

Nicht nur Zahlen und Figuren ...

Eine Unternehmensübergabe bringt viele Veränderungen mit sich – für Übergeber und Unternehmer. Was aber nach Besuchen bei Notar, Anwalt und Steuerberater oft auf dem Papier reibungslos läuft, kann in der Praxis mit schweren emotionalen Problemen behaftet sein. Elke Fischer berät Unternehmer, ihre Familien und ihre Unternehmen in diesen Umbruchszeiten und weiß um die Konfliktpotentiale, die diese Zeiten bergen. Sie sagt, wer als Unternehmer jahrelang erfolgreich ist, der kann nicht von heute auf morgen in den Ruhestand gehen.

Wer heute glaubt, eine Unternehmensübergabe habe nichts mit Gefühlen zu tun, und müsse nur aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet werden, der ist nicht allein: Immer noch gibt es viel zu viele, die eine Unternehmensnachfolge planen und sich dabei nur auf die Zahlen und Fakten eines Unternehmens beschränken. Sie vergessen dabei aber leider oft, die psychische Komponente des Generationenwechsels einzubeziehen. Im Laufe eines Unternehmerlebens sind um die Zahlen Emotionen gewachsen, die auf den ersten Blick selten wahrnehmbar sind.

Übergabe als Projekt angehen

Mein Tipp: Um nicht das Gefühl des Abhängt-Seins oder Zum-alten-Eisen-gehörens aufkommen zu lassen, sollten Unternehmer am besten aus der eigenen Überzeugung heraus die Nachfolge in Gang setzen. Neutral gesehen ist es nichts anderes als ein Projekt, wie sie es im Laufe des Lebens unzählige Male angestoßen haben. Dabei bedient man sich exakt derselben Instrumente und Personen wie bei Aufträgen wichtiger Kunden: Man sucht sich die

Besten ihres Standes als Berater, bezieht Vertrauenspersonen ein und lässt ein „das haben wir aber noch nie so gemacht“ gar nicht erst aufkommen. Nur wer sich über die emotionale Komponente im Klaren ist, kann die Gefühle beim Loslassen bewusst wahrnehmen und sich aktiv und kritisch damit auseinander setzen. Besonders bei kritischen und möglicherweise auch schmerzhaften Entscheidungen werden sie ansonsten zu unüberwindbaren Hürden.

Da genau das aber kaum jemandem leicht fällt, braucht es Vertrauenspersonen, die bereit sind, den Abgebenden mit allen seinen (menschlichen) Besonderheiten kennenzulernen, ernst zu nehmen und ihm gleichzeitig ehrliche Rückmeldung zu seinem Vorhaben und Vorgehen zu geben. Leider ist der autarke Unternehmer nicht selten genau dagegen immun, also beratungsresistent. Immer wieder werde ich erst dort eingebunden, wo das Fehlen von Versorgung, Planungen und/oder Vollmachtsregelungen kombiniert mit fortgeschrittenem Alter oder schlechter Gesundheit des Betriebsinhabers bereits Schaden angerichtet hat. Dann schätzt sich manche Belegschaft – und auch der potentielle Nachfolger – glücklich, wenn vereinte Kräfte und das Zutun spezialisierter Berater die Insolvenz abwenden können.

Im Vertrauen mit den Nachfolgern

Bezieht der Chef aus Überzeugung seinen Nachfolger allerdings früh in Entscheidungen und Prozesse mit ein, so schafft er zwei Dinge: Zum einen die Gewissheit, selbstbestimmt handeln zu können. Auch das macht das Aufhören leichter. Zum anderen demonstriert er die wichtigsten Grundvoraussetzungen einer erfolgsversprechenden Betriebsübergabe: Freiheit und Überblick als Führungspersönlichkeit.

Genau solche Unternehmerpersönlichkeiten sind es dann, die das Selbstverständnis des innerfamiliären Generationswechsels rechtzeitig und offen diskutieren. Was nämlich, wenn die Praxis der wohlformulierten Planung widerspricht? Nicht immer haben die eigenen Kinder die fachliche oder unternehmerische Kompetenz. Nicht immer verträgt sich die Auffassung von „Leben“ mit der Realität einer Selbstständigkeit. Immer häufiger gehen die Überlegungen in Familienbetrieben deshalb in die Richtung von Mitarbeitern, die mit den Erfolgen des Seniorchefs selbst herangewachsen sind – oder sogar zu Externen.

Neue Generation mit Re-Generation

Für mich ist eine gelungene Stabübergabe in einem Unternehmen immer mit dem Gedanken der „Re-Generation“ verbunden: Das Bewährte entstaubt fortführen, Innovatives ergänzen, die eigene Persönlichkeit zum Nutzen aller einbringen.



Elke Fischer ist gelernte Bankfachwirtin und seit 1998 selbständig. Das Kompaktstudium zur „zertifizierten Testamentsvollstreckerin“ ergänzt ihre Qualifikation. Heute berät sie Unternehmer auch zur Nachfolgeplanung. Weitere Informationen unter www.lebensphasen-bewusst-gestalten.de.

»Immer noch gibt es viel zu viele, die eine Unternehmensnachfolge planen und sich dabei nur auf die Zahlen und Fakten eines Unternehmens beschränken.«