

# Nachfolge: Erfolg ist kein Zufall!

## Die emotionale Seite bei der Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge sollte rechtzeitig geplant werden und entsprechende Überlegungen und Vorkehrungen getroffen werden. Der Unternehmensberater und Coach, Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Tom Koehler, berichtet aus seiner Praxis und gibt Tipps, worauf neben den wirtschaftlichen Fakten und Tatsachen Seite geachtet werden sollte.

Über die Unternehmensnachfolge wird wahrscheinlich deshalb so viel geschrieben, weil sich jeder Unternehmer – die einen früher, andere später – mit diesem Thema auseinandersetzen muss.

Der Großteil der Ratgeber beschäftigt sich mit den „sachlichen“ Themen:

- Zeitpunkt bzw. Zeitraum der Übergabe
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Steuerliche Rahmenbedingungen
- Gegebenfalls branchenbezogene Rahmenbedingungen

### Die emotionale Seite

Die Finanzierung ist gesichert, wichtige Rechtsfragen sind beantwortet und die wirtschaftliche Strategie für den Übergang steht. Damit die unternehmerische Nachfolge langfristig gelingt und der Betrieb erfolgreich bleibt, muss jedoch auch die menschliche Dimension stimmen: Unternehmer und Nachfolger sind gut beraten, wenn sie auf die Gefühle der Beteiligten achten – auf ihre eigenen und auf die der Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner. Ehrlichkeit, Offenheit und Lernbereitschaft zahlen sich aus. Wer darauf Wert legt, macht neues Wachstum möglich, indem er die „menschliche Produktivität“ des Unternehmens sichert.

Die gesamte Unternehmensnachfolge und besonders der Prozess des Übergangs sind hoch emotional. Diese Tatsache und die damit verbundenen Gefühle finden – nach meiner Erfahrung als Unternehmensberater – in der Praxis oft keine Berücksichtigung. Wenn überhaupt eine Fokussierung erfolgt, dann auf die oben genannten „harten“ Faktoren.

### „Loslassen“ will gelernt sein! – den heute über 50jährigen fällt das sehr schwer.

Ängste vor der ungewissen Zukunft spielen dabei ebenso oft eine Rolle wie Trauer über das, was zu Ende geht oder auch Scham, den Führungsaufgaben mit zunehmendem Alter nicht mehr gewachsen zu sein (oder diese in den letzten Jahren vernachlässigt zu haben). Weil viele Chefs diese mächtigen Gefühle verdrängen, anstatt sie zu nutzen, werden Entscheidungen oft so lange nicht getroffen, bis es zu spät ist.



Wer als Unternehmer seine Firma vom Vater übernommen, mit viel Herzblut aufgebaut und lange Jahre zum Erfolg geführt hat, kann oft nur schwer loslassen; an dieser Stelle ist für den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmensnachfolge der konstruktive Umgang mit verborgenen Gefühlen entscheidend!

In Familienunternehmen oder bei inhabergeführten, hochspezialisierten Dienstleistern, wie ich sie fast immer in der Gerüstbaubranche vorfinde, müssen besondere emotionale Bindungen und Dynamiken berücksichtigt werden. Zum Beispiel, wenn die Ehefrau im Betrieb mit arbeitet, wenn die Kinder die Firma übernehmen sollen oder wenn erfolgreiche Kundenbeziehungen auf langjährigen Freundschaften beruhen. Private Themen und Verflechtungen spielen dann eine große Rolle und führen dazu, dass bei mangelnder Transparenz der sogenannte „derivative Firmenwert“ bei Gerüstbau-Unternehmen mit Null anzusetzen ist!

Ein gutes Beispiel dafür, wie schnell sich vermeintlich „weiche“, „unsichtbare“ Themen wie die Gefühlswelt in knallharte, materielle Themen, wie z. B. den Unternehmenswert „umrechnen“ lassen.

Für den dauerhaften Erfolg einer Unternehmensnachfolge scheint wichtig zu sein, die verborgenen Gefühle, Beziehungen und Dynamiken transparent zu machen, um damit konstruktiv zu arbeiten. Die Übergabe ist schließlich viel mehr als nur ein finanzieller und juristischer Vorgang, oftmals scheint der Unternehmer seinen Lebenssinn zu verlieren, wenn er sein Lebenswerk „einfach so“ an den Nachfolger übergibt.

Mit dem Verlust der Firma geht oft der Verlust des Selbstwertes einher, besonders wenn der Selbstwert so eng an den Leistungsgedanken gekoppelt ist wie in Deutschland – oder in der Gerüstbaubranche!

### **Nachfolge bedeutet oft auch Generationswechsel bzw. kulturelle Veränderung!**

Meiner Erfahrung nach ist mit den Alten Veränderung mühsamer zu gestalten, als mit den Jungen. Dagegen sind viele Junge konsum- und marktorientiert, sehnen sich aber auch nach Werten. Außerdem haben jüngere Chefs oft ein anderes Führungsverständnis als ihre Alvorderen: Auf starre Hierarchien und Top-Down-Ansätze folgten immer öfter Kooperation und eine flexible, aufgabenorientierte Organisation; die viel beschworene Kontinuität wird durch Anpassungsfähigkeit und Flexibilität ersetzt.

Für den langfristigen Erfolg ist eine offene, ehrliche Zusammenarbeit über die Generationengrenzen entscheidend. Sich mit diesen Themen einmal bewusst und mit intensiver persönlicher Begleitung auseinander zu setzen, kann schnell Licht ins Dunkel der Gefühle, Beziehungen und unbewussten Erwartungen bringen.

Hilfreich ist zudem eine innere Haltung, nach der Unternehmen jeder Größe auch als Entwicklungsräume verstanden werden, die den darin arbeitenden Menschen – Chefs wie Mitarbeitern – einen Rahmen für persönliches Wachstum bieten. In dieser Erkenntnis liegt viel mehr, als der Volksmund mit den „neuen Besen“ meint, die bekanntlich nur am Anfang gut kehren!

### **Nachfolge: „Was genau folgt (mir) nach?“**

Aus der Sicht des Unternehmers bietet sich nach vielen Jahren an der Spitze die Frage an, ob er als Eigentümer überhaupt noch weitere Impulse für das wirtschaftliche Wachstum der Firma setzen kann und will. Weiter Fragen könnten sein:

- Was passiert mit meiner Organisation, wenn ich weiter Eigentümer bleibe?
- Was kann ich persönlich dann nicht (mehr) verwirklichen?

Mut, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sich selbst gegenüber helfen dabei, frühzeitig zu erkennen, ob der Unternehmer und Eigentümer selbst bereits der begrenzende Faktor in seinem Unternehmen geworden ist, und ob der eigene Platz für einen Neuen freigemacht werden muss, damit das Lebenswerk nicht gefährdet wird.

So schwer vielen Menschen der nächste konsequente Schritt dann auch fällt – loslassen kann man lernen: Durch das Gefühl von Dankbarkeit für das Erreichte und für die gemachten Erfahrungen – die Guten wie die Schlechten.

Wer tiefe Dankbarkeit empfinden kann, kann das Alte loslassen und sich mit Freude der nächsten Aufgabe widmen, vielleicht einer, für die man als Unternehmer nie Zeit hatte. Positiv ausgedrückt: Was ist mein Gewinn, wenn ich die Nachfolge in gute Hände gebe und wenn ich mich rechtzeitig darauf vorbereite?

Was für den Chef und Unternehmer gilt, kann auch für die Mitarbeiter und das Umfeld hilfreich sein.

Um den Übergang für alle Beteiligten positiv zu gestalten, braucht es Rituale des Abschieds mit den Angestellten, besonderen Kunden und Geschäftspartnern.

Firmenevents, Abschiedsfeiern und persönliche Gespräche mit den Partnern drücken Wertschätzung aus und signalisieren: „Danke!, Sie sind mir wichtig!“ Dabei kommt es immer darauf an, den Übergang bewusst und eigenverantwortlich zu gestalten, die Menschen im Unternehmen einzubeziehen und die Nachfolge nicht aus Angst vor Unsicherheit und Kündigungen zu verschweigen. Auch hier zahlt sich, meiner Erfahrung nach, Transparenz und Offenheit aus!

Auch aus der Sicht des Nachfolgers oder Käufers einer Firma sind gemeinsame Rituale wichtig und entscheidend dafür, ob Kunden und Mitarbeiter dem Unternehmen langfristig die Treue halten. Hilfreich dabei sind gemeinsame Übergangszeiten, in denen der alte und der neue Chef Seite an Seite arbeiten, gemeinsam Kunden besuchen und den Mitarbeitern zeigen, dass ihnen die Zukunft der Firma am Herzen liegt.

Unternehmer und Nachfolger sollten eben deshalb auch menschlich zueinander passen und im Idealfall ähnliche Werte verkörpern, um Vertrauen aufrecht zu erhalten und Kontinuität zu gewährleisten. Dies ist besonders wichtig, wenn beide aus verschiedenen Kulturen kommen, ob nun aus unterschiedlichen Branchen oder unterschiedlichen Regionen.

Menschlich-emotionale Übergangsrituale sind indes nur dann glaubwürdig und nützlich, wenn die Beteiligten dabei authentisch und ehrlich sind. Bei der dafür nötigen emotionalen Kompetenz geht es jedoch nicht um die Manipulation von Gefühlen anderer, sondern um die Klarheit über die eigenen Gefühle und deren Herkunft! Aufgesetzte Freundlichkeit oder gespielte Anteilnahme steigert nicht nur das Misstrauen gegenüber dem Chef oder seinem Nachfolger, Mitarbeiter oder Geschäftspartner ziehen sich dann erst recht zurück, weil sie nicht wissen, woran sie sind.

So widersprüchlich dies in einer von ständiger Leistung und Erfolgsmeldungen dominierten Wirtschaft auch klingen mag: Ein sogenannter Burn-Out oder eine frühere Insolvenz des Unternehmers kann dann hilfreich sein, wenn die Erfahrungen mit Unterstützung eines Experten ausgewertet und integriert werden. Erst durch das Erleben einer schwierigen Unternehmensphase oder einer persönlichen Krise kann wahres Mitgefühl und Empathie entstehen. Diese Gefühle helfen, gerade mit hoch emotionalen Herausforderungen wie einer Nachfolge oder Übernahme eines Unternehmens auch menschlich erfolgreich umzugehen. Sich bei dieser herausfordernden Arbeit an sich selbst intensiv begleiten zu lassen, ist indes nicht nur ein persönlicher Luxus. Es ist ein Teil der Verantwortung, die Unternehmer und Nachfolger gegenüber dem gesamten Unternehmen haben.

Werden diese Gefühle berücksichtigt und kreativ genutzt, bieten Unternehmensnachfolgen die Chance für eine Transformation der gesamten Organisation.

Lassen Sie sich diese Chance nicht entgehen. Starten Sie jetzt, Ihre Nachfolge zusammen mit Experten zu regeln – unabhängig davon, wie alt sie heute sind!

*Dipl.-Ing.(FH), Dipl.-Wirtsch.-Ing.(FH), Tom Koehler*

# Ausbildung

In manchen Ländern kann man es vom Tellerwäscher zum Millio-  
när bringen. In manchen Berufen fängt man schon als „Meister“  
an (Beispiel: der „Wachtmeister“). – Im deutschen Handwerk  
eher vom „Lehrbub zum Vorstandsvorsitzenden“.... oder vom  
Lehrling zum Handwerksmeister (= Unternehmer) – das ist Jahr-  
hunderte alte Tradition.

Folgen wir doch mal gemeinsam den ersten Jahren dieser Ent-  
wicklung und fragen uns gemeinsam, was in der Ausbildungszeit  
passieren sollte – und was denn tatsächlich passiert.

Im Handwerk ist der Weg zur „Meisterschaft“ recht lang, für man-  
che anstrengend oder „schwierig“; ... alles Attribute, die nach  
meiner Beobachtung etwas aus der Mode gekommen sind. Die-  
ser Weg beginnt immer und für alle mit dem ersten Tag im ersten  
Lehrjahr und ist aus gutem Grund seit je her einer der deutschen  
Exportschlager.

Warum ist etwas, das national augenscheinlich aus der Mode  
kommt, denn international so gefragt?

Schauen wir uns einmal unsere eigene Branche genauer an: Da  
beginnen alle (ob jetzt in Ausbildung oder „Quereinsteiger“) nicht  
als „Meister“, sondern als „Helfer“..... für eine Dienstleistungs-  
branche ist das zwar nicht verwunderlich, hat aber nichts mit  
dem gleichnamigen Syndrom zu tun.

## Was macht einen guten Helfer aus?

Das ist einer, „der sieht wo es fehlt!“, hätte mein Großvater ge-  
sagt! Übersetzt in Beraterdeutsch: Der „brauchbare“ Helfer un-  
terscheidet sich von dem „Helfer ohne Zukunft“ dadurch, dass  
er dem, was „passiert, wobei er helfen soll“ seine ungeteilte Auf-  
merksamkeit schenkt. Einfacher formuliert: Jemand, der wäh-  
rend der gesamten Arbeitszeit „bei der Sache ist“!

Ein solcher Auszubildende verbrachte früher ein komplettes Jahr  
damit, „achtsamer Helfer“ zu sein, um dann im zweiten Jahr zu  
einer Art „Erster-Helfer“, sozusagen vom Boden in die Zwischen-  
lage, „aufzusteigen“. Im dritten und letzten Jahr führt der Auszu-  
bildende eine eigene Kolonne .... allerdings an der „kurzen Leine“  
seiner Ausbilders.

Wenn ich „früher“ meine, dann spreche ich von einer Zeit, in  
der noch keine Ausbildungsverordnung geschrieben war und in  
der der Gedanke an eine Ausbildungsvergütung schlicht absurd  
schien, weil man dem Meister „Lehrgeld“ zahlte!

Die Qualität der Ausbildung hing damals wie heute vom Ausbil-  
dungsbetrieb ab. Denn was haben die Lehrlinge im ersten Lehr-  
jahr den ganzen Tag beobachtet?

Richtig: Das, was im Alltag seines Ausbildungsbetriebes so pas-  
siert!

## Die Bandbreite ist groß!

Ich glaube, es macht für die Erfahrungen der Zukunftsgeneration  
einen Unterschied, ob man täglich „anständiges“ Handwerk oder  
„Chaosmanagement“ beobachtet (oder „lernt“).

Ob man an der (organisierten und vorbereiteten) Baustelle  
freundlich begrüßt wird – und vielleicht sogar einen Kaffee zur  
Pause und ein „Dankeschön“ zum Feierabend bekommt ...  
– oder ob man vom Polier/Vorarbeiter radebrechend mit 200 dB  
angebrüllt wird, noch bevor man den LKW an der Baustelle über-  
haupt geparkt hat.

Mein Credo ist nicht verklärt nostalgisch – im Sinne von „früher  
war alles besser“...

Mir geht es schlichtweg „tierisch auf den Keks“, stets Gejammer  
über Themen wie „Fachkräftemangel“ etc. anzuhören, ohne dass  
nach dem Gejammer auch etwas Konstruktives kommt.

Wenn schon keiner eine wirklich neue Idee (z. B. zum Thema  
Ausbildung) hat, dann wäre doch mal ein kritischer Vergleich  
zwischen traditioneller Handwerksausbildung und moderner, „in-  
dustrieller“ Ausbildung hilfreich.

Dann könnte man sehen/zeigen, dass die „traditionelle“ Ausbil-  
dung primär „Fähigkeiten“ vermittelt, während die moderne Aus-  
bildung „Fertigkeiten“ lehrt.

... das ist ein Riesenunterschied! – auch wenn in der Praxis, der  
„Un-Fertige“ vom „Un-Fähigen“ schwer zu unterscheiden ist.

## DER AUTOR

**Tom Koehler**, Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-  
Wirtsch.-Ing. (FH), arbeitet bundesweit  
als Berater / Coach und Interim-Mana-  
ger für Gerüstbau-, Handwerks- und  
Industrie-Unternehmen.



E-Mail: [tom@scaffcon.com](mailto:tom@scaffcon.com) ■ [www.scaffcon.com](http://www.scaffcon.com)