

## **Newsletter.**

### Unternehmensnachfolge – es muss halt passen!

01. November 2016

Auch wenn es immer wieder wie ein Mantra wiederholt wird: Unternehmensnachfolgen scheitern nicht daran, weil es keine Nachfolgekandidaten gibt. Es gibt genügend Spezialdienstleister, die recht schnell Abhilfe verschaffen können. Das Land hat mehr unternehmerisch denkende Menschen, die nach einem eigenen Unternehmen streben, als gemeinhin angenommen wird.



Was aber macht den Unterschied zwischen einer gelungenen und einer fehlgeschlagenen Unternehmensnachfolge?



Der Zeitpunkt, an dem ein Unternehmer von seinem Lebenswerk Abschied nimmt, ist eine einschneidende Zäsur. Der nun alles beherrschende Gedanke ist, dass das Lebenswerk erhalten bleiben möge. Kunden und Mitarbeiter sollten zufrieden sein und die Firmenkultur nicht verändert werden – kurzum: Eigentlich sollte möglichst alles beim Alten belassen werden. Veränderungen aber sind auch Neuanfang. Abweichend vom Dichter Hesse wohnt diesem nicht immer ein Zauber inne. Veränderung und Neuanfang machen auch Angst.



Die mit Abstand schwierigste Hürde eines Firmenübergangs ist diejenige, auf die der Unternehmer mit keinem Lehrbuch vorbereitet wurde: Die emotionale Hürde. Und hierbei ist das zentrale Stichwort: Vertrauen. Vertrauen in die eigene Zukunft und auch Vertrauen in die Personen, die an die Stelle des Übergebenden treten.



Zunächst die eigene Zukunft des Firmenseniors. Die letzten 25 bis 40 Jahre waren bei den meisten Unternehmerpersönlichkeiten, die heute an der Schwelle zur Betriebsübergabe stehen, von langen Arbeitstagen im Betrieb geprägt. Das Leben hatte so einen Sinn. Wie soll diese zeitliche und sinnbezogene Lücke künftig gefüllt werden? Emotional kann die Unternehmensnachfolge erst dann beginnen, wenn der Senior eine konkrete Vorstellung von seiner kommenden Tätigkeit hat. Die Frage, was er künftig eigentlich den lieben langen Tag mit seiner Zeit machen wird, muss eine sinnstiftende Antwort finden. Ohne eine neue Perspektive lässt niemand los.



In den meisten Fällen fehlt das Vertrauen in die potentiellen Nachfolger, auch wenn diese aus der Familie kommen. Es fehlt das „Zutrauen“. Den Nachfolgern traut man nicht zu, die eigenen Fußstapfen ausfüllen zu können. Hinzu kommt die nur allzu menschliche Schwäche, dass die eigenen Fußstapfen überbewertet werden. Ein weiteres Problem sollte nicht verschwiegen werden: ein gewisser „Altersstarrsinn“ – die Unfähigkeit, eigene Denkmuster und Erwartungshaltungen zumindest partiell zur Disposition zu stellen. Wodurch flexible Lösungen und Kompromisse schwierig bis unmöglich werden. Das alles sind Formen des Widerstandes. Und Widerstand ist nichts anderes als eine versteckte emotionale Botschaft. Diese gilt es zu entschlüsseln und in einen konstruktiven Prozess zu überführen. Das ist nicht schlimm und vollkommen normal – solange man daran arbeitet.



So sind beispielsweise folgende Aspekte essentiell für einen erfolgreichen Übergang des Unternehmens:

- Wie lassen sich die berechtigen Emotionen des Übergebers eines Unternehmens versachlichen?
- Wie lässt sich der Nachfolger ins Unternehmen optimal integrieren und welche Rolle übernimmt dabei der Übergeber des Unternehmens?
- In welchem Prozess lassen sich Rollen und Erwartungshaltungen zwischen Übergeber und Übernehmer klären und verbindlich fixieren?
- Wie wird mit unvermeidlichen Missverständnissen und Konflikten umgegangen?
- Welche Mitwirkungs- und Entscheidungsrechte sind bei wem für welche Zeit vorhanden?

Diese Punkte bedürfen einer dringenden Klärung – Fragen der juristischen, steuerrechtlichen und finanzwirtschaftlichen Sphäre sind zweifelsohne wichtig. Sie lassen sich „technisch“ und in Zusammenarbeit mit externen Experten lösen. Die emotionalen Aspekte der Unternehmensnachfolge entziehen sich einer technischen Lösung und sie entscheiden häufig über Wohl und Wehe einer Unternehmensnachfolge. Auch hier tut profunder externer Rat gut und erleichtert den Prozess.



Ein Lösungsformat ist [www.TopRetreat.de](http://www.TopRetreat.de). Die oben angesprochenen Fragestellungen lassen sich zunächst in Einzelterminen getrennt mit Übergeber und Nachfolger in Ruhe erarbeiten. In einer sich dann anschließenden gemeinsamen Sitzung werden die Einzelperspektiven zu einer gesamthaften Perspektive zusammengeführt. Die Erfahrungen zeigen, TopRetreat ermöglicht die einvernehmliche Klärung der wichtigsten emotionalen Fragen in nur vier Wochen. In dieser Zeit werden die Grundlagen gelegt, die in den Monaten danach abgearbeitet werden können. Ein externer Sparringspartner ist dann nur noch sporadisch zugegen – als Erfolgslotse. Immer dann, wenn Untiefen erkannt und umschifft werden müssen.

Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Fresenius Hochschule sowie Preisträger...



**weber.advisory** ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

## **weber.advisory**

Black & Decker Straße 17C  
65510 Idstein im Taunus  
Tel +49 (0) 6126-95 971 05  
Mobil +49 (0) 151 240 200 70  
Mail [fw@weber-advisory.com](mailto:fw@weber-advisory.com)  
Web [www.weber-advisory.com](http://www.weber-advisory.com)