

Soziale Aspekte

Pure Emotionen

Die Unternehmensnachfolge stellt in den betroffenen Unternehmen stets zuerst und vorrangig ein psychologisches Problem und Ereignis für den Unternehmer dar. Das Wissen um den unausweichlichen Generationswechsel, bedingt durch das eigene Alter, verpflichtet den Unternehmer im Interesse der Unternehmung zielgerichtet Nachfolgemaßnahmen einzuleiten.

Zugegebenermaßen ist es eine emotionale Herausforderung, sich mit seinem letzten Lebensabschnitt in Verknüpfung mit seinem Lebenswerk Unternehmung zu beschäftigen und sich davon zu verabschieden. Die Erkenntnis, dass es nicht umgangen und auch nicht verhindert werden kann, ist oftmals schwer umsetzbar. Die steigende Lebenserwartung macht es möglich, den Zeitpunkt des eigenen Ausscheidens sogar noch zu verzögern. Für das Ziel der Unternehmensfortführung ist dies jedoch keine Lösung. Denn über 50 Prozent aller Beendigungen von Geschäftsaktivitäten sind nicht altersbedingt, sondern auf Krankheit, Tod, Familienumstände wie Scheidung, vorgezogene Erbauseinandersetzungen oder auf einen Wechsel in eine andere Tätigkeit zurückzuführen. Insofern sollten sich alle Unternehmer/innen rechtzeitig emotional dem Thema Unternehmensnachfolge annähern.

Die psychologischen und sozialen Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge werden häufig unterschätzt. Dies liegt zum einen daran, dass die Beteiligten häufig über wenige Erfahrungen auf diesem Gebiet verfügen, und zum anderen, dass oft nur vordergründig auf die Beziehungen zwischen Übergeber und Übernehmer geachtet wird. Zu beachten sind aber die Beziehungen zwischen allen Beteiligten: Der Unternehmer und seine Familie, der potentielle Nachfolger, die Mitarbeiter, Lieferanten sowie Kunden oder auch andere entscheidende Anspruchsgruppen wie die Hausbank.

Auf der Suche nach einer Struktur für einen Prozess hilft es meist, Fragen zu stellen - sich selbst und anderen. Die Antworten können gut gemeint, sollten ehrlich, aber auch kritisch sein. Lassen Sie alles zu. Damit erhalten Sie im sozialen Umfeld ein "rundes" Bild über Ihre bevorstehenden Pläne zur Nachfolge, ob als Übergeber oder als Übernehmer.

- Beziehung Übergeber - Nachfolger
- Beziehung Nachfolger - Belegschaft
- Nachfolger - Dritte
- Konfliktpotentiale
- Identifikation

Oftmals kann der Senior sein "Lebenswerk" nicht loslassen oder sich nicht vorstellen, dass es auch ohne sein Wissen und seine Erfahrung weitergeht. Solche Unternehmen sind von der Persönlichkeit ihrer Inhaber stark geprägt. Womöglich ändert der Nachfolger vieles von dem, wofür der Senior noch gekämpft hat und was bisher

gut und richtig war. Jede noch so kleine Neuerung kann für den Übergeber zum Problem werden. Daraus kann sich eine mangelnde Bereitschaft des Seniors entwickeln, sich vom Unternehmen zu trennen.

Wenn der Sohn oder die Tochter die Nachfolge antreten, kann noch ein Wandel im Rollenverständnis hinzukommen. Der Vater hatte bisher das Sagen. Nun soll er sich unterordnen und seine führende Position aufgeben. Kritisch kann die Phase des Nebeneinanders sein. Der Nachfolger soll einerseits möglichst viel vom Übergeber und über das Unternehmen lernen, andererseits muss er bereits erste Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen.

Der Senior sollte Fehler des Nachfolgers, solange sie nicht existenzbedrohend sind, bewusst zulassen. Schließlich hat auch er aus Fehlern gelernt. Mitunter werden mit dem Senior-Unternehmer nach der Übergabe Beraterverträge abgeschlossen. Diese können auf wenige Monate beschränkt werden, ggf. mit einer Option auf Verlängerung, damit der Nachfolger ein eigenes Profil im Unternehmen entwickeln kann.

In einer vertrauten Umgebung sollten die Nachfolgespräche geführt werden. Dabei ist es wichtig, dass man sich gegenseitig zuhört, geduldig und respektvoll Probleme und Vorstellungen anspricht. Dabei sollten gemeinsam Entscheidungen zur Nachfolgereglung getroffen werden. Wenn beide Seiten Ihre Erwartungen nicht kommunizieren und moralischer Druck auf den potentiellen Nachfolger ausgeübt wird, ist eine erfolgreiche Nachfolge nicht zu erwarten.

Fragen an den Übergeber

- Wie begründen Sie Ihre Motivation zur Unternehmensnachfolge?
- Welche Ziele verfolgen Sie im Rahmen der Unternehmensnachfolge?
- Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle im Unternehmen jetzt und nach erfolgter Nachfolge?
- Welche Herangehensweisen haben Sie in Ihrem Unternehmen entwickelt?
- Wie schätzen Sie die Rolle des Nachfolgers ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zum Nachfolger ein?
- Welche Rollen spielen Ihre Familienmitglieder bei der Nachfolge?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zu Kunden ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zu Lieferanten ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zur Hausbank ein?

Fragen an den Nachfolger

- Wie begründen Sie Ihre Motivation zur Unternehmensnachfolge?
- Welche Ziele verfolgen Sie im Rahmen der Unternehmensnachfolge?

- Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle im Unternehmen jetzt und nach erfolgter Nachfolge?
- In wieweit unterscheidet sich Ihre Herangehensweise von der des Übergebers?
- Wie schätzen Sie die Rolle des Übergebers ein?
- Wie schätzen sie Ihre Beziehung zum Übergeber ein?
- Welche Rolle spielt die Familie des Übergebers bei der Nachfolge?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zu Kunden ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zur Lieferanten ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zur Hausbank ein?

Der Wirtschaftswissenschaftler Nils Dreyer hat sich in einer Studie mit den Auswirkungen einer familiären Unternehmensnachfolge auf das Beziehungsgeflecht innerhalb des Unternehmens befasst. Dreyer kommt zu dem Ergebnis, dass selbst dann, wenn der Wechsel auf die jüngere Generation harmonisch und erfolgreich verlaufen ist, die Nichtberücksichtigung der Änderungen innerhalb des Unternehmens dieses in die Insolvenz treiben kann. "Es müssen auf sehr vielen Ebenen des Unternehmens die Weichen neu gestellt werden. Über Jahrzehnte hinweg gewachsene Entscheidungsrouitinen sind plötzlich in Frage gestellt. So gerät die ganze Familie in einen komplexen Entwicklungsprozess, der oft nur unzureichend wahrgenommen wird."

Der Umgang mit Veränderungen kann schwierig sein. Es gilt etwas aufzugeben, was man beherrscht hat, bei dem die Konsequenzen und die Ergebnisse weitgehend bekannt waren. Das Neue ist ungewiss und unsicher. Deshalb sollten die Mitarbeiter frühzeitig in den Veränderungsprozess eingebunden und daran beteiligt werden. Notwendig ist ein offenes Ohr dafür zu haben, welche Konsequenzen die Veränderungen an der Unternehmensspitze für die Mitarbeiter haben. Hierzu gehört es, die Position des Seniors im Unternehmen nach der Übergabe zu definieren. Notwendig sind eine klare Formulierung der Ziele und Werte des Nachfolgers sowie das aktive Anbieten von interner und externer Unterstützung.

Professor Arist von Schlippe, Psychologe und Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Dynamik am "WIFU", fasst die Thematik folgendermaßen zusammen: "Viele Unternehmer denken, mit der vertraglichen Regelung ihres Erbes wären die Hausaufgaben bereits erledigt. Dabei sollte der Vorbereitung ihrer Mitarbeiter mindestens genau so viel Aufmerksamkeit gelten. Die Aufgabe von Führung besteht darin, einen integrierenden Rahmen bereitzustellen, der eine größtmögliche Orientierung der Mitarbeiter in der neuen Situation sicherstellt. Dabei stellt sich neben der Frage nach dem Wie vor allem auch die Frage nach dem Zeitpunkt. Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass es kein zu früh hinsichtlich der Information der Mitarbeiter gibt. Gute Mitarbeiter werden eher nervös und mobil, wenn sie keine Aktivitäten des in die Jahre gekommenen Seniors in Richtung auf eine Nachfolge erkennen können."

Fragen an die Mitarbeiter des Unternehmens

- Unterstützen Sie die Unternehmensnachfolge?
- Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle im Unternehmen jetzt und nach erfolgter Nachfolge?
- Wie schätzen Sie die Rolle des Übergebers ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zum Übergeber ein?

- Wie schätzen Sie die Rolle des Nachfolgers ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zum Nachfolger ein?

Nicht vernachlässigt werden dürfen die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden. Die wesentlichen Geschäftspartner sollten persönlich über die geplante Unternehmensnachfolge informiert werden. Der Nachfolger sollte versuchen, wesentliche Kontakte des Senior-Unternehmers künftig aufrecht zu erhalten, um maßgebliche Kunden und Lieferanten weiterhin an das Unternehmen zu binden. Zu beachten sind hierbei auch Gepflogenheiten, die unter Umständen nur dem Senior bekannt sind.

Da eine Unternehmensübernahme zumeist auch mit der Aufnahme oder der Übertragung von Krediten verbunden ist, sollten auch die Finanzierungspartner rechtzeitig eingebunden werden. Bei allen Gesprächen und Verhandlungen gilt es, Verständnis für die Position des anderen zu haben. Konflikte führen oft dazu, dass die eigentliche Herausforderung – den Erhalt des Unternehmens zu sichern – in den Hintergrund tritt. Der Unternehmer sollte seine Situation und Zukunft frühzeitig klären, um souverän die möglichen psychologischen Hemmnisse meistern zu können. Ein geordneter Rückzug trägt dazu bei, dass der Übernehmer den Betrieb solide weiterführen kann. Entscheidend für den Erfolg ist, dass sich die Beteiligten der psychologischen und sozialen Aspekte bewusst sind und sich damit intensiv auseinandersetzen.

Fragen an die Familienmitglieder des Übergebers

- Unterstützen Sie die Unternehmensnachfolge?
- Welche Ziele verfolgen Sie im Rahmen der Unternehmensnachfolge?
- Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle im Unternehmen jetzt und nach erfolgter Nachfolge?
- Wie schätzen Sie die Rolle des Übergebers ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zum Übergeber ein?
- Wie schätzen Sie die Rolle des Nachfolgers ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zum Nachfolger ein?

Fragen an das Umfeld des Unternehmens

- Unterstützen Sie die Unternehmensnachfolge?
- In wieweit wird sich die Nachfolge auf Ihre Geschäftsbeziehungen auswirken?
- Wie schätzen Sie die Rolle des Übergebers ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zum Übergeber ein?

- Wie schätzen Sie die Rolle des Nachfolgers ein?
- Wie schätzen Sie Ihre Beziehung zum Nachfolger ein?

Innerhalb der aufgezeigten Beziehungen besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte entstehen können. Um Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen, ist es notwendig mögliche Konfliktpotenziale frühzeitig zu identifizieren und diesen entgegenzuwirken. Konflikte innerhalb einer Unternehmensnachfolge haben ihren Ursprung oftmals in unvereinbaren Motivationen, Zielen, Rollenverständnissen und Methoden der beteiligten Akteure sowie in den jeweiligen Beziehungen untereinander. Daher sollten diese bereits im Vorfeld einer Nachfolge von allen Beteiligten (Übergeber, Nachfolger, Familienmitglieder, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Hausbank) eingeholt und abgeglichen werden, um dadurch mögliche Konflikte frühzeitig zu erkennen. Dies kann durch den Einsatz eines neutralen Experten erheblich vereinfacht werden.

Motivation

Die Motivation zur Unternehmensnachfolge bildet eine Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung einer Führungs- und Eigentumsübertragung. Ist zum Beispiel bedingt durch Verlustängste, finanzielle Abhängigkeit oder Mangel an alternativen Beschäftigungsfeldern kein ausreichender Wille des ausscheidenden Unternehmers vorhanden, so wird dieser eine Übertragung des Unternehmens bewusst oder unbewusst blockieren, was zu erheblichen Konflikten führen kann.

Ziel

Ausscheidende Unternehmer sowie Nachfolger, Familienmitglieder, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Hausbanken verfolgen im Rahmen einer Nachfolge unterschiedliche Ziele. Diese können je nach Ausgestaltung nicht miteinander vereinbar sein und dadurch Konflikte hervorrufen. So verfolgt zum Beispiel ein Unternehmer mit der Übergabe oftmals auch das Ziel der eigenen materiellen Absicherung und möchte damit einhergehend einen hohen Kaufpreis erzielen, während ein Nachfolger in erster Linie den Fortbestand des Unternehmens zum Ziel hat und entsprechend die Belastung durch einen Kaufpreis minimieren möchte.

Rollen

Mit der Führungs- und Eigentumsübernahme übernimmt der Nachfolger eine Rolle im Unternehmen, die mit

bestimmten Aufgaben verbunden ist. Sind die Rollen und die damit einhergehenden Aufgaben nicht klar von den Rollen und Aufgaben des Übergebers, der Familien und der Mitarbeiter abgegrenzt oder haben die beteiligten Akteure auch nur ein unterschiedliches Verständnis von den jeweiligen Rollen und Aufgaben, wird dies zu Konflikten führen.

Beziehungen

Zwischenmenschliche Beziehungen bilden einen Faktor, der oftmals über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensnachfolge entscheidet. Dabei haben sich die Beziehungen zwischen Unternehmer, Nachfolger, Familie, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Vertreter der Hausbanken oftmals über Jahre entwickelt. Insbesondere bei familieninternen Nachfolgeregelungen können Beziehungsmuster wie Rivalitäten zwischen Geschwistern, die sich bereits in der Kindheit entwickelt haben, zu einer Belastung werden.

Methoden

Insbesondere Übergeber und Nachfolger weisen häufig unterschiedliche Herangehensweisen im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit auf. So kann es zum Beispiel bereits zu Konflikten führen, wenn der Nachfolger im Gegensatz zur bisherigen Praxis des Übergebers, Vereinbarungen mit Kunden und Lieferanten schriftlich fixieren möchte.

Fragen über Fragen

Auf der Suche nach einer Struktur für einen Prozess hilft es meist, Fragen zu stellen - sich selbst und anderen. Die Antworten können gut gemeint, aber auch kritisch sein. Lassen Sie alles zu. Damit erhalten Sie im sozialen Umfeld ein "rundes" Bild über Ihre bevorstehenden Pläne zur Nachfolge, ob als Übergeber oder als Übernehmer.