

Emotionale & Psychologische Aspekte in der Unternehmensnachfolge

Man darf davon ausgehen, dass eine Unternehmensnachfolge nur einmal im Leben stattfindet. Folglich gibt es für eine Unternehmensnachfolge keine Generalprobe. Der dadurch entstehende Erfolgsdruck (auf alle Beteiligten) führt nicht selten zu großen emotionalen und psychologischen Spannungen.

Besonders im Fall von familieninternen Unternehmensnachfolgen scheitern diese sehr selten an unzureichender steuerlicher Beratung oder an Fragen der Rechtsform. Mehr als 50 Prozent aller gescheiterten Übernahmen lassen sich auf ungelöste zwischenmenschliche psycho-emotionale Aspekte zurückführen.

Ein großer Unterschied zwischen geplanter Unternehmensübergabe und Erbschaft ergibt sich aus dem Fakt, dass der Unternehmer erlebt, was mit seinem ehemaligen Unternehmen passiert. Dieser Aspekt hat großen Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg, speziell bei familieninternen Nachfolgereglungen.

Eine Steigerung der Erfolgsquoten für Unternehmensnachfolgen lässt sich durch eine professionelle Prozessbegleitung realisieren, die in der Lage ist, Konflikte und Streit lösungsorientiert zu moderieren. Erst wenn alle Vorwürfe bereinigt sind, alle Protagonist*Innen mit der Lösung und dem kompletten Fahrplan vollständig einverstanden sind, steht der erfolgreichen Nachfolge nichts mehr im Wege.

Aus Gründen der Lesbarkeit und des kompakten Formates wird in diesem Artikel das generische Maskulinum verwendet. Angesprochen sind selbstverständlich immer Personen aller Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

- Die Motivationen und Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge
 - Motivation und Herausforderung des Übergebenden
 - Motivation und Herausforderung des Übernehmenden
- Die Form der Nachfolge
- Die Rolle der Mitarbeiter in der Unternehmensnachfolge
- Das System „Familie“
- Definitionen

Die Motivationen zur Unternehmensnachfolge

Die Motivation und Herausforderung der Übergebenden

Der Unternehmer hat sein Unternehmen mit viel Leidenschaft und Engagement aufgebaut. Seit Jahrzehnten gibt er alles, um am Markt erfolgreich zu sein.

Man darf durchaus annehmen, dass das Unternehmen für die meisten Unternehmer eine Art Lebenswerk ist. Die Motivation einer Unternehmensnachfolge liegt in der Weitergabe des Lebenswerks – es soll erhalten bleiben. Bei dem Verkauf des Unternehmens soll das Lebenswerk zudem vergoldet werden. Hier können Preisverhandlungen anspruchsvoll werden, weil der Preis für den Übergebenden nicht immer der wirkliche Firmenwert ist, sondern vielmehr auch eine Anerkennung (und Ausbezahlung) seiner Lebensleistung darstellt. So können die Wahrnehmungen für den „angemessenen“ Preis zwischen Käufer und Verkäufer deutlich abweichen.

Wenn der Unternehmer sein Lebenswerk in die Hände der nächsten Generation seiner Familie legt, macht es einen großen Unterschied, ob der Unternehmer selbst einmal das Unternehmen seiner Eltern übernommen hat – dann hat er schon Erfahrung als Übernehmender – oder er das Unternehmen selbst gegründet und erfolgreich gemacht hat.

In jedem Falle besteht die Herausforderung im Loslassen. Wie gerne würde der Senior Entscheidungen seiner Kinder nochmals korrigieren, weil es nicht leicht ist zu akzeptieren, dass „anders“ nicht gleich „falsch“ ist. Und die neue Generation wird vieles anders machen. Zum Beispiel ist bei der Generation Y zu erkennen, dass in deren Lebensmodell der Fokus mehr auf Familie und Freizeit liegt. Der Übergebende muss es aushalten, wenn die Kinder nicht mehr Tag und Nacht oder am Wochenende im Büro arbeiten, sondern lieber mit den eigenen Kindern spielen.

Für viele Unternehmer stellt die Beschränkung der Rolle auf „nur Vater / nur Mutter“ oder im besten Falle auf die des Beraters eine große Herausforderung dar.

Mögliche Emotionen:

Angst, das Lebenswerk loszulassen, Angst vor Konflikten, Angst vor der Zukunft ohne Firma, Angst vor finanziellen Einschränkungen im Alter.

Die Motivation und Herausforderung des Übernehmenden

Wenn jemand auf der Suche nach einer geeigneten etablierten Firma ist, möchte er gerne einen bestehenden und erfolgreichen Betrieb übernehmen. Man möchte sich nicht mit der Gründungsphase beschäftigen, sondern gleich voll ins Geschäft einsteigen. Neben der Frage eines für beide Seiten passenden Preises besteht eine Herausforderung, dass der Übernehmende sich trotz höchster Motivation und Tatendrang zunächst zurückhält.

Erst muss verstanden werden, was und warum etwas gut läuft, bevor man etwas verändert.

Auch geht es darum, die bestehende Belegschaft hinter sich zu bekommen. Der Übernehmende muss Wertschätzung für das bisher Erreichte haben, damit er die Wertschätzung der Belegschaft erlangt. Macht hat man auf Grund seiner Position. Autorität hingegen bekommt man von der Belegschaft verliehen, sie muss verdient werden.

Die Firmenkultur und gelebte wie versteckte Werte müssen dem neuen Eigentümer bekannt sein, um unerwartete Gegenreaktionen der Belegschaft zu vermeiden. Das braucht oftmals mehr Zeit als der neue Eigentümer Geduld hat zu warten.

Handelt es sich um eine firmeninterne Übernahme, besteht die Herausforderung in der veränderten hierarchischen Struktur. Ein Kollege wird plötzlich zum Chef. Das bedeutet für beide Seiten sowohl eine notwendige Anpassung als auch eine Bereinigung alter ungelöster Konflikte und Vorwürfe. Auch Neid kann hier eine nicht unerhebliche Rolle spielen.

Bei der familieninternen Unternehmensnachfolge gelten oben genannte Aspekte auch, und es kommen weitere Herausforderungen dazu. Langjährige Mitarbeiter oder auch Lieferanten, die die Kinder des Unternehmers seit Jahren kennen, können mitunter unbewusst den neuen Chef noch als „Kind“ sehen und neigen dann zu unangepassten Reaktionen bis hin zu Herausforderungen, um zu überprüfen, ob das ehemalige Kind jetzt reif genug ist, diesen Chefposten wahrzunehmen. Wer darauf nicht gut vorbereitet ist, wird unangenehm überrascht werden. Die Mutter oder den Vater als Berater zu nutzen, das fällt der jungen Generation nicht immer leicht. Zu groß ist die Angst, in Rollenbilder vergangener Zeiten zu rutschen, wo die Eltern „alles“ wussten und richtig gemacht haben.

Mögliche Emotionen:

Angst vor der Verantwortung, Angst vor Konflikten, Angst zu scheitern, Angst vor finanziellen Belastungen

Die Form der Nachfolge

In Bezug auf die Größe der psycho-emotionalen Herausforderungen in der Unternehmensnachfolge spielt die Form der Nachfolge eine maßgebende Rolle. Die Auflistung ist nach Komplexität der psycho-emotionalen Herausforderung sortiert.

A) Externe Nachfolge

Wenn das Unternehmen an einen externen Nachfolger verkauft wird, spielen finanzielle und steuerliche Aspekte die größte Rolle. Hierbei gilt die größte Aufmerksamkeit dem „ehemaligen“ Unternehmer. Auch wenn der Unternehmer froh ist, seine Firma endlich verkaufen zu können, taucht unerwartet die Frage auf: Wer bin ich, und was ist mein Wert, wenn ich nicht mehr Eigentümer meiner Firma bin?

Ein Unternehmer identifiziert sich oft mit seiner Firma als seinem Lebenswerk, was dazu führen kann, dass die Abgabe der Firma zu einer Identitätskrise führt. Würde also ein Unternehmer die Berechtigung seiner Existenz oder seines Wertes an die Firma koppeln, hat er nach der Übergabe der Firma die Herausforderung zu meistern, sein Wertesystem so zu wandeln, dass er auch ohne Firma keine Zweifel über seinen Wert hat.

B) Betriebsinterne Nachfolge

Zusätzlich zu dem in Abschnitt A gelisteten Herausforderung kommen hier noch zusätzlich zwischenmenschliche Aspekte zum Tragen, weil man davon ausgehen kann, dass sich die Protagonisten über Jahre hinweg kennen. Was denkt der Chef über seine Mitarbeiter, und was denken die Mitarbeiter über den Chef?

Bis zu dem Moment, wo die Idee der betriebsinternen Nachfolge aufkommt, war das soziale Gefüge durch irgendeine Hierarchie geregelt.

Die Auflösung dieser Hierarchie und die Verhandlungen auf ungewohnt gleicher Augenhöhe sind für alle Beteiligten eine Herausforderung.

Alte Vorwürfe führen sehr oft zu Streit oder Konflikten, wobei die Gefahr besteht, dass diese nicht wirklich benannt werden, sondern versachlicht in Scheingefechten landen. Diese ungelösten Vorwürfe können von jedem Protagonisten eingespeist werden.

Hier gilt es, vor den Übernahmeverhandlungen reinen Tisch zu machen. Eine dritte Person, die diesen Prozess professionell moderieren und begleiten kann, erhöht die Chance auf ein geklärtes Spielfeld.

C) Familieninterne Nachfolge

Hier gelten alle Herausforderungen aus den Abschnitten A und assoziiert auch von B.

Zusätzlich erhöht sich hier die psycho-emotionale Herausforderung signifikant. Das System der Familie, auch eine Art der Hierarchie, wird jetzt schlagartig verändert. Die Beteiligten kennen sich seit Jahrzehnten und haben sich, nicht immer bewusst, ein System erschaffen, in dem sich unterschiedliche Überzeugung über einen selbst und über den Anderen festgeschrieben haben. Die Mutter / der Vater hat eine Überzeugung über die Tochter / den Sohn / die Schwiegerkinder. Gleiches gilt selbstverständlich umgekehrt. Eltern haben sich jahrelang um die Kinder gekümmert, und so darf es nicht verwundern, wenn sich Eltern – ohne böse Absicht – auch noch dann über Ihre Kinder stellen, wenn diese erwachsen sind.

Gleichzeitig kämpfen die Kinder um Anerkennung der Eltern und um Gleichberechtigung.

Im Falle einer familieninternen Nachfolge kommen zu den oben genannten Aspekten auch die hierarchischen Aspekte dazu. Die Mutter/der Vater treten zurück, und die Kinder müssen jetzt die Führungsrolle in der Firma übernehmen, bleiben aber bis zum Tod der Eltern deren Kinder. Hierbei entsteht ein systemischer Spagat, welcher allzu gerne ignoriert wird.

Nicht weil man sich dessen nicht bewusst wäre, sondern oftmals aus falsch verstandener Scham, dass familieninterne Dinge nicht mit externen Personen diskutiert werden. Wenn es zu diesen Themen keine offene, ehrliche und zielführende Auseinandersetzung gibt, kann das zu familiärer Distanz und Vorwürfen führen oder schlimmstenfalls zum Scheitern der familieninternen Nachfolge.

Besonders hier empfiehlt es sich, sich einer professionellen Prozessbegleitung zu bedienen, um die Erfolgsaussichten für die familieninterne Kommunikation deutlich zu erhöhen.

Die Rolle der Mitarbeiter in der Unternehmensnachfolge

In dem Prozess einer Unternehmensnachfolge kommt es nicht selten zu einem Punkt, der gerne einmal übersehen oder gar unterbewertet wird: die Belegschaft.

Die Annahme, dass sich für die Belegschaft unter der neuen Leitung nichts ändert, ist ein Trugschluss.

Je früher man sich dessen bewusst ist, desto früher kann man sich folgende Fragen stellen und damit ins Gespräch mit der Belegschaft kommen.

Welche offen kommunizierten und welche versteckten Erwartungen und Hoffnungen haben sich Mitarbeiter gemacht?

Sind die wirklichen Leistungsträger bekannt?

Gab es vielleicht schon Karrierepläne, die durch die Übernahme gefährdet sind?

Wie steht die Belegschaft zu signifikanten Veränderungen?

Gab es vielleicht schon Ideen zur Veränderung?

Es sollte allen Beteiligten klar sein, dass die Nachfolgegeneration oder der neue Eigentümer nicht der „Senior-Chef“ in neuem Gewand ist. Eine Unternehmensnachfolge ohne Einbindung der Belegschaft erschwert jeden nachfolgenden Veränderungsprozess im Unternehmen.

Das „System“ Familie

Um die Komplexität von familieninternen Unternehmensnachfolgen zu verstehen, empfiehlt es sich, dass „System“ Familie etwas genauer zu beleuchten.

Eine Familie definiert sich durch ein Paar, welches ein Kind oder mehrere Kinder an selbstständiges Leben heranführt. Ziehen dann die erwachsenen Kinder aus und gründen eine eigene Familie, hat sich die Ursprungsfamilie erfüllt, und die Eltern befinden sich nunmehr wieder in einer Partnerschaft / Ehe.

Dieser sehr natürliche Kreislauf der Abnabelung der Kinder beginnt mit der Pubertät und mündet in die vollständige Selbstständigkeit.

Kinder sind bei ihrer Geburt zu 100 Prozent von Ihren Eltern abhängig und brauchen deren Versorgung. Im Laufe der Zeit werden die Kinder selbstständiger, und in der Pubertät werden alle elterlichen Werte und Maxime hinterfragt. Dann bilden sich zunehmend eigene Werte und Überzeugungen über die Eltern und Geschwister, und die erwachsenen Kinder gehen ihren eigenen Weg. Es gibt keine Abhängigkeit mehr von den Eltern.

In einer familieninternen Unternehmensnachfolge wird dieser Abnabelungsprozess unter Umständen stark verzögert oder gar ausgesetzt. Der Kontakt zwischen Kindern und Eltern wird ungewöhnlich verlängert und intensiviert. Es können in diesem Nachfolge-Wiki nicht alle möglichen psycho-emotionalen Aspekte aufgeführt werden, wohl aber die häufigsten:

A) Innerhalb einer Familie bilden sich über die Jahre hinweg bestimmte Rollen und Überzeugungen über den anderen. Die Eltern glauben nach 25 oder mehr Jahren ihre Kinder besser zu kennen als jeder andere.

Haben sich die Kinder in ihrem Wertesystem deutlich verändert, kollidiert das mit der etablierten Überzeugung der Eltern. So kann ein Vater sich in der Beurteilung über seinen Sohn und dessen Fähigkeiten, die Firma zu übernehmen, in beide Richtungen täuschen.

B) Selbst wenn sich das Konstrukt „Familie“ erfüllt hat, bleiben die Rollen der Familie lebenslang bestehen. Der Vater bleibt immer der Vater, die Tochter wird – egal, wie alt sie ist – immer die Tochter bleiben. Das führt sehr oft zu unangebrachten und schlecht funktionierenden Kommunikationen.

Eltern stellen sich unbemerkt und unbewusst über die Kinder. Kinder reagieren dann sehr schnell emotional, wissen dabei aber nicht, woher diese Emotionen stammen.

C) Um das eigene Selbstbild zu stärken, vermeiden es Kinder in der neuen Führungsrolle, die Eltern um Rat zu bitten oder sie zu nutzen, um anstehende Entscheidungen zu hinterfragen. Die Angst, in das alte Rollenbild zu fallen, ist größer als die Angst, Fehlentscheidungen zu treffen. Dieses Verhalten ist deswegen so ungünstig, weil die Eltern mit der Firma ja vieles richtig gemacht haben müssen, wenn ein funktionierendes Unternehmen übergeben wird.

D) Bei mehreren Kindern können alte Erfahrungen, verfestigte Meinungen über den anderen oder alte Konkurrenzkämpfe unerwartet eine Rolle spielen. Als Beispiel: ein Geschwisterkind, welches offiziell kein Interesse an der Firma hat, und jetzt bei jedem Familientreffen provokativ auf die unterschiedlichen finanziellen Umstände der Geschwister hinweist. Dabei wird absichtlich ignoriert, welches zeitliche und emotionale Engagement der Bruder/die Schwester hat, nicht zu schweigen von der persönlichen Haftung für den Kredit. Alte Sprüche aus dem Kinderzimmer können in einem Managementmeeting plötzlich Assoziationen hervorrufen, die das Potential haben, so ein Meeting zu sprengen.

E) In einer Familie gibt es Rollen, die unausgesprochen existieren, da sie aus Stärken resultieren, die dem jeweiligen Geschlecht zugeordnet werden können. Frauen können durchschnittlich besser als Männer Beziehungen in und außerhalb der Familie knüpfen und pflegen. Während der Mann derzeit noch öfter als die Frau im Vordergrund steht und als dominant wahrgenommen wird, gibt es hinter dem erfolgreichen Mann sehr oft eine Frau, die ihn unsichtbar steuert und die Fäden zieht.

Die großen Politiker unserer Zeit dienen hier als gutes Beispiel:

Bill & Hillary Clinton, Barack & Michelle Obama, Helmut und Hannelore Kohl und Helmut und Loki Schmidt.

Hillary Clinton konnte ihren Gatten beim Wahlkampf gut unterstützen – umgekehrt funktioniert das nicht.

Durchschnittlich ist die Mutter das wirkliche Oberhaupt der Familie und hält die Familie zusammen. Sie erlaubt lediglich dem Mann, die Rolle des Familienpatriarchs zu spielen, in Wirklichkeit hat immer sie die Leitung der Familie. Daher ist es sehr wichtig, die Mutter mit in die Entscheidungen zur familieninternen Unternehmensnachfolge einzubinden. Werden solche Entscheidungen gegen den Willen der Mutter getroffen, ist eine familieninterne Unternehmensnachfolge sehr selten erfolgreich.

Es gibt noch deutlich mehr mögliche Szenarien, die enge Verwandte, alte Freunde oder auch Schwiegerkinder betreffen, die in der Firma arbeiten.

Wichtig ist zweierlei: Erstens ist es gut, sich dieser psycho-emotionalen Herausforderungen bewusst zu sein und sie mit hoher Sensitivität zu beobachten. Zweitens ist es günstig, in die Klärung solcher Beziehungsgeflechte zu investieren und sich professionelle Unterstützung zu holen.

Als Teil des Systems kann man Störungen im System nicht selbst auflösen. Dazu braucht es immer eine dritte, unbeteiligte Person.

Definitionen

Vorwurf:

Unter einem Vorwurf versteht man den persönlichen Anspruch, dass etwas in der Vergangenheit hätte anders sein sollen. Vorwürfe können sich gegen einen selbst oder gegen andere Personen richten. Da sich die Vergangenheit nicht ändern lässt, hat der Vorwurf keine Möglichkeit zur Korrektur, bewirkt aber eine starke emotionale Belastung der Beziehungsstruktur.

Vorbehalte:

Hier definiert sich im Grunde das Wort selbst. Man behält etwas bei sich und stellt es schützend vor sich, also zwischen sich selbst und seinen Verhandlungspartner.

Für den Begriff „Vorbehalte“ könnte man auch andere Begriffe nutzen wie:

Befangenheit, Zaghaftigkeit und Zurückhaltung.

Vorbehalte hemmen also die Verbindlichkeit, sich zu 100 Prozent auf seinen Verhandlungspartner einzulassen. Des Weiteren schaden Vorbehalte dem Vertrauen, oder anders formuliert: Mit Vorbehalten vertraut man nicht.

Vorbehalte entstehen aus inneren Überzeugungen und stammen damit nicht notwendiger Weise aus der Erfahrung mit dem jetzigen Verhandlungspartner.

Konflikt:

Ein Konflikt ist definiert durch eine nicht erfüllte und in vielen Fällen auch nicht kommunizierte Erwartungshaltung. Dazu gibt es eine negative Bewertung. Ein Verhandlungspartner/ ein Mitarbeiter oder der Chef machen plötzlich etwas, das der Andere nicht erwartet hat und nicht gut findet. Solange Menschen sich begegnen, lassen sich Konflikte **nicht** vermeiden. Bei geeignetem Umgang mit Konflikten dienen diese der Weiterentwicklung, weil man durch einen aufgelösten Konflikt den Konfliktpartner besser kennenlernt. Es gibt also keinen Grund, Konflikte zu vermeiden. Wer Konflikte vermeiden will, erschwert die Weiterentwicklung.

Streit:

Ein Streit ist eine Auseinandersetzung darum wer Recht hat. Hier geht es um Rechthaben wollen, ggf. den anderen zu dominieren, zu besiegen. Streit ist auch sehr oft ein versteckter Machtkampf. Die Gefahr beim Streit ist die fast unbegrenzte Möglichkeit zur Eskalation. Wenn sich die Verhandlungspartner streiten, braucht es zeitnah einen Mediator, der den Streit auflöst.

Ein Streit ist grundsätzlich vermeidbar und hat im Gegensatz zum Konflikt keine weiterentwickelnden Aspekte.

Quellen

- Krumm, Rainer: Unternehmensnachfolge; 2021; Gabal Verlag, ISBN 978-3-96739-051-3
- Huber, Hans-Georg: Nachfolge in Familienunternehmen; 2006; Schäfer-Poeschel Verlag