

Persönliche Grenzen bei der Unternehmensnachfolge

„Die Übergabe verlangt großes Kommunikationsgeschick.“

Interview mit WP StB Dr. Alexander Reinhart, Strategie Coach (Univ.), Systemischer Trainer (Univ.)



Dr. Alexander Reinhart

In naher Zukunft steht bei einer großen Anzahl von Unternehmen und Kanzleien die Nachfolge an. Dabei sehen sich Inhaber und Nachfolger, aber auch deren direktes Umfeld mit unterschiedlichsten Herausforderungen konfrontiert. Zum einen gilt es, alle fachlichen Themen angemessen zu bearbeiten. Für eine erfolgreiche Übergabe müssen aber auch Brücken über persönliche Herausforderungen und Grenzen geschlagen werden.

Herr Dr. Reinhart, Sie kennen Unternehmens- und Kanzleinachfolgen aus verschiedenen Perspektiven: Aus fachlicher Sicht als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie aus Sicht eines „Coaches und Trainers“, der die persönlichen Bedürfnisse des jeweiligen Inhabers oder Nachfolgers zum Erfolgsfaktor für die Nachfolgeregelung werden lässt. Welchen Anteil an einer Unternehmens- und Kanzleinachfolge hat aus Ihrer Sicht die fachliche Begleitung?

Die fachliche Begleitung steht im primären Fokus aller Beteiligten, da diese in vielen Bereichen, beispielweise der steuerlichen Beratung, der Ermittlung eines Kaufpreises oder der Rechtsberatung unabdingbar ist. Welchen Anteil diese Begleitung letztendlich an der Entscheidung der Entscheidungsträger ausmacht, lässt sich schwer messen. Nach meiner Einschätzung spielen neben der fachlichen Begleitung, die allen Beteiligten Verlässlichkeit im Prozess der Übergabe gibt bzw. geben soll, auch persönliche Bedürfnisse eine maßgebliche Rolle, ob eine Unternehmensübergabe erfolgreich gestaltet werden kann.

Welche Rolle spielt dabei eine persönliche Begleitung des Inhabers oder des Nachfolgers?

Im ersten Schritt geht es um die Frage, wie die jeweils handelnden Personen für sich eine „er-

folgreiche“ Unternehmensübergabe definieren. Mögen es für den einen ein möglichst hoher Kaufpreis oder strategische Überlegungen sein, stehen für den anderen soziale Aspekte, die Weiterführung des Lebenswerks oder bei Familienunternehmen die adäquate Berücksichtigung aller Nachkommen für Erfolg. Bei der Unternehmens- und Kanzleinachfolge können alle Beteiligten, vom Unternehmer, dessen Ehegatten bis zur Nachfolgeneration auf vielschichtige Grenzsituationen stoßen. Der Umgang damit und die Reaktionen darauf sind dann ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Erfahrung zeigt, dass immer mehr Inhaber und Nachfolger – besonders von Familienunternehmen – erkennen, wie entscheidend das frühzeitig strategisch gecoachte Überwinden von Grenzen für die Unternehmensübergabe ist. Die eigene Stellung wird klar, die Nachfolger werden motiviert und Familienmitglieder überzeugt.

Sie sprechen von Grenzsituationen. Können Sie Beispiele in Bezug auf die Inhaber bzw. aus Sicht der Übergeber und deren Umfeld nennen?

Zum einen ist es – zumindest in aller Regel – einmalig, ein Unternehmen und die Verantwortung dafür auf andere Menschen zu übertragen. Es ist daher nicht möglich, auf einen

breiten Erfahrungsschatz zurückzugreifen, was das Thema Nachfolge zu einer – bewussten oder unbewussten – Grenzsituation werden lässt.

Das wohl am stärksten von Emotionen belastete Thema stellt die eigene Familie dar. Wenn dies als Grenze empfunden wird, lassen diese familiären Beziehungen vor der Unternehmens- und Kanzleinachfolge zurückscheuen. Dabei kann es helfen, sich in Bezug auf den Umgang und die Kommunikation mit der Familie zu sensibilisieren. Stehen schwierige Themen im Familienverbund im Wege, können moderierte Familienworkshops, gemeinsame Familienverfassungen sowie die Umsetzung eines Nachfolgeplans helfen.

Gibt es noch andere Faktoren, die Unternehmer an Grenzen stoßen lässt?

Auch Vertrauen in die nächste Generation könnte eine Grenze im Übergabeprozess darstellen. Die meisten von uns werden diesen Zweifel verneinen.

Ist das denn wirklich so?

Der Übergeber sollte versuchen herauszufinden, ob es ihm schwerfällt, loslassen zu können

und der nächsten Generation vollumfängliches Vertrauen zu schenken.

Nun könnte man sagen: „Vertrauen will verdient sein.“

An welchen Kriterien möchten sie dies messen? Dies stellt einen schwierigen emotionalen Prozess dar. Diese Kriterien kann nur jeder für sich selbst festlegen. Ist es jahrelange Zusammenarbeit, sind es betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die der Nachfolger liefern muss, dessen Führungsstil, oder ist es gar dessen Bereitschaft, den bisherigen Inhaber zukünftig im Unternehmen eingebunden zu lassen?

Und welche besonderen Herausforderungen ergeben sich vor diesem Hintergrund aus Nachfolgersicht?

Übergeber und Ehegatte, Geschwister, aber auch Personen außerhalb des Familienkreises – beispielweise andere Gesellschafter, Mitarbeiter oder Kreditgeber – bauen aufgrund ihrer eigenen Interessen einen für den Nachfolger hohen Erwartungsdruck auf, und zwar unabhängig davon, ob dieser Erwartungsdruck auch tatsächlich ausgeübt wird. Es genügt das eigene Empfinden.

Hinzu kommt der Erwartungsdruck, den sich ein Nachfolger selbst aufbaut bzw. auch schon vor der Übernahme aufgebaut hat. Gefühlt kann dieser Druck auf den Nachfolger mitunter sogar am stärksten wirken.

Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Familie?

Wie beim Übergeber auch, kann vor allem die eigene Familie dem Übernehmer Grenzen in alle nur denkbaren und vom Übernehmer nicht für möglich gehaltenen Richtungen auferlegen. Nicht nur die Beziehung zum Übergeber und dessen Ehegatten, sondern auch zu Geschwistern oder anderen Familienmitgliedern, die zum Teil nicht einmal an der Nachfolge beteiligt sind, gilt es auszuloten und intakt zu halten. Dies ist umso schwieriger, weil in der Regel oft eine sachliche Ebene verlassen wird und verstärkt Emotionen auf allen Seiten im Spiel sind. Dabei ist es aus meiner Sicht wichtig für eine erfolgreiche Übergabe, sich in Bezug auf den Umgang und die Kommunika-





tion mit der Familie zu sensibilisieren. Auch die Festlegung von Regeln im Umgang miteinander kann eine wesentliche Basis für eine jeweils erfolgreiche Zukunft sein.

Und wo kann ein Nachfolger darüber hinaus an Grenzen stoßen?

Auch das Thema „Finanzen“ wird bei einer Unternehmens- und Kanzleinachfolge von den Beteiligten sehr oft in den Mittelpunkt gerückt. Beim Geld hört ja schließlich die Freundschaft und vor allem die Verwandtschaft auf. Vor diesem Hintergrund können finanzielle Aspekte schnell für den Nachfolger als Grenze des für ihn Machbaren empfunden werden. Zum einen geht es hier natürlich um die Frage der Finanzierung möglicher Forderungen des Übergebers. Aber auch Themen wie Kaufpreis und Kaufpreisfindung, Verhandlungen mit Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern sowie Banken, ggf. Ausgleichszahlungen an Geschwister sowie in dieser Phase allgegenwärtige Steuerfragen können selbst bei ansonsten sehr gestandenen Persönlichkeiten zu einer gefühlten Ohnmacht führen.

Zeigt sich also vor allem am Thema Kommunikation, welche Dynamik eine Unternehmensübergabe auf Nachfolger entfalten kann?

So ist es, die Übergabe verlangt großes Kommunikationsgeschick mit den unterschiedlichen Menschen. Es geht auch um den Umgang mit Kommunikation, den die Übergabe zwangsläufig mit sich bringt. Dies kann mitunter als bedrückend empfunden werden. Denn schließlich steht der Nachfolger immer und zu jeder Zeit im Mittelpunkt der Übergabe. Nicht nur introvertierte Menschen können diese Anforderungen im Bereich Kommunikation als Grenze empfinden, der sie nur schwer Herr zu werden vermögen.

Mit welchen Strategien können Inhaber oder Nachfolger selbst gegensteuern?

Was sind ihre Ziele und ihre Gedanken? Die Beantwortung dieser beiden simpel klingenden Fragen können für Übergeber die Grenze sein, warum ihnen das Thema Nachfolge so schwerfällt. Hier kreisen unzählige Themen im Kopf durcheinander. Diese Themen, Ziele und

Gedanken gilt es zu benennen, zu strukturieren und anhand einer geeigneten Priorisierung als Grundlage für eine erfolgreiche und für sie zufriedenstellende Unternehmens- und Kanzleinachfolge heranzuziehen.

Gilt dies auch für die Nachfolger?

Nur wenn sich Nachfolger über ihre Ziele, und zwar sowohl aus unternehmerischer Sicht wie auch aus persönlicher Sicht im Klaren sind, können sie diese im Nachfolgeprozess adäquat und nachhaltig einbringen und verfolgen. Diese Ziele gilt es zu benennen und zu strukturieren. Und – ganz wichtig – als Inhaber oder Nachfolger lernen sie ihre wichtigen Grenzen zu benennen und diese als Grundlage für ihr Handeln im Nachfolgeprozess einzubinden. Die persönliche Haltung zu Grenzen und Grenzerfahrungen ist also zu reflektieren.

Wirtschaftsprüfer begleiten nicht nur Unternehmer bei der Suche nach einem Nachfolger, sondern sollten sich – wenn sie in eigener Praxis tätig sind – auch Gedanken in eigener Sache machen. Deshalb eine abschließende Frage: Welchen Rat über das bereits Gesagte hinaus können Sie dafür mit auf den Weg geben?

Wirtschaftsprüfer und Berater sind es gewohnt, auf alle fachlichen Fragen eine passende Antwort für ihre Mandanten zu finden. Diese zum Zeitpunkt einer geplanten Übergabe meist ein komplettes Berufsleben lang prägende Sichtweise kann dazu führen, dass es schwerfällt, sich selbst Rat bei anderen einzuholen. Aber jeder Kanzleiinhaber sollte sich gerade bei seiner eigenen Nachfolgeplanung auch anderen anvertrauen, so wie ihm ein Berufsleben lang andere Menschen ihr Vertrauen geschenkt haben. Auf dieser Grundlage wird dann eine erfolgreiche Kanzleiübergabe gelingen.

Dr. Alexander Reinhart ist strategischer Coach für strukturierte Unternehmens- und Kanzleiübergaben. Seine Kunden sind Inhaber von Familienunternehmen und Kanzleien, deren Angehörige sowie Fremdgesellschaften, die das Unternehmen oder die Kanzlei fortführen.

