 D-Mark. Ein fürstliches Zusatzeinkommen für einen Lehrling, der 80 D-Mark im Monat verdiente. Meine Motivation, Jazzveranstaltungen zu organisieren, stieg enorm, die für den Schriftsetzer senkte sich gegen null. In meinem grauen Kittel am Setzkasten träumte ich von unserer Karriere als Veranstalter – und wir hatten tatsächlich Erfolg! Etwa alle vier Wochen organisierten wir einen Jazzband-Ball. Wir warben wie die Wilden, druckten unsere künstlerisch originellen Siebdruckplakate, schalteten Anzeigen und füllten das größte Lokal am Ort mit fast zweitausend Besuchern.

DIE WENDE KAM BEI DER BUNDESWEHR

Zuerst wollte ich verweigern, verpasste aber eine rechtzeitige Eingabe und wurde zum Herbst 1963 in die Eiderkaserne nach Rendsburg eingezogen. Die dreimonatige Grundausbildung war für mich sehr anstrengend, da ich damals noch ziemlich unspportlich war. Die Kaserne, die Unterbringung in Zehn-Mann-Zimmern und die ganze Umgebung waren alles andere als erfreulich. Dazu kam noch ein magerer Wehrsold von 50 DM pro Monat. Als Schriftsetzer im Schichtbetrieb bei der Süddeutschen Zeitung verdiente ich damals immerhin schon 1.500 DM. Diesen Mangelzustand hielt ich drei Monate lang aus und verpflichtete mich für zwei Jahre als Zeitsoldat, um mit diesem neuen Status monatlich 200 DM zu verdienen.

Ich weiß auch nicht mehr genau, welcher Teufel mich damals geritten hatte. Jedenfalls meldete ich mich zu einem Offizierslehrgang an. Die folgenden acht Wochen waren die Hölle. Wir wurden geschliffen, gedemütigt und auf ganzer Linie fertiggemacht. Aber am Ende bestand ich die Prüfung als Zweitbester von dreißig Teilnehmern. Um so größer war meine Enttäuschung, als meine Kameraden zum Offiziersanwärter befördert wurden und ich nur zum Unteroffiziersanwärter. Die Begründung für dieses schreiende Unrecht: das fehlende Schulabschlusszeugnis. Kurze Zeit später lernte ich den Bundestagsabgeordneten Knud Knudsen ken-

nen, der mir Mut machte. Wir verfassten eine Petition und richteten sie an den Deutschen Bundestag. Drei Monate später war ich Fahnenjunker und damit Reserveoffiziersanwärter. Die Mühe hatte sich gelohnt und ich war wieder auf Kurs.

Am Ende bekam ich nach zwei Jahren Bundeswehr 6.000 DM Abfindung. Damit bewarb ich mich an der Werbeakademie Hamburg und war einer von achtzig Studenten, die aus vierhundert Bewerbern für würdig befunden wurden, an dem renommierten Institut alles über Werbung zu erfahren. Danach stand mir die große, weite Welt der Werbung offen.

DIE GOLDGRÄBERZEITEN DER WERBUNG

In den nächsten zwei Jahren arbeitete ich in drei Agenturen. Im ersten halben Jahr absolvierte ich eine Art Praktikum in der Münchner Dependence der Hamburger PR-Agentur Uecker. Bereits nach einem halben Jahr wechselte ich zu einer der ersten Kreativagenturen, das Creative Studio der Werbeagentur Kaupp in Tutzing am Starnberger See. Dies war die Spielwiese eines schwäbischen Unternehmers, der viel Geld mit einer Annoncen-Expedition mit Kunden wie AEG, Triumph und Burda verdient hatte. Bereits ein Jahr später fand ich mich als Kundenberater der Frankfurter Agentur SLESINA wieder und hatte nach kurzer Zeit mein Gehalt bereits verdoppelt. Ich befand mich auf einem Höhenflug in einer Goldgräberbranche.

STRATEGIE ALS ERFOLGSFAKTOR

1969, zwei Jahre nach Abschluss meines kurzen Studiums, gründete ich mit siebenundzwanzig Jahren, zusammen mit meinem Partner Horst Träger, meine eigene Werbeagentur in Starnberg bei München. Den Kontakt zu Horst vermittelte mir der Geschäftsführer einer Werbeagentur in Tutzing, in der ich meine erste

Anstellung als Juniorkontakter absolvierte. Ich hatte Horst erst ein einziges Mal getroffen. Er erzählte mir, dass er hervorragende Kontakte zum Vorstand der bayerischen FDP hätte und gute Chancen sähe, den Etat zur Landtagswahl zu gewinnen. Daraufhin gründeten wir gemeinsam eine GmbH und gewannen tatsächlich den Etat, der mit einer Million DM ausgestattet war – ein fulminanter Start. Nach einigen erfolgreichen Jahren legten wir uns, mithilfe des auf Agenturen spezialisierten Unternehmensberaters und späteren Freundes Heinz A. Hauenstein, auf Handelswerbung fest. Damit besetzten wir eine sehr lukrative Marktnische, die uns über viele Jahre überdurchschnittlichen materiellen Erfolg bescherte. Mit dieser Neupositionierung als Agentur für Handelswerbung erlebte ich zum ersten Mal hautnah die Vorteile einer bewusst entwickelten Strategie. Wir hatten eine hervorragende Referenz einer überdurchschnittlich erfolgreichen Kampagne für einen bayerischen Möbelhändler, die sehr stark mit dem damals neuen Medium Radio arbeitete. In vier Jahren produzierten wir mehr als zweihundert verschiedene Spots, die sehr unterhaltsam waren und viele Tabus verletzen. Wir waren täglich in den Sendern des Einzugsgebietes zu hören und jedes Kind kannte damals Möbel Krügel in Bayern. Die BILD Zeitung schrieb über die verrückten Werber, die ihren Kunden so berühmt gemacht hatten. Noch heute treffe ich immer wieder Leute, die sich an die Werbung von vor über dreißig Jahren erinnern. Die Türen bei Handelskunden öffneten sich für uns ohne große Anstrengung. Wir hatten einen Wettbewerbsvorteil gegenüber allen Mitbewerbern, die sich nicht auf den Handel spezialisiert hatten. Ich erntete die Früchte einer mutigen Strategie und war fortan überzeugt davon, dass eine eigenständige Positionierung auf Basis spezieller Fähigkeiten eines Unternehmens die wichtigste Voraussetzung für Erfolg ist.

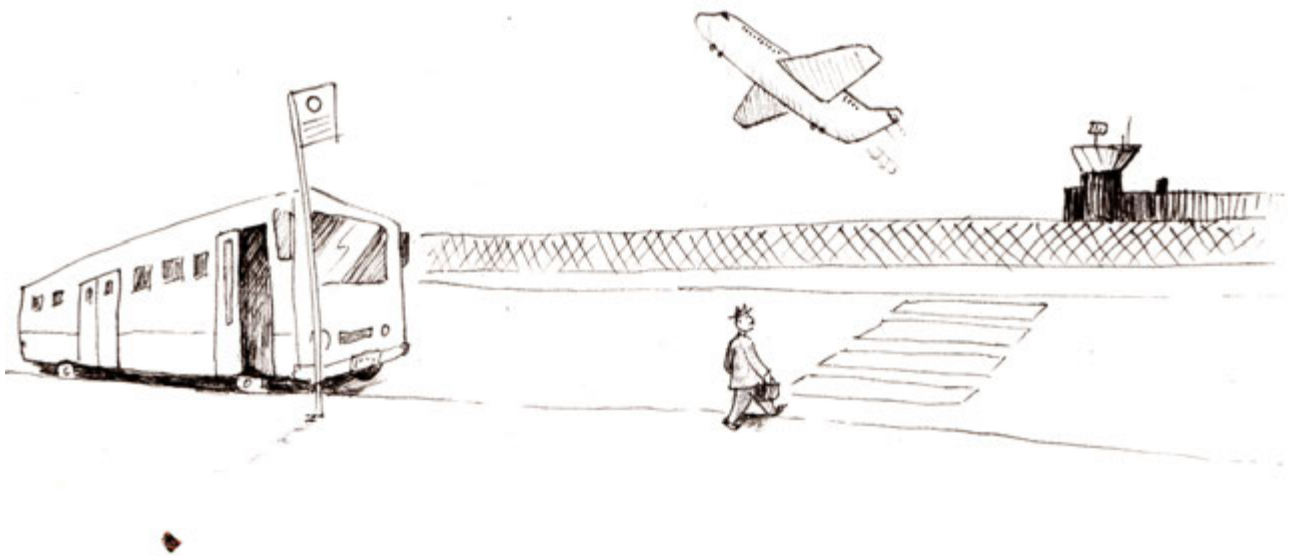
AUF ZWEI BEINEN STEHT MAN BESSER

Neben der Werbeagentur hatte ich, gemeinsam mit Claus Heinrichs, ein Tonstudio gegründet, das sich mit Radiowerbung beschäftigte, einem stark wachsenden Dienstleistungsmarkt. HASTINGS MUSIC breitete sich im Laufe der Jahre in ver-

schiedenen Städten in Deutschland und der Schweiz aus und hatte im Wesentlichen Werbeagenturen als Kunden. HASTINGS etablierte sich als eines der führenden Tonstudios für Werbung in Deutschland und der Schweiz. Meine Vision war es, überall auf der Welt, wo es Werbeagenturen gab, ein HASTINGS-Studio zu errichten. An dieser Stelle schieden sich die Geister. Meine damaligen Partner wollten endlich einmal Gewinne ausschütten, während ich sie reinvestieren wollte, um die Expansion voranzutreiben. An dieser Frage zerbrach unsere Partnerschaft und wir trennten uns Ende der neunziger Jahre nach circa fünfundzwanzig Jahren der Zusammenarbeit. Ich stand mit meinen sechsfünfzig Jahren vor einem kompletten Neuanfang, auf den ich später noch zu sprechen komme.

UMSTIEG OHNE AUSSTIEG

Meine erste persönliche „Ausstiegserfahrung“ machte ich nach meiner circa zehnjährigen erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit Anfang der 1980er Jahre. Ich überlegte mir, wie mein künftiges Leben aussehen könnte, ohne in ein Hamsterrad zu steigen, aus dem ich nur schwer wieder herauskäme. Zu dieser Zeit verpflichtete ich in meiner Agentur einen Geschäftsführer, der die Kunden gut bediente, mit den Mitarbeitern einigermaßen zurechtkam und die Abläufe gut managte, sodass am Jahresende auch noch ein ordentlicher Gewinn erwirtschaftet wurde. Beste Voraussetzungen, um einmal auszusteigen und mich meinem Hobby, dem Military-Reiten, zu widmen. Ich hatte, damals vierzigjährig, gerade begonnen, Turniere zu reiten und konnte mich mit vier Pferden gut beschäftigen, ohne dass es mir langweilig wurde. Das erste halbe Jahr war herrlich und gab mir ein Gefühl, im Urlaub zu sein. Das zweite halbe Jahr fühlte sich schon weniger euphorisch an und entsprach dem vorherigen "Normalzustand". Nach zwei Jahren sehnte ich mich nach einem strukturierten Leben mit Zielen, regelmäßigen Sozialkontakten, Erfolgserlebnissen und Spaß am täglichen Miteinander mit meinen tollen Mitarbeitern und dem Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten.



Damit war das Thema „Aussteigen“ ein für alle Mal von meiner Agenda verschwunden. Es folgte eine Periode eines ausbalancierten Lebens zwischen erfolgreichem Business auf der einen und anspruchsvollem Turniersport auf der anderen Seite. Es war zwar kein Spaziergang, aber ein abwechslungsreiches und ausgefülltes Leben mit Höhen und Tiefen. So mancher Kollege beneidete mich und verstand überhaupt nicht, wie so etwas in dieser, damals schon sehr stressigen Branche, möglich sein konnte. Das Geheimnis war wohl: Ich konnte loslassen.

NACH DEM ZWEITEN SCHNITZEL IST MAN SATT

Anfänglich war mein schlechtes Gewissen das größte Hindernis auf dem Weg, den ich mir vorgenommen hatte, aber ich übte. Durch eine immer offenere Kommunikation mit meinen Mitarbeitern funktionierte die Zusammenarbeit, ohne dass ich einhundert Prozent für mein Unternehmen geben musste. Ich hatte Mit-

arbeiter, denen ich blind vertrauen konnte. Unser Deal war ganz einfach: Ihr lasst mir meinen Freiraum und bekommt dafür eurerseits Freiheiten, die ihr sonst nicht hättet. Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen waren klar verteilt und geregelt – und das zu beiderseitigem Nutzen. Es waren meine erfolgreichsten Jahre. Über zehn Jahre lang funktionierte das Konzept hervorragend und alle Beteiligten profitierten. Die Tonstudios waren inzwischen auf fünf Standorte angewachsen und ich hatte Lizenzeinnahmen. Die Agentur wuchs stetig. Beide Unternehmen ernährten ungefähr vierzig Mitarbeiter und einen Chef. Ich war zufrieden, nach dem Motto: Nach dem zweiten Schnitzel ist man satt.

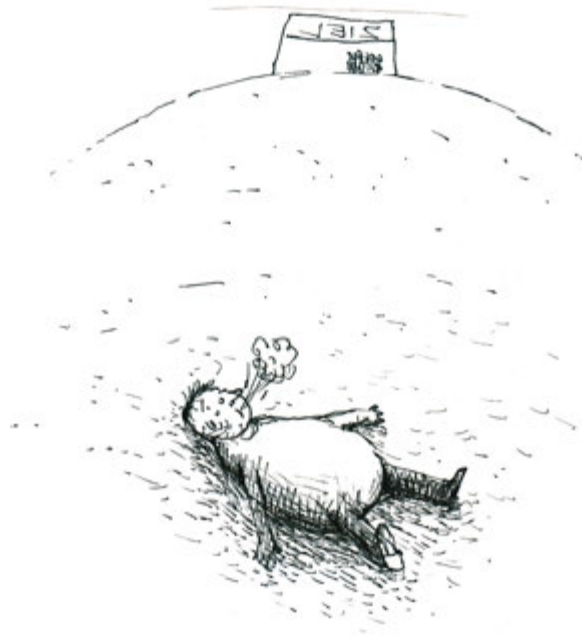


FEHLER SIND ZUM LERNEN DA

Aber ich machte Fehler. Ein erheblicher Lapsus führte zu einem baldigen Ende meines persönlichen Erfolgskonzeptes. Ich hatte verpasst, eine solide Kundenstruktur aufzubauen. Wie viele kleine Agenturen hatten auch wir einen Kunden, der 40 % unseres Umsatzes ausmachte. Er kündigte den Vertrag nach über zwanzigjähriger Zusammenarbeit. Eine Serie von weiteren Irrtümern führte 1996 zum Ende meiner Werbeagentur. Was blieb, war ein erheblicher Vermögensverlust, aber immerhin noch 40 % Anteile an HASTINGS. Als Fazit blieb die Erkenntnis:

AUS MEINEN FEHLERN HABE ICH DEUTLICH MEHR GELERNT ALS AUS MEINEN ERFOLGEN. Damals war ich Anfang fünfzig. Mein ursprüngliches Ziel, mich mit Mitte fünfzig zur Ruhe zu setzen, war zum damaligen Zeitpunkt überhaupt nicht denkbar, und ich kam zu der klaren Erkenntnis:

DU HAST DEIN ZIEL NICHT ERREICHT



Ich brauchte drei Jahre für meinen beruflichen Neuanfang. Am schwierigsten war es, die alten Ziele aus meinem Kopf zu bekommen, nämlich mich mit Mitte fünfzig zur Ruhe zu setzen. Während meines Neuaufbaus meldete sich immer wieder eine innere Stimme: „Du wolltest dich doch mit Mitte fünfzig zur Ruhe setzen!“ Dazu gesellten sich weitere negative Gedanken wie: „Das schaffst du nie!“ oder „Dazu bist du doch schon viel zu alt!“ Wenn ich heute, mit siebzig Jahren, daran denke, kommt es mir geradezu lächerlich vor. Heute fühle ich mich jünger als damals. Woran mag das liegen? Ich denke, es ist immer eine gewachsene Gedankenstruktur (die Grundeinstellung), die unser Denken und Handeln bestimmt. Wir können diese Gedankenstruktur zwar nicht von heute auf morgen verändern, aber durch strategisches Denken, klare Zielsetzungen und tägliches

Arbeiten an den Zielen verändern sich die Denkstruktur und die damit verbundene Grundeinstellung. Am schwierigsten war es, mein Selbstvertrauen zurückzugewinnen, das ich für meine neue Tätigkeit am dringendsten brauchte.

Ich beschloss, Unternehmerberater zu werden und spezialisierte mich auf das, was ich am besten konnte: Marketing und Werbung. Zu meinen Kunden zählten die verschiedensten Arten von Agenturen und kreativen Unternehmen im Kommunikationsmarkt. Werbe-, PR-, Internet-, Dialogmarketing- und alle Arten von Kommunikationsagenturen, Verlage und Produktionsunternehmen. Meine Zielgruppe waren die Chefs kleiner, kreativer Unternehmen, die schnell wuchsen. Hier konnte ich meine eigenen Erfahrungen einsetzen und mein Wissen an die Unternehmerkollegen weitergeben. Sie sollten nicht alle meine Erfahrungen selbst machen müssen. Im Laufe der letzten dreizehn Jahre half ich mehr als fünfzig Unternehmen, sich auf dem Markt zu orientieren, eine eigenständige Neupositionierung zu finden, Strategien zu entwickeln, Strukturen aufzubauen und Prozesse neu zu gestalten. Dabei war – wie immer im Leben – die Umsetzung das Problem. Und so ergaben sich für mich ganz vielfältige Coachingaufgaben. Häufig war es die Konfliktmoderation zwischen Partnern. Aber auch Nachfolgeregelungen, Führungsfragen und Personalcoaching für ganz unterschiedliche Persönlichkeiten standen auf dem Programm.

AUS MEINER PRAXIS

Durch meine Tätigkeit und mit meinem Engagement habe ich schon vielen Inhabern von kleinen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen geholfen. Im Folgenden nenne ich Ihnen ein paar Beispiele aus meinem Beraterleben.

Meine Mitarbeiterin hatte vor ein paar Jahren einen Termin bei einer aufstrebenden Hamburger Werbeagentur vereinbart. Ich stellte mich den zwei Inhabern vor und erzählte ihnen in knappen Worten meinen Werdegang. Die beiden tauschten untereinander Blicke aus und fragten sich, ob sie überhaupt einen Unternehmensberater brauchten. Unisono lautete die Antwort: Nein. Jetzt fing es erst an, für mich spannend zu werden, und so berichtete ich konkret von meiner Arbeit, erklärte, dass ich kein typischer Unternehmensberater sei und mich mit strategischen Fragen beschäftige. Offenbar war genau dies für die beiden interessant und sie beauftragten mich damit, einen Strategieworkshop durchzuführen. Meine Aufgabe war es, Dinge ins Rollen zu bringen, die sie weiterbringen.

Die beiden Inhaber hatten acht Jahre zuvor die Werbeagentur gegründet, leiteten allerdings noch eine zweite Firma, wobei das Herzblut deutlich in der Agentur steckte. In beiden Firmen fungierten sie als Geschäftsführer und Gesellschafter und hatten reichlich zu tun. Nur waren sie in der Agentur, die weitaus weniger einbrachte, viel stärker involviert. Der eine von ihnen litt damals deutlich unter Übergewicht und stand kurz vor einem Kollaps. Ich empfahl ihm, dass er sich aus der aktiven Geschäftsführung der Agentur zurückzieht, damit er sich auf seine Firma, die das Geld abwirft, konzentrieren kann. Somit würde die Gesamtunternehmung optimiert werden. Dann stiegen wir ein in einen etwa zweijährigen Coachingprozess. In dieser Zeit gelang es, ihn aus beiden Firmen als Geschäftsführer herauszuziehen. Keine leichte Angelegenheit, denn normalerweise benötigt man für solch ein Unterfangen fünf Jahre. Schließlich fanden wir einen geeig-

neten Nachfolger als Geschäftsführer, der die Agentur auch heute noch leitet. Und die Firma steht besser da als vorher.

Die Dinge, die dort passierten, gingen meinem Klienten anfangs gegen den Strich, was typisch für diese Phase ist. Aber ich sagte immer, es ist egal, wie es gemacht wird, Hauptsache, es läuft gut – im wirtschaftlichen Sinne. Nach dem zweijährigen Prozess war er aus beiden Firmen als Geschäftsführer ausgeschieden und hatte neue etabliert und führt die Firma seitdem an der langen Leine, hat sechs Wochen Urlaub und jede Freiheit. Kurz: Er ist ein ganz anderer Mensch geworden.

Ich verfolge weniger den betriebswirtschaftlichen Ansatz, meine Beraterfunktion hat mit der Persönlichkeit und dem Menschen zu tun. Nun bin ich kein systemischer Coach, ich habe auch keine entsprechende Ausbildung, aber einen reichen Schatz an Lebenserfahrung, die ich anwenden kann.

Am Anfang meiner Arbeit steht die Analyse. Welche Eigenschaften hat ein Mensch? Auf dieser individuellen Basis entwickle ich einen maßgeschneiderten Plan. Meine Kunden lassen sich darauf ein, und dann sind sie es selbst, die es schaffen, ihr Ziel zu erreichen. Ich gebe ihnen die Hilfestellung, den Impetus. Ich benutze verschiedene Instrumente, zum Beispiel das Reiss Profile®, und am Ende erhalte ich eine Persönlichkeitsdiagnose. Auf dieser Basis kann ich dem Menschen vermitteln, wer er eigentlich ist. Es heißt: „Liebe deine Motive, dann wirst du auch glücklich und zufrieden sein.“ Es ist also wichtig, nicht gegen seine Motive zu leben! Ein Motiv ist zum Beispiel Bewegung und jemand, den Bewegung sehr stark motiviert, sollte möglichst keinen Bürojob erledigen, sondern eher in den Außendienst gehen. Das ist nicht immer einfach und mitunter schafft man das nicht alleine. Hier ist es von Vorteil, einen Coach an der Seite zu haben, der einen an die Hand nimmt, denn es gibt immer einen Weg. Es gibt tatsächlich viel mehr Wege, als man zunächst denkt und auf das Naheliegende kommt man oft nicht. Diese Außensicht auf meine Klienten ist mein wertvollstes Instrument. Lässt man sich schließlich darauf ein, einen Coach an seiner Seite zu haben, wird Vertrauen aufgebaut. Dieses Vertrauen führt häufig dazu, dass man als absolute Autorität aufgebaut wird. Das ändert sich dann, wenn Ziele erreicht sind, dann wird man vom Thron gestoßen – das ist mein Erfolg! Ich biete eine zeitlich

begrenzte Hilfe zur Selbsthilfe, und wenn die Dinge sich positiv entwickeln, muss man aufhören. Manchmal ist der Abschied auch schmerzhaft ...

Ein weiteres Beispiel: Eine Frau in Süddeutschland hatte von ihrem Lebensgefährten eine Werbeagentur geerbt, war jedoch völlig branchenfremd. Sie erbte die Firma mit einem Angestellten. Ich habe ihr zwei Jahre dabei geholfen, das Branchen Know-how zu bekommen und diese Stellung einzunehmen. Die Dame war schon um die sechzig und so stellte sich alsbald die Frage nach der Nachfolge. Die Nachfolgeregelung ist eine schwierige Angelegenheit, wie ich an anderer Stelle erläutern werde. Diese Dame hatte eine Mitarbeiterin, von der sie annahm, sie sei geeignet. Das ging aber schief, weil die potenzielle Nachfolgerin charakterliche Mängel aufwies und in Geldsachen nicht zuverlässig war. Insofern war dies keine Option gewesen. Die Inhaberin hat es nicht geschafft, einen zweiten Anlauf zu nehmen. Ich habe in der Zusammenarbeit, bei der Beratung, im Coaching festgestellt, dass sie überhaupt nichts anderes hatte außer dieser kleinen Agentur. Einen Nachfolger fanden wir nicht und ich habe erkannt, dass das zu diesem heutigen Zeitpunkt (bis heute) ihr eigentlicher Lebenszweck ist: Sie fühlte sich verantwortlich für den Geschäftspartner, sie wurde gebraucht und wird gebraucht. Jener wollte sich allerdings nicht in die Gespräche einbinden lassen, somit haben wir keine Lösung gefunden – und die hätte es bestimmt gegeben. Wenn man nicht systematisch nach einem Nachfolger sucht, hat man es schwer, denn der klingelt nicht einfach an der Tür ...

Auch eine Familienkonstellation bereitet derweilen Probleme bei der Nachfolge. Ein Tierarzt zum Beispiel, Vater dreier Söhne, meinte, er könne die Nachfolge alleine regeln, was nicht funktionierte. Hier war das Geld die Krux, der Vater wollte seine Söhne nicht entsprechend entlohnen und die ihrerseits lehnten ab, die Praxis zu übernehmen.

Ich gebe Ihnen einen weiteren Einblick mit diesem Fall: Zwei Partner gründeten eine Agentur und stellten ungefähr nach einem Jahr fest, dass die Chemie zwischen ihnen nicht stimmte. Zu der Zeit spielten aber schon große materielle Zwänge eine Rolle. Über ein Jahr lang habe ich dabei geholfen, diese beiden Parteien friedlich auseinanderzubekommen. Der erste Schritt war, den Vorgang so zu

moderieren, dass sie ihre Plätze in der Agentur finden würden, um konstruktiv zusammenzuarbeiten. Das gelang jedoch nicht, weil immer wieder Störfaktoren auftraten und sie wirklich nicht zusammenpassten. Also war meine Aufgabe, die Herren innerhalb eines Jahres wieder auseinanderzubringen, und das ist gelungen. Die Firma wurde aufgeteilt; eine Partei hat die Firma übernommen und die andere wurde ausbezahlt.

Meine Arbeit ist sehr vielseitig, ich stelle mich neuen Herausforderungen und auf die jeweilige Situation ein.

In einem weiteren Fall trennen sich zwei Partner friedlich; die Firma läuft sehr gut. Ich berate denjenigen, der in der Firma bleibt. Alles ist geregelt, aber der Kunde weiß gar nicht, was er mit der Firma jetzt anfangen soll. Eigentlich will er sich verkleinern, aber die Frage steht im Raum, ob das überhaupt sinnvoll ist. Auch dies ist eine spannende Geschichte, die sehr viel mit Strategie zu tun hat. Die eigenen Stärken ausloten, Ziele aufbauen, was will ich eigentlich wirklich, wie kann ich die Mitarbeiter auch mitnehmen? Diesen vielfältigen Anforderungen an mich stelle ich mich gerne und das kann ich auch sehr gut. Meine Beratung führt immer zu Ergebnissen, die den Beteiligten gerecht werden und die sie auch anstreben.

Eine junge Frau, die ich im letzten Sommer kennengelernt habe, hat folgendes Problem: Sie hatte über zehn Jahre eine kleine Firma aufgebaut und sich so recht und schlecht damit durchgeschlagen. Sie betreibt eine Agentur für interne Kommunikation, beschäftigt zehn Mitarbeiter und verfügt über ein großes Netzwerk an Leuten, die für sie arbeiten. Aber sie hat nie so richtig Geld verdient mit der Firma, was zu Frustration führte. Insgeheim wollte sie schon immer Heilpraktikerin werden. Als ich sie traf, studierte sie im vierten Semester, hatte die Firma nebenher auf Sparflamme laufen. Sie erzählte mir, sie wolle die Agentur ganz abstoßen, gar nichts mehr machen, der Frust sei zu groß und sie wolle sich der Heilpraktiker-Ausbildung widmen. Ein halbes Jahr vor der Prüfung führte ich mit ihr einen Workshop durch, und während dieser Phase des Workshops bekam sie viele Aufträge. Plötzlich ging es richtig los und auch die Aufträge hatten eine andere Qualität als vorher. Sie hatte zwar die Option, als Heilpraktikerin zu arbeiten,

aber letzten Endes hatte sie mit ihrer Spezialisierung ein Pfund in der Hand. Ich empfahl ihr, noch eine Weile auszuhalten und sich diesem Geschäft zu widmen und gleichzeitig eine kleine Firma aufzubauen, die sich mit medizinischen Themen für Führungskräfte beschäftigt, also Prävention und Menschen gesund erhalten. Das ist in der Regel auch ein Problem der internen Kommunikation in Unternehmen. Wir hatten also eine klare Strategie gefunden und momentan helfe ich ihr, das Ziel zu erreichen und leite Mitarbeiterworkshops. Sie stellt indes neue Leute ein und bekommt Aufträge. Auch dieses Beispiel zeigt, dass sie selbst gar nicht darauf gekommen wäre, das Angenehme mit dem Nützlichen zu verbinden und damit eine sehr viel sicherere Vorgehensweise und eine Basis zu schaffen, die auch wirtschaftlichen Erfolg und Zufriedenheit mit sich bringt.

Es ist nicht immer leicht, einen Nachfolger zu finden, wenn der Unternehmer selbst schon im Rentenalter ist, doch kann auch dies gelingen. Der Inhaber eines Schuhgeschäfts war bereits um die siebzig. Dessen Ehefrau hatte insistiert, das Geschäft abzugeben. Wie lange willst du denn noch machen?, lautete ihre häufig gestellte Frage. Und an dieser Stelle habe ich als Außenstehender ihn darauf aufmerksam gemacht, dass es jetzt an der Zeit sei. Wir begannen gemeinsam, in seinem Geschäft nach einem geeigneten Nachfolger zu schauen. Schnell hatten wir jemanden ausgemacht, der zustimmte. Daraufhin habe ich ein Modell entwickelt über fünf Jahre und habe die fünf Jahre in Abschnitte unterteilt. Der Eigentümer konnte sich schrittweise aus seinem Geschäft zurückziehen. Wir haben diesen Plan mit dem Nachfolger besprochen und umgesetzt. Ein Rechtsanwalt hat die Angelegenheit in eine Rechtsform gebracht, und auch ein Steuerberater war mit dabei. Denn wirtschaftlich war das ein sehr interessanter Prozess für den Unternehmer. Für die Firma hätte er damals bei einem Verkauf circa 800 000 Euro bekommen. Jetzt war er aber noch als Unternehmer tätig, während er seine Nachfolge aufgebaut hat, erhielt folglich noch einen Großteil der Bezüge. Insgesamt fast das Doppelte! Das Modell war auch steuerlich interessanter, da beim Kaufpreis sofort die Steuer fällig wird – somit wurde ein erheblicher Mehrwert geschaffen.

Viele wissen gar nicht darüber Bescheid, was sie machen sollen, wenn sie ihre Firma verkauft haben, und was das im Endeffekt bedeutet. Ich kenne dies aus eige-

ner Erfahrung, ich habe ebenso gedacht: Meine Agentur, die verkaufe ich irgendwann, die ist viel wert. Es ist dann aber ganz anders gekommen, im Grunde war sie nicht viel wert. Der Wert, der in der Firma drin steckte, war ich selbst! Bevor man nicht ein funktionierendes Management in der Firma hat, was oder wen will man dann verkaufen? Sich selbst? Aber man will ja raus. Und diesem Irrtum sitzen viele, gerade im Dienstleistungsunternehmen, auf. Eine Firma muss ein Management haben, damit man sie verkaufen kann. Das ist dann auch Teil des Prozesses.

Oft drängt man den Kindern die Nachfolge auf und das sind bedauernswerte Gestalten. Das führt dazu, dass beispielsweise ein Junge, der Zeit seines Lebens dahin gedrängt wird, das Unternehmen seiner Eltern zu übernehmen, auch ständig in dieser Rolle Wohlverhalten zeigen muss. Es wird dann auch immer mit der Wurst gewinkt, also mit einem hohen Einkommen, einem Vermögen, mit dem Erbe, aber bis es so weit ist ...

Als ich noch die Werbeagentur betrieb, hatte ich einen großen Möbelhändler mit dreistelligem Millionenumsatz als Kunden. Der Senior war um die achtzig Jahre alt und der Sohn war mit fünfundfünfzig Jahren immer noch der Junior. Der Senior behielt alle Fäden in der Hand, kontrollierte die Finanzen und so weiter, da hatte der Sohn keinen Einfluss drauf. Diese Kinder können sich nicht entfallen, sie sind von ihren Eltern streng geführt und auf diese Rolle vorbereitet worden. Sie haben meist keine andere Wahl, als die Nachfolge anzutreten – eigentlich traurig.

EINE STRATEGIE ENTWICKELN

Ein wichtiger Aspekt in meinem Konzept lautet: Bevor man etwas Altes aufgibt, muss man wissen, was danach folgt, was das Neue ist. Die meisten Leute, mit denen ich über das letzte Lebensdrittel spreche, sagen, ach lass mich erst in Rente gehen, dann wird mir schon etwas einfallen ... Und das ist ein Riesenirrtum, das muss man üben. Wenn man dreißig oder fünfzig Jahre lang konditioniert war auf eine anspruchsvolle Unternehmertätigkeit, Geschäftsführung oder Ähnliches, dann kann man nicht einfach so umswitchen und sagen, ich gehe jetzt segeln ... Und genau darüber machen sich die meisten Menschen überhaupt keine Gedanken! Sie haben das Zielfoto sechzig oder fünfundsechzig vor Augen, dann ist das Berufsleben vorbei und „dann mach ich etwas ganz Tolles! Dann mach ich das, was ich immer schon machen wollte.“

Es ist verständlich, sich auf diesen Zeitpunkt zu freuen, wenn man ein Leben lang gearbeitet hat. Das erste halbe Jahr ist wie Urlaub, jedoch nach einem Jahr ist dieser Zustand ganz normal und dann fängt man an, zu verblöden ...

Die Fähigkeiten, die man als Unternehmer, als Geschäftsführer, als Mitarbeiter einer Firma über Jahrzehnte hinweg eingesetzt hatte, benötigt man nun nicht mehr – also fehlen die Erfolgserlebnisse. Man hängt in der Luft, ein Zurück gibt es nicht mehr. Deshalb ist es wichtig, sich fünf, besser noch zehn Jahre vorher Gedanken zu machen, wie man den gleitenden Übergang schafft. Man sollte nie ganz aufhören zu arbeiten, man sollte immer noch seinen Neigungen entsprechend (**weg: noch**) Herausforderungen haben. Auch ein ganz wichtiger Punkt: Verantwortung übernehmen.

Man kann ja dann trotzdem viel reisen oder das tun, woran man Spaß hat und diesen Prozess über zehn Jahre lang ziehen, bevor die Zeit kommt, da man im Lehnstuhl sitzt, anspruchsvolle Bücher liest und anregende Gespräche bei Rotwein führt. Man sollte aber vorher eine Vision oder eine Idee haben und diese strukturieren.

Persönlichkeitsanalyse – Reiss Profile®. Der amerikanische Psychologie- und Psychiatrieprofessor Steven Reiss hat ein dickes Buch geschrieben mit dem Titel „Wer bin ich?“. Er hat festgestellt, dass ein Mensch sechzehn Motive hat, die ihn antreiben. Reiss hat eine Methode entwickelt, um diese Motive zu erkennen. Diese sechzehn Motive sind intrinsisch, das heißt, sie sind tief in einem Menschen verankert. Er geht so weit, zu behaupten, dass im Tierreich diese Antreiber ebenfalls vorhanden sind. Ein Motiv zum Beispiel ist Sparen und Sammeln. Eichhörnchen legen Vorräte an, andere Tiere bereiten sich auf den Winterschlaf vor usw. Auch Macht ist ein Motiv. Beobachten Sie eine Affen- oder eine Pferdeherde, dann erkennen Sie, dass auch Macht verteilt und unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

Ich habe ein Seminar besucht und am Ende eine Qualifikation zum Profilmaster erhalten, die mich befähigt, Ihre Motive aufzuzeigen. Die Ausgangsfrage lautet: Wer bin ich? Das Reiss-Profil ist sehr unterschiedlich anzuwenden, es geht von Partnerschaft bis hin zu Teambildung in Unternehmen und die ganze Bandbreite dazwischen. Es hat den Effekt, etwas über sich selbst zu erfahren, was man zwar geahnt hat, aber dessen man sich so deutlich nicht bewusst war. Sie werden herausfinden, welche sechzehn Motive Sie steuern. „Wer seine Motive lebt, wird am Ende auch glücklich“, sagt Steven Reiss. Glücklicher als jemand, der immer gegen seine Motive ankämpft, und das macht, was ihm die Eltern versucht haben, beizubringen, was ich ja in dem Beispiel von dem Nachfolger erwähnt hatte.

Praktisch sieht es so aus, dass Sie einen Fragebogen erhalten, den Sie beantworten müssen. Eine Blackbox wertet die Fragebögen automatisch aus. Dahinter steht ein System der Auswertung, auf das ich keinen Einfluss habe, ich sehe nur das Ergebnis, das ich mit Ihnen ausführlich bespreche. Es ist eine Methode, die in tausenden Fällen optimiert worden ist und die Ergebnisse sind verblüffend zutreffend. Ich benutze die Reiss-Profile als ein Tool, um eine gewisse Vorstellung von einem Menschen zu erhalten.

Im folgenden praktischen Teil können Sie selbst Ihre Strategie entwickeln.

VIER WEGE

Menschen sind verschieden. Seit fünf Jahren arbeite ich mit dem Reiss Profile® und stelle immer wieder fest, wie unterschiedlich Menschen sind. Nach Prof. Steven Reiss gibt es 16 Lebensmotive, die uns Menschen - je nach ihrer Ausprägung - mehr oder weniger stark antreiben. Und es gibt etwa 16 hoch 16 Möglichkeiten, wie Menschen beschaffen sind. Das sind fast so viele, wie es Menschen auf der Erde gibt. Und es ist auch klar, dass am Ende jede Strategie entsprechend unterschiedlich aussieht.

Für uns alle gibt es manche Wendepunkte im Leben. Punkte, die uns das Schicksal aufzwingt, inne zu halten, nachzudenken und uns neu zu orientieren. Ein „weiter so“ ist zwar meistens bequemer, engt unsere Spielräume aber oft ein.

Mit dem nachfolgenden Workshopteil in diesem Buch entwickeln Sie ihre eigene Strategie. Ganz individuell nach Ihren Belangen. Im Laufe der Zeit haben sich vier Wege oder besser gesagt vier grobe Richtungen heraus kristallisiert, in die Sie marschieren können und die ich hier beschreiben möchte.

Bewusst weglassen möchte ich in meinen Ausführungen den Weg, den die meisten Menschen gehen. Nicht nachdenken, alles auf sich zukommen lassen, keine Strategie entwickeln. Das ist am Ende Geschmacksache. Aber ich denke, dass diese Menschen es auch nicht interessiert, was ich anzubieten habe. Sie greifen dann vielleicht besser zur Ratgeber-Literatur für alte Menschen, die es ja in großem Umfang gibt.

1. EINFACH WEITER MACHEN.

Es gibt doch eine Vielzahl von Menschen, die von einer starken Vision getrieben werden und für die sich die Frage nach dem Ruhestand überhaupt nicht stellt. Dazu

gehören Menschen wie Helmut Schmidt, Paul MacCarntney oder Heiner Geißler. Für sie trifft wohl am besten die Philosophie zu „der Weg ist das Ziel“. Wenn man diesen Weg geht, ist es wichtig, die Funktionen rechtzeitig und richtig zu besetzen, die für das Unternehmen oder das System, das man hinterlässt, überlebenswichtig sind.

Aber auch wirtschaftliche Zwänge können dazu führen, dass Menschen weiter machen müssen. Sie sind dann gut beraten, wenn sie sich zu dieser Situation positiv einstellen und aus der Not eine Tugend machen, anstatt zu jammern.

2. DER WEG NACH INNEN.

Statt den Rest des Lebens mit Kreuzfahrten zu verbringen und ständig auf Urlaubsmodus zu schalten beginnen Menschen mit der Reise nach innen. Sie sind auf dem Weg, sich selbst besser kennen zu lernen, bevor sie diesen Planeten verlassen. Dabei betonen sie eher die spirituelle Seite des Lebens, wollen neue Erfahrungen machen, neue Menschen kennen lernen, die ihnen helfen, diesen Weg erfolgreich zu gestalten.

3. EINEN NEUANFANG WAGEN.

Andere wollen noch einmal etwas ganz Neues erleben und denken ihr Leben neu. Die Chance für alle, die erkennen, dass jetzt der vielleicht interessanteste und spannendste Lebensabschnitt beginnt, in dem man all das realisieren kann, was man bisher versäumt hat und was man vielleicht besser machen kann als bisher.

