

## 5. PSYCHOLOGIE DER ÜBERGABE – DIE EMOTIONALEN MOMENTE EINER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Es ist beinahe eine Idealvorstellung, dem eigenen Kind das Unternehmen zu übertragen und so in die nächste Generation zu führen. Der gute Name in der Branche lebt weiter. Der Vater kommt regelmäßig vorbei, lässt sich die neuen Bauvorhaben zeigen, bringt seine Erfahrung und Ideen mit ein. Es wird fachlich diskutiert, neue Lösungen entstehen und werden voller Dankbarkeit in die Baustellenabwicklung eingebracht. Der Nachfolger (Sohn/Tochter) wird sukzessive bei den Bauherren und Stammkunden vorgestellt. Das soll es durchaus geben, kommt jedoch, wie die Praxis zeigt, nicht sehr regelmäßig vor.

Auf der Internetseite des Verbandes wurden zahlreiche Fachbeiträge, welche die notwendigen Schritte der Nachfolgeregelung umfassend beleuchten, dargestellt. Diese Schritte als Übergeber alleine zu gehen, ist dennoch meist nicht einfach. Mal ist es das Tagesgeschäft, mal steht man sich selbst im Weg und gerne schiebt man eine derartige Entscheidung vor sich her. Die Kunst einer guten Vorbereitung besteht dann darin, einerseits die erforderlichen Maßnahmen auf die sachliche Ebene zu bringen, andererseits aber die Emotionen und deren Einflüsse auf das eigene Verhalten nicht zu ignorieren.

Die Wirtschaftswissenschaftler, die sich mit Unternehmensnachfolge beschäftigen, gehen in ihren Annahmen gerne von einem rationalen Verhalten aus. Die Psychologen sind der Realität offenbar näher. Sie sprechen häufig von „rationalisierten“ Entscheidungen. Der Entschluss oder die Wahl einer Alternative entstehen intuitiv. Anschließend werden plausible Argumente, die dafür gesprochen haben sollen, gefunden.

Die Übergabe eines Unternehmens ist kein für sich isoliertes Thema. Sie wird aus vielen Richtungen beeinflusst, z.B. eigene Wunschvorstellungen bezugnehmend auf die Person des Nachfolgers, Druck der Familie, Erwartungshaltung, Ansprüche und Ängste der Mitarbeiter, Sorge um die eigene Alterssicherung bei zu geringem Unternehmens-/Ertragswert, Gesundheit sowie eventuell schon feststehende private Pläne, die nicht (schon wieder) aufgeschoben werden sollen.

Gleichzeitig fehlt oft das Wissen über die finanziellen, rechtlichen oder steuerlichen Auswirkungen einer Nachfolgeregelung, so dass die möglichen Probleme als unüberschaubar betrachtet, falsch gewichtet oder einfach nicht erkannt werden. Unsicherheit überwiegt den Wunschgedanken, die Nachfolge einzuleiten und hemmen, eine Entscheidung zu treffen.

Zeitlich lässt sich der Prozess, innerhalb dessen diese Entscheidungen fallen müssen, wie folgt gliedern:

1. Einsicht gewinnen
2. Den richtigen Nachfolger finden und als solchen anerkennen
3. Das richtige Nachfolgekonzept ausarbeiten
4. Ein faires Angebot verbindlich unterbreiten
5. Bei der Übernahme zu Eingeständnissen bereit sein
6. Aktiv der Übergabe zur Verfügung stehen
7. Loslassen und mit den Nachfolgern zeitlich die Zukunft gestalten

## 1. Entscheidungsbereich: Einsicht

So einfach dieser Ablauf klingt, so oft scheitert er bereits am ersten Punkt. Allein unter dem Aspekt der Gesundheit sollte allerdings jedem verantwortungsbewussten Unternehmer klar sein, dass die wirtschaftliche Existenz seiner Mitarbeiter und deren Familien vom „Funktionieren“ des Inhabers bzw. geschäftsführenden Gesellschafters abhängig ist. Auch der Markt bewertet eine unregelmäßige Nachfolge negativ, weil - ohne es jemals offen auszusprechen - die Sorge bezüglich einer erfolgreichen Baustellenabwicklung mit zunehmendem Alter des Unternehmers aufkommt.

Als erstaunliche Beobachtung am Rande sei aufgeführt: Je jünger der Unternehmer war, als er sich zum ersten Mal mit seiner Nachfolge beschäftigte, desto einfacher fiel ihm zum Schluss das Loslassen. Auch wenn dazwischen durchaus mehr als 10 Jahre liegen können.

## 2. Entscheidungsbereich: Nachfolgerauswahl

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger beginnt oft im eigenen Umfeld. Familie, Mitarbeiter - auch ehemalige Mitarbeiter, mit denen noch eine enge Verbundenheit besteht - oder freie Mitarbeiter sind die ersten Ansprechpartner, bevor eine externe Suche beginnt. Zweifels- ohne müssen fachliche und unternehmerische Eigenschaften vorhanden sein. Aber muss das Profil des Gesuchten vom Spiegelbild des heutigen Unternehmers abgeleitet werden? Veränderte Marktlage, andere „Zeiten“, ein anderer Werdegang, ein Patriarch als Chef oder einfach nur die fehlende „Gesichtsreife“ - all dies können Gründe sein, warum ein potenzieller Kandidat noch nicht wie ein fertiger Unternehmer erscheint.

Über den Schatten der eigenen Vorstellungskraft zu springen, ist nicht leicht. Vor allem dann, wenn die Konsequenz daraus bedeutet, dass Eigenheiten respektiert werden müssen, um den Nachfolger wachsen zu lassen. Psychologisch besteht der schwierigste Schritt darin, gleiche Augenhöhe zu erlauben. Es geht um kalkulierten Vertrauensvorschuss, der dem Übernehmer hilft, bei Mitarbeitern sowie bei Bauherren und Auftraggebern Anerkennung als der gesetzte Neue zu erlangen.

## 3. Entscheidungsbereich: Nachfolgekonzept

Die grundlegende Entscheidung ist, zunächst die eigenen Ziele zu formulieren. Was soll erreicht werden? Maximaler Verkaufspreis, Erhalt des am Markt bekannten Firmennamens, „den jungen Leuten/Kindern“ auf den Weg helfen, Arbeitsplätze der Mitarbeiter zu sichern, rechtliche, steuerrechtliche sowie innerhalb der Familie erbschaftsrechtliche optimal Gestaltung oder soll einfach nur ein Mieter für den im Eigentum befindlichen Maschinenpark bzw. für das Firmengrundstück gefunden werden? Einige Ziele können durchaus untereinander im Konflikt stehen und daher nur schwer gleichzeitig realisiert werden. Zudem sind dem Grad der eigenen Zielerreichung durch die Vorstellungen und Möglichkeiten des Nachfolgers Grenzen gesetzt. Ein junger Vater, der gerade sein Einfamilienhaus finanziert, wird kaum parallel ohne Hilfe einen hohen Kaufpreis für ein GaLaBau-Unternehmen aufbringen können.

Unter „fair“ ist auch zu verstehen, dass das Unternehmen tatsächlich in der Lage sein muss, in überschaubarer Zeit einen Kaufpreis nach Unternehmerlohn, Steuern und Zinsen zu refinanzieren. Hier gilt es, das Machbare zu erkennen und einzusehen - eine Hürde, die meist nur mit einer sachlichen, vielleicht sogar externen Betrachtung genommen werden kann.

#### 4. Entscheidungsbereich: Faires Angebot

Innerhalb der Nachfolge müssen Übergeber und Übernehmer zu Kompromissen bereit sein. Es allen Beteiligten gerecht zu machen, ist schlichtweg unmöglich. Fair bedeutet auch, dass nicht nur alle Konditionen (Zeitpunkt, Höhe der Beteiligung, Finanzierungsform, Gestaltung der Übergabephase, Gesellschaftsform, Kompetenzen, Möglichkeiten, Aufgabenteilung etc.) definiert werden, sondern, dass der Übergeber sich an sein eigenes Angebot hält. Angebot und Nachfrage regelt der Markt, nicht die eigenen oder durch langjährige begleitende Berater gefestigten Vorstellungen. Gerade an dieser Stelle zeigt sich in der Praxis, wie offenbar nur vermeintlich getroffene Entscheidungen sehr zögerlich verändert werden können.

#### 5. Entscheidungsbereich: Eingeständnisse

Es wird amtlich und die Entscheidungen sind kaum mehr rückgängig zu machen. Psychologen haben in solchen Fällen oft schon einen „Bedauernseffekt“ (Regret-Effekt) beobachtet und nachgewiesen. Der grundsätzlich freiheitsliebende Mensch schränkt durch die Festlegung auf eine Entscheidungsalternative seinen Alternativbereich eindeutig ein. Aber Freiheit heißt nun einmal, viele Alternativen haben zu können. Entscheidungen sind folgerichtig, selbst auferlegte Einschränkungen der persönlichen Freiheit. In der Praxis führt dies zum „Nachkarren“, Nicht-einhalten von Vereinbarungen, Aufschiebung von Terminen, Zögern etc.

Nach Unterschrift dagegen wird sich selbst die Frage gestellt, ob es nun wirklich die richtige Entscheidung war. Der gewählte Nachfolger wird noch kritischer gesehen und beobachtet. Andere, verworfene Alternativen werden plötzlich aufgewertet.

Klischeehaft kennen es die Männer vielleicht vom Auto-, die Damen vom Schuhkauf.

#### 6. Entscheidungsbereich: Aktive Hilfe

Zunächst ist dies die vermeintlich am meisten entspannte Phase des bisherigen Ablaufs. Die Entscheidung und Aufgabenstellung gilt es zu akzeptieren.

Sofern die Übergabe freundschaftlich erfolgte, helfen die meisten Altinhaber/Altgesellschafter an dieser Stelle gerne. Sie werden jedoch erkennen, dass „der Neue“ Dinge evtl. anders angeht. Änderungen sind an sich wertfrei. Sie können gut sein, wenn z.B. die in der letzten Zeit etwas vernachlässigte Akquisition angegangen oder das Baustellen-Controlling der Bauvorhaben systematisiert wird. Schlecht sind sie, wenn beispielsweise der neue Führungsstil die Mitarbeiter als das wichtigste Kapital eines GaLaBau-Unternehmens ansieht und seine Art zu Verunsicherungen oder Demotivierung auf die Mitarbeiter wirkt.

Für den ehemaligen Inhaber bzw. geschäftsführenden Gesellschafter, der zu helfen versprach, gilt es nun, sich diplomatisch zu zeigen. Seine Hilfe ist willkommen, wo sie einen Nutzen verspricht, unerwünscht, wo sie Einmischung bedeutet. In der Praxis hat es sich bewährt, Unterstützungsaktivitäten zu strukturieren und Aufgaben zu verteilen:

- **Baustellen:**

Alle Baustellen sind gemeinsam durchzugehen und hinsichtlich der Leitung zu übergeben. Hier werden klare Informationen einmalig (schlicht protokolliert) übergeben.

- **Kunden**

Nicht zuletzt aus den der Baustellenübergabe resultierenden Ansätze, ergibt sich z.B. wie Kunden angesprochen werden können. Darüber hinaus ist es sicherlich ein sehr wertvoller Beitrag des Übergebers, die Vorstellung des Nachfolgers zu planen und vorzubereiten - sei es in Form einer Verstellungstour bei wichtigen Bauherren und Auftraggebern und/oder zumindest eines Rundschreibens, das einleitend als gezieltes Marketinginstrument eingesetzt werden kann.

- **Mitarbeiter**

Die früheren Inhaber bzw. geschäftsführenden Gesellschafter haben jetzt oft eine viel sensiblere Wahrnehmung der Mitarbeiterprobleme, weil dies aus einer gewissen Distanz zum Tagesgeschäft passiert. Häufig kommen die Mitarbeiter von sich aus auf ihre ehemaligen Chefs zu - nicht selten, um sich über die Neuerungen zu beschweren. Die jahrelange Erfahrung und persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern können sich für den Nachfolger als wichtiges Bindeglied erweisen, um mit Hilfe eines neutralen Feedbacks vom Übergeber in seine neue Führungsrolle hinein zu wachsen.

Insgesamt muss allerdings klar sein: Der Neue ist jetzt der Chef. Das ist in letzter Konsequenz zu akzeptieren. In dieser Prozessphase ist es sehr wichtig, die Kommunikation auf einem sehr hohen Level zu halten, da in dieser Phase die meisten Nachfolgen wieder zu scheitern drohen.

## 7. Entscheidungsbereich: Loslassen

Verfügbarkeit und das Loslassen stellt für den Nachfolger eine gewisse Einschränkung der letztlich gewollten Freizeit in der sogenannten dritten Lebensphase dar. Dies hört der Altinhaber/Altgesellschafter spätestens von seinem Ehepartner. Gleichzeitig ist aber ein Sofortausstieg aus dem aktiven Berufsleben nicht einfach. Auch hier hilft es, sich für eine gewisse Systematik zu entscheiden.

Die reine Übergabetätigkeit ist nach allgemeiner Auffassung Bestandteil des Kaufpreises und muss damit erfolgen. Dennoch sollte sie direkt und möglichst schriftlich von anderen Tätigkeiten abgegrenzt werden. Das erfolgt durch einen Beratervertrag wie unter fremden Dritten (inkl. Stundenumfang und Stundensatz) sowie ggf. durch eine Provisionsregelung für zusätzliche, dem Unternehmen zugeführte Projekte.

Diese Begleitung ist zeitlich gesehen der letzte Schritt, den ein ehemaliger Chef (Inhaber bzw. geschäftsführender Gesellschafter) zu erfüllen hat. Es geht darum, einerseits sich nicht mehr als unentbehrlich zu sehen. Andererseits sich der letztlich doch selbst gewünschten Realität „danach“ zu stellen.

Die wirklich erfolgreichen Übergaben zeichnen sich dadurch aus, dass der ehemalige Chef ein stets willkommener Besucher ist. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Jörg T. Eckhold  
(Geschäftsführer)

Eckhold Consultants GmbH

Stand: Februar 2017