

Unternehmensnachfolge:

DEN UNTERNEHMERWECHSEL SORGFÄLTIG VORBEREITEN

Wer fit für den Unternehmerwechsel sein will, muss sich an Spielregeln halten und die Firmenübergabe als Projekt verstehen, bei dem Psychologie nicht alles, aber ohne Psychologie fast alles nichts ist.

Tages- und Fachzeitungen berichten immer häufiger, dass in den nächsten zehn Jahren rund 700.000, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, an die Nachfolger übergeben werden. Gleichzeitig wird davor gewarnt, dass ein Misslingen der Unternehmensübergabe negative Auswirkungen für den Arbeitsmarkt bedeuten, da sich in der deutschen Wirtschaft die Mehrheit der Beschäftigten auf mittelständische und Kleinbetriebe verteilt. Pessimistische Prognosen gehen davon aus, dass ca. 25 Prozent der Übergaben misslingen bzw. nicht zustande kommen werden. Eine verheerende Zahl, wenn man das im Zusammenhang mit den dort Beschäftigten betrachtet. Auch

Warum misslingen so viele Übergaben?

die Schließung kleiner 5-Mann-Betriebe kann bei den Betroffenen psychische Verwerfungen und Existenzkrisen mit sich bringen - von dem zur Sinnkrise führenden Verlusterlebnis des Unternehmers, wenn er sein Lebenswerk nicht fortgesetzt sieht, ganz zu schweigen.

Warum misslingen nun so viele Unternehmensübergaben? Zum einen mag es sicherlich daran liegen, dass u. U. keine Nachfolger gefunden werden. Der viel wichtigere Aspekt ist aber, dass der Übergabeprozess als emotionaler, gefühlsmäßiger Vorgang sträflich vernachlässigt wird und die Unternehmensübergabe auf halbem Wege stecken bleibt. Unternehmer gewesen zu sein und

(für den Nachfolger) Unternehmer zu werden, sind hauptsächlich psychische Zustände, die ungewohnte und meist auch nicht eingetübte Verhaltensweisen und Konsequenzen von den Beteiligten abfordern:

- Der Senior muss bereit sein, sein Lebenswerk in neue Hände zu legen und dies nicht nur verbal zu beken- nen, sondern es durch - sein konsequentes Zurückziehen aus dem operativen und strategischen Geschäft auch zu beweisen.

- Der Junior beziehungsweise Nachfolger muss neben seinen fachlichen Voraussetzungen insbesondere die Bereitschaft mitbringen, von der Erfahrung des Seniors profitieren und Verantwortung, die sich nicht auf einen Acht-Stunden-Tag oder in klar umrissene Arbeitsaufgaben begren-

Nr. 10 - 6. März 2000 - 50. Jahrgang

Psychologische Erlebnisebene	Kritische psychologische Zustände	Übergabebedingte Konflikte	Handlungsalternativen
<ul style="list-style-type: none"> • Machen (in den letzten zehn Jahren) 	<ul style="list-style-type: none"> • Machtbewusstsein • Gestaltungswille • Veränderungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> • An sich ziehen • Von sich abhängig machen • Dominieren als Kreativitätskiller • „Nachfolger“ als Erfüllungshelfen behandeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegation von Handlungsspielräumen und Verantwortung • Auf- und Ausbau von nebenberuflichen Aktivitäten
<ul style="list-style-type: none"> • Loslassen (Übergabeprozess drei bis fünf Jahre) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlustängste • Kontrollverlust • Sorge um Bestand • Unsicherheit bei Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reinreden • Korrigieren • Kritisieren • Zurückziehen, um Unzulänglichkeiten der anderen zu beweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen von Regie- oder Beiratsforen • Konzentration auf ein oder zwei Funktionen • Mehrstufiger Übergabeprozess • Nebenberufliche Aktivitäten forcieren
<ul style="list-style-type: none"> • Ausgeschieden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertesystem gerät in Unordnung • Psychisches "Loch" • Orientierungskrise 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionismus • Lethargie • Körpersymptome • Partnerkonflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivieren von nebenberuflichen Tätigkeiten (Beirat, Verband, Politik, Freizeit) • Beratertätigkeit, Management auf Zeit • Bilden von Gesprächskreisen mit "Senioren" • Sinnentwicklung für bisher Zukurzgekommenes

Abb. 1: Die Psychologie der Betriebsübergabe - übergeberbezogen

Psychologische Erlebnisebene	Kritische psychologische Zustände	Übergabebedingte Konflikte	Handlungsalternativen
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrautmachen (Übergabeprozess) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit • Überschätzung • Absicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • Meinungsverschiedenheiten gegenüber Mitarbeitern und Kunden • Rollenkonflikte • Arroganz 	<ul style="list-style-type: none"> • Realistische Übergabestufen • Rückkopplung des Verhaltens • Unterstützung und Förderung
<ul style="list-style-type: none"> • Übernehmen (nach Ausscheiden des Seniors) 	<ul style="list-style-type: none"> • Überforderung • Selbstzweifel • Gefühl des "Allein-Seins" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Kulturrisse" im Unternehmen • "Anpassungsschwierigkeiten" mit Mitarbeitern und/Kunden • Vernachlässigen der Familie 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützungssystem auch außerhalb des Betriebes aufbauen • Organisationsstrukturen verbessern • Mitarbeiter fördern und fordern
<ul style="list-style-type: none"> • Etablieren (Unternehmenssicherung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltungsmotivation • Machtbewußtsein 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Übergabebedingte Konflikte - jedoch besteht Gefahr des "Blindwerdens" für Entwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideenzirkel • Kompetenzverlagerung an die Mitarbeiter

Abb. 2 Psychologie der Betriebsübergabe - nachfolgerbezogen

zen lässt, übernehmen zu wollen.

Diese psychischen Zustände der Beteiligten dominieren, ohne dass es sichtbar werden muss, alle erb-, steuer- und vertragrechtlichen Übergabeaktivitäten.

Die Übergabeprobleme liegen also nicht im gesellschaftsrechtlichen oder steuerrechtlichen Bereich. Das ist schnell mit den Fachleuten zu klären, wenn die Betroffenen wissen, was sie wollen. Entscheidender ist

- der nicht bewältigte Prozess der Übergabe,
- das Nicht-Loslassen der Senioren,
- das Nicht-Zupacken der Junioren und
- die Nicht-Fixierung von konkreten Spielregeln, Zeitplänen und Zurückstufungshilfen für die Junioren.

Beide Parteien befassen sich nicht eingehend mit der neuen Rolle und den notwendigen Veränderungen im eigenen Lebensrhythmus.

Der übergebende Unternehmer durchläuft im wesentlichen drei psychisch hochwirksame Phasen:

- Die Zeit des Machens.

Noch ist der Senior aktiv und mit entsprechend unternehmerischem Bewusstsein im Betrieb tätig. Hier haben sich Erfolge angesammelt, die mit der Unternehmerpersönlich-

keit zusammenhängen. Entsprechend sind Machtbewusstsein und Erfahrung auch ausgeprägt. In dieser Zeit beginnt der Inhaber über die Nachfolge nachzudenken. Da in der Regel Mitarbeiter unter starker Kontrolle und damit ggf. in die Unselbständigkeit hinein geführt werden, ist alles am „Chef“ ausgerichtet. Alles und insbesondere kostenverursachende Entscheidungen – selbst im 100 Mark-Bereich werden von ihm geregelt.

In dieser frühen Phase ist es ratsam, sorgfältig die Nachfolgersuche vorzubereiten und „Testläufe“ für später dringend erforderliche Verhaltensweisen zu starten.

So kann schon in einzelnen Fällen durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung an den noch nicht benannten Nachfolger, eine Zunahme der nebenberuflichen Aktivitäten des Unternehmers etc. der Anfang eines gleitenden Übergangs gefunden werden.

- Loslassen.

Der Unternehmer hat sich zur Nachfolgeregelung durchgerungen und auch schon einen passenden Nachfolger gefunden. Ein gestuftes Übergabeprogramm mit schrittweiser Heranführung des Nachfolgers, ge-

zielter Schulung der ersten Führungsebene etc. sind in Gang gesetzt. Gleichzeitig nimmt der Seniorchef aber auch wahr, dass er immer weniger gefragt wird, bei Entscheidungen nicht mehr so häufig mitwirkt und dass es dem Nachfolger an „Erfahrung mangelt“. Es entstehen Verlustängste, Kontrollbedürfnisse bis hin zur Sorge um den Bestand seiner Firma. Um diesem Kontrollverlust vorzubeugen entstehen – manchmal unbewusst – psychische Gegenkräfte, die im „Dazwischen Funken“, Reireden, Kritisieren, Korrigieren oder auch im zeitweisen „Zurückziehen“, um die Unzulänglichkeit des Nachfolgers zu beweisen, ihr Ventil finden.

Abhilfe kann geschaffen werden, wenn die nebenberuflichen Aktivitäten wie Vereinsarbeit, politisches Engagement, verbandliche Aktivitäten etc., noch mehr forciert werden und sich die Arbeit als Unternehmer auf das Durchführen von Sonderprojekten konzentriert.

Gerade in der Zeit des „Loslassens“ sollte der Übergabeprozess in eindeutige Phasen eines geordneten Rückzuges gegliedert sein. Sie kann damit beginnen, dass der Nachfolger zunächst ein halbes Jahr als Geschäftsführungsassistent von den Er-

fahrungen des Seniors profitieren kann, der Senior dann einzelne operative Geschäftsführungsaufgaben – zum Beispiel die Betriebsleitung – abgibt, und schließlich eine Tätigkeit als Beirat, der sich nur noch um die gesamtstrategischen Entscheidungen kümmert, aufnimmt und pflegt.

• Ausscheiden.

Der Tag, an dem dann die im Betrieb Jahrzehnte lang praktizierten Rituale und Gewohnheiten abrupt beendet sind, kann das Wertesystem des Seniors gewaltig in Unordnung bringen. Er fällt möglicherweise in ein psychisches „Loch“ und gerät in eine Orientierungskrise, die ihm ein sinnhaftes „Danach“ erschwert. Auch die Aussicht auf eine dann endlich mögliche Weltumsegelung oder ein halbjähriges Meditieren im eigenen Olivenhain in der Toskana, sind nur von begrenzter Wertigkeit. Hier starten die in den Übergabestufen vorbereiteten Alternativen an neuen

Lebensprojekten – wer sagt denn, dass man mit 65 nicht auch wieder etwas Neues gründen kann und wenn es das Herstellen kaltgepressten Olivenöls ist. Auch das Aktivieren von Hobbys und deren professioneller Durchführung sowie eine verstärkt durchgeführte Berater- oder Verbandstätigkeit o. ä. können die neue Lebensphase sinnvoller und herausfordernder machen. Gerade neue Herausforderungen und Ziele lassen Unternehmer Unternehmer bleiben – nur in einer unabhängigeren Form als vorher.

Folgende Fragen an den Senior können die Übergabe erleichtern:

1. Sind Sie wirklich bereit, sich zu einem festen Übergabetermin zu verpflichten?

Die Nachfolger und die Belegschaft brauchen einen klaren Rahmen und eine Perspektive. Und den Senioren tut es auch gut, sich festzulegen, damit nicht bei zwischenzeitli-

chen Zweifeln alle Zusagen wieder in Frage gestellt werden.

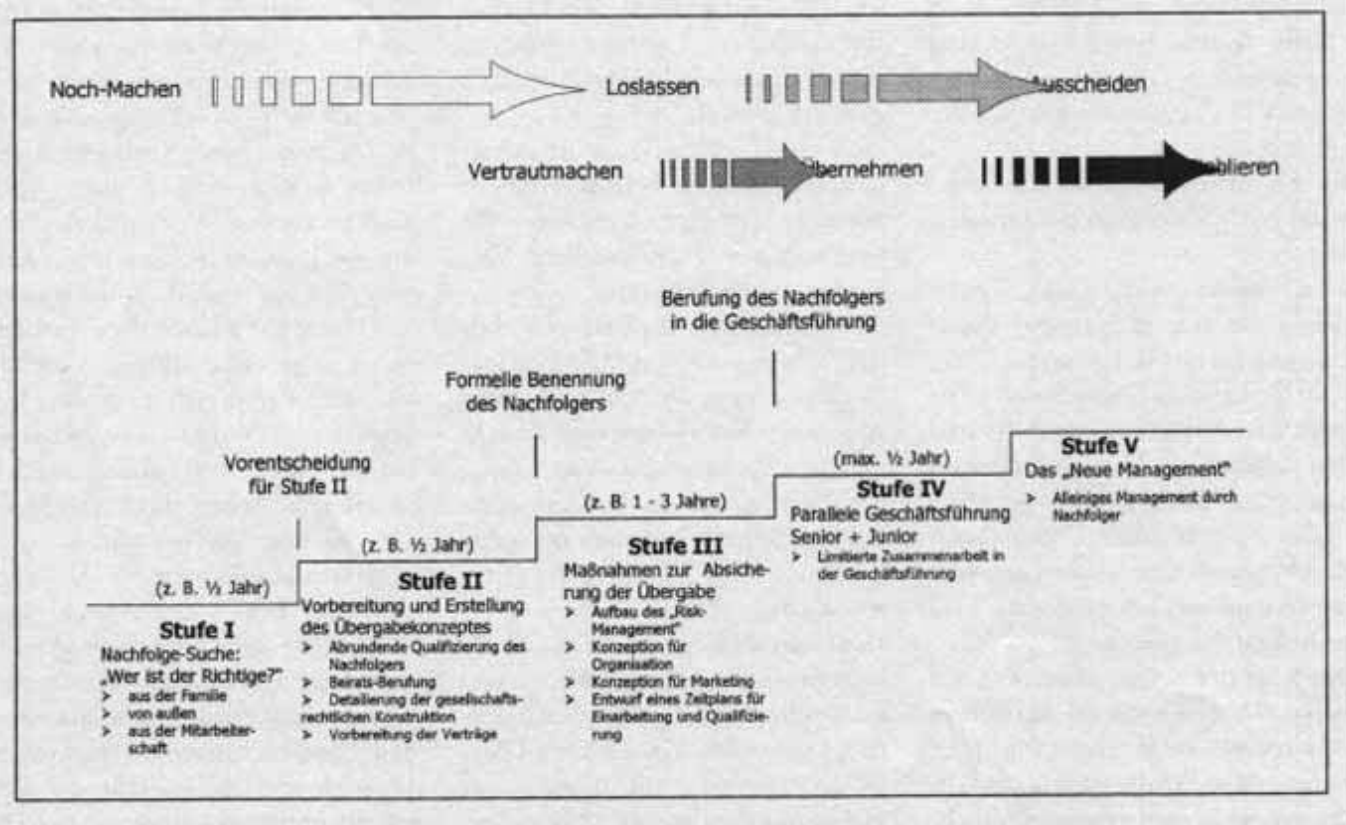
2. Welche Voraussetzungen müssen aus Ihrer Sicht gegeben sein, damit Sie dann die Übergabe tatsächlich vollziehen?

Sei es die Bewährung an bestimmten Projekten, sei es das Durchlaufen bestimmter Praktikumszeiten oder die Bewährung in einer bestimmten Funktion. Aber auch dazu muss ein Zeitrahmen gegeben werden – mit Kriterien, die nachvollziehbar sind und nicht als Alibi für dann nicht erfolgende Übergabe missbraucht werden können.

3. Welchen Stufenplan haben Sie mit dem Nachfolger verabredet?

Es ist unsinnig, einen Zeitpunkt festzulegen, wenn nicht zugleich auch fixiert wird, wie der Weg dahin in kleinen Schritten zu erfolgen hat. Es müssen also viele einzelne Übergabe-, Einarbeitungs- und Einweisungsschritte definiert und

Stufen des Generationswechsels



möglichst auch terminiert werden, wenn die Übergabe wirklich ernst gemeint und zugleich sichergestellt werden soll, dass der Übernehmer mit den zukünftigen Aufgaben fertig wird.

4. Haben Sie Ihre Ehefrau/Partnerin beziehungsweise die Ehefrau/Partnerin Ihres Nachfolgers mit einbezogen?

Es geht im Familienunternehmen um einen breiteren Konsens, der dann auch in Erbverträgen seinen Niederschlag finden muss – zum Beispiel unter dem Gesichtspunkt, dass eine Zersplitterung des Unternehmens durch Ansprüche von Miterben ausgeschlossen wird.

5. Ist sichergestellt, dass die zukünftige Konstruktion Ihres Unternehmens nach der Übergabe für Kunden und Lieferanten transparent ist?

So wichtig es ist, die eigenen Interessen zu beachten und zu berücksichtigen – das Unternehmen agiert jedoch im Markt und ist abhängig von der Einschätzung dieses Umfeldes, das das Unternehmen auch in Zukunft unter neuer Leitung akzeptieren muss, wenn es Erfolgsaussichten haben soll.

Mit oben genannten emotionalen Befindlichkeiten wird sich irgendwann einmal gegebenenfalls auch der „Junior“ beschäftigen müssen. Zunächst sollte sich der potenzielle Nachfolger folgende Fragen beantworten:

1. Wird eine offene Grundsatzdiskussion mit dem Senior geführt, um die wichtigsten Grundlinien, die möglichen zukünftigen Konstruktionen, die gegenseitigen Erwartungen und Voraussetzungen offen zu legen?

Hier ist eine Klausur ratsam, bei der sich alle Beteiligten Zeit nehmen, die rationalen und die emotionalen Seiten des Übergabeprozesses offen zu legen und zu diskutieren.

2. Ist ein Zeitrahmen gefunden und verabschiedet, bei dem neben den Anfangs- und Endpunkten (des Ausscheidens der Senioren) auch

Zwischenstufen fixiert sind?

Sicher kann eine erste Überlegung unter längerfristigen Aspekten erfolgen, um zum Beispiel ein entsprechendes Fachstudium, Auslandsaufenthalte oder ähnliches als Voraussetzung einzuplanen. Dann aber sollte in einem Zeitraum von ein bis maximal zwei Jahren ein sehr konkreter Beschluss mit einem entsprechenden Zeitplan vereinbart werden.

3. Wurde vereinbart, welche Rolle der Senior nach der Übergabe spielen wird?

Sicher sind Einwirkungsmöglichkeiten des Seniors nach der Übergabe zum Beispiel im Rahmen eines Beratungsvertrages oder eines Beirats legitim und sinnvoll. Wichtig ist nur, dass kein Eingriff mehr in die Geschäftsführung erfolgt, kein Arbeitsplatz im Unternehmen freigehalten wird und eine eindeutige Übergabe erfolgt.

4. Sind regelmäßige Gespräche zwischen dem Übergabenden Unternehmer und dem Nachfolger anberaumt?

Gemeint sind Gespräche in kurzen Abständen, unabhängig von dem Tagesgeschäft mit seinen Begegnungen. Dazu gehört auch eine verabredete Einbeziehung in Gespräche, die sich auf Zukunftsvorhaben beziehen.

5. Sind die zukünftigen Aufgabenbereiche – im Unternehmen und außerhalb – bekannt, so dass in der Übergabezeit die richtigen Fragen gestellt werden können?

Orientierung geben erfolgreiche Unternehmen, die ähnliche Aufgabenstellungen bewältigen, auch wenn sich das auf andere Märkte beziehungsweise Produkte bezieht.

6. Sind Ziele für das Unternehmen und für sich selbst nach der Übernahme gesetzt?

Zielsetzungen sind ein ganz wichtiges Element der zukünftigen Unternehmensführung. Die Ziele sollten realistisch und mit den gegebenen Mitteln und Menschen erreichbar sein. Gerade in den ersten Monaten

sind erfolgreich gesetzte „Duftmarken“ wichtig.

7. Sind Vorstellungen konkretisiert, was im Unternehmen geändert werden soll?

Es ist zu akzeptieren, das Unternehmen „einfach nur so weiterzuführen“. Neue Überlegungen, neue Prozess-Orientierungen, neue Verhaltensweisen und Management-Techniken sollten möglich sein – dies aber so, dass nicht die Maxime „neu“ im Vordergrund steht. Wichtiger ist „machbar und für Mitarbeiter und Betrieb zumutbar“.

8. Was erfolgt zur persönlichen Weiterentwicklung, wenn von außen niemand mehr dazu anregt oder auffordert?

Selbstmanagement und Selbstmotivation werden nach der Übernahme des Unternehmens eine noch wichtigere Rolle spielen. Wenn kein Chef oder Senior mehr mahnt und fordert, dann gilt es für sich selbst Vorstellungen zu entwickeln, wie in der weiteren Zukunft mit den Aufgaben und den Herausforderungen umgegangen werden soll.

9. Ist bekannt, was die Banken fordern, wenn sie die zukünftigen Aktivitäten unterstützen sollen?

Da wird ein Hinweis auf frühere Erfolge, Bilanzen und Erfolgsrechnungen nicht ausreichen. Die Banken gehen zunehmend dazu über, Zukunftsplanungen abzufordern. Das ist die Chance, vorausgesetzt, es gibt dafür ein Konzept.

Aus den Fragen wird deutlich, dass auch der Übernehmer drei psychologisch interessante Phasen durchläuft:

● **Vertraut machen mit der Übernahme.**

Dies erfolgt hauptsächlich in den definierten Übergabestufen. Er weiß nun, dass er der vorgesehene Nachfolger ist und will sich beweisen, auch der richtige zu sein. Die psychischen Zustände wechseln zwischen Unsicherheit und überschätzen von Situationen. Sie sind aber immer gekoppelt bzw. abgesichert durch das

Gefühl, der Senior ist noch mit im Boot und kann im Notfall wirkungsvoll eingreifen.

Der Nachfolger muss sich mit der neuen Rolle vertraut machen und Fertigkeiten entwickeln, die in seinen vorherigen Tätigkeiten eine ggf. nur geringe Rolle spielten. In dieser Situation können vermehrt

- Meinungsverschiedenheiten über Entscheidungen,
- ungewollt oder auch gewollt arrogantes Auftreten gegenüber Mitarbeitern
- und Rollenkonflikte Kunden oder Lieferanten gegenüber auftreten.

Um diesen Konflikten vorzubeugen, eignen sich insbesondere klar formulierte Übergabestufen mit nachvollziehbaren Zielen und Maßnahmen, damit der Nachfolger mit gezielter Unterstützung zu seiner Rolle findet. So - nimmt er beispielsweise als „Assistent“ an Bilanzgesprächen teil, um die kaufmännische Bedeutung der Unternehmensführung als Ganzes zu erfassen, übernimmt er Projektverantwortung bei der Abwicklung von Großaufträgen, um seine Durchsetzungsfähigkeit zu erproben, - ist er für die Betriebsorganisation verantwortlich, um Aufbau- und Ablaufprozesse gestalten zu lernen, etc.

• Übernehmen.

Nach dem Ausscheiden des Seniors übernimmt der Nachfolger die Gesamtverantwortung und steht zunächst auf nur zum Teil erprobten Füßen. Leicht resultieren daraus Überforderung, Selbstzweifel und das Gefühl, alleingelassen zu sein. In der Folge können „Kulturrisse“ im Unternehmen auftreten, weil die bislang klar ausgerichtete und dominante Führung einem möglicherweise neuen Führungs- und Kommunikationsverhalten des Nachfolgers gewichen sind. Hat der Nachfolger noch in Zeiten des geordneten Übergangs in zweiter Linie zum Kunden zum Beispiel gestanden, so ist er jetzt allein verantwortlich und mögli-

cherweise einem größeren Anpassungsdruck ausgesetzt. Die zeitliche Inanspruchnahme im Betrieb nimmt zu und führt automatisch zur Vernachlässigung des Freizeit- und Familienbereichs. Konflikte bleiben hier unausweichlich.

Um diese Aktivitätsebene wirkungsvoll gestalten zu können, ist es erforderlich, den Schwerpunkt der Lebensgestaltung auf den Ausbau beziehungsweise den Erhalt des Unternehmens zu legen und Mitarbeiter und insbesondere die Familie und Freunde um Unterstützung und Nachsicht zu bitten. Ein außerberufliches Unterstützungssystem, beispielsweise durch den Ehepartner

Mit der neuen Rolle vertraut machen

kann hier für wesentliche Entlastungen der Psyche sorgen. Gleichzeitig kann durch den Aufbau

neuer Führungsstrukturen für eine Verlagerung der Kompetenzen in die jeweils durchführenden Stellen gesorgt werden.

Mit einer sorgfältig praktizierten Veränderung der Unternehmensstruktur kann dann mittel- und langfristig für weitere Entlastung in der zeitlichen Beanspruchung und insbesondere für eine verbesserte Know-how-Bindung der Mitarbeiter gesorgt werden.

! Etablieren.

Wenn der Nachfolger in Unternehmen und Markt Fuß gefasst hat, kann er den Betrieb und die Kunden auf seine Linie einschwören. Er baut seinen Gestaltungswillen und sein Machtbewusstsein weiter aus und erlangt über die Erfolge die Bestätigung seines Handelns. Mit dem gewachsenen Selbstverständnis läuft der neue „Macher“ Gefahr, Mitarbeiterpotentiale wieder verkümmern zu lassen.

Hilfreich sind hier sicherlich offene Kommunikation und Einbeziehen der Mitarbeiter in die Ideenentwicklung, mit welchen Maßnahmen der Betrieb noch besser werden kann. Und nach einigen Jahren sollte

er sich dann in der Rolle des Seniors rechtzeitig oben genannte Fragen stellen und seinerseits die Übergabe vorbereiten.

Ein Übergabeprozess, der bei Senior und Junior die psychischen Erlebnisphasen berücksichtigt, ist sicherlich besser abgesichert als wenn nur ein formaljuristisch ausgelegter Übergabezeitplan mit Anwalt- und Notarterminen abgearbeitet werden würde.

Der Weg zur Übergabe sollte in Stufen (Seite 14) erfolgen und kann zum Beispiel wie folgt gestaltet sein:

- Einbeziehen eines neutralen Gesprächspartners bei der gedanklichen Vorbereitung auf die Nachfolgeregelung. Hier sind die Möglichkeiten und - auch die psychischen - Konsequenzen zu diskutieren.
- Start-Workshop im kleinen Entscheiderkreis, der einen Zeit- und Stufenplan der Übergabe festlegt.
- Konzeption für die künftige Ausrichtung des Unternehmens zur Weichenstellung auch für den potentiellen Nachfolger.
- Gezielte Vorbereitung des Nachfolgers auf die neue Aufgabe. Das können Schulung, Jobrotation im Unternehmen, Praktika außerhalb des Unternehmens oder die schrittweise Erweiterung der Handlungsspielräume etc. sein.
- Vorbereitung der notwendigen Verträge und rechtlich relevanten Übergabeschritte zur formaljuristischen Absicherung.
- Regelmäßige Gespräche - einzeln und zusammen - mit den Übergabebeteiligten zur Abstimmung der Aktivitäten und Diskussion der Projektfortschritte sowie zur gemeinsamen Konsensfindung.

Der Autor:

Diplom-Psychologe Walter Braun
Geschäftsführender Gesellschafter
der SYSTEM-MANAGEMENT
Braun, Rasche + Partner GmbH
in 42 579 Heiligenhaus und Lehr-
beauftragter für Arbeits- und
Organisationspsychologie der Otto-
Friedrich-Universität Bamberg.