
... eigentlich eine wunderbare Angelegenheit

Eine Familie ist mit ihrem Unternehmen persönlich verbunden, identifiziert sich damit. Die Familie selbst versteht sich als *die* Firma, da sich hier ihr *Geist und Stil* widerspiegelt. Das Familienunternehmen sichert ihre Existenz und jedes Familienmitglied leistet auf seine Weise einen Beitrag zum gemeinsamen Werk und Erfolg. Das Unternehmen trägt durch seine Wirtschaftskraft zum Wohlstand der Familie und der der Gesellschaft bei. Materieller Wohlstand und eine gesellschaftlich anerkannte Stellung ermöglichen einen Lebensstil auf dem gewünschten Niveau. Tradition und Fortschritt werden gelebt und Freuden und Belastungen des Unternehmer-Lebens miteinander geteilt. Alle Familienmitglieder fühlen sich untereinander wohl und es wird eine durch Vertrauen getragene Gesprächskultur gepflegt. Familie, Firma und jedes einzelne Familienmitglied stehen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander, so, dass kein Bereich zu kurz kommt. Wer nicht aktiv in der Firma mitmacht, kann seiner eigenen Berufung folgen und bereichert mit seinen Erfahrungen aus anderen Berufs- und Lebensbereichen das Familienleben. Kurz: Beruf und Lebenssinn sind bei den Familienmitgliedern im Einklang. Lebensqualität in der Familie und im Unternehmen wird gelebt. Die Vorbereitung und Übergabe an die Nachfolgeneration wird als integraler Bestandteil einer zukunftsgerichteten Unternehmensführung aktiv gestaltet.

Schließlich gibt der Gründer bzw. bereits die nächste Generation das Steuer in die Hände des Nachfolgers weiter -und das Familienunternehmen setzt die Fahrt erfolgreich mit einem zeitgemäßen Kurs fort. Der Gebende genießt die Früchte seiner Aufbauarbeit – und beginnt seine neue Lebensphase. Der Nehmende übernimmt motiviert die Verantwortung für das Familienunternehmen. Er gestaltet die neue Balance seines Unternehmer- sowie Privatlebens und lebt ein erfülltes Familienleben. Schritt für Schritt lässt er seine Unternehmensvisionen Gestalt annehmen. Und dann kommt der Tag, an dem auch er sein Werk an die nächste Generation weitergibt...

Hört sich fast wie ein Märchen an! Finden Sie nicht auch!? Doch, wie Sie ja selbst wissen, sieht die Wirklichkeit häufig anders aus. Hierzu einige aktuelle Zeitungüberschriften: „Viele Senioren tun sich schwer mit der Übergabe“ – „Viele Unternehmen scheitern am verpatzten Stabwechsel“ – „Patriarchen trennen sich oft zu spät von der Spitze“ – „Unternehmer regeln Nachfolge oft unprofessionell“ – „Kinder haben Anspruch auf klare Perspektive“ – „Die undankbare Prinzenrolle“. Solche Artikel klagen selten an, sondern wollen aufrütteln, Fehlentwicklungen in der Nachfolgepraxis vermeiden helfen und weisen auf den *Stachel Nachfolge* in Familienunternehmen hin.

Bei der praktischen Umsetzung der Nachfolgeregelung ist häufig von Senioren, den Gebenden zu hören, dass die Übergabe sie fast mehr Kraft kostete als der jahrzehntelange Aufbau. Und dies nicht nur, wenn eine Familiennachfolge geregelt werden musste. Aber auch bei den Junioren, den Nehmenden, sind die Freuden des Nehmens nicht ungetrübt. Wenn es überhaupt zu einer erfolgreichen innerfamiliären Nachfolge gekommen ist, enthalten die Erfahrungsberichte zutiefst menschliche, nicht selten auch Leidensgeschichten. In letzten Jahren ist einiges in Bewegung gekommen. Die bereits 2001 gegründete *nexxt Initiative Unternehmensnachfolge* des Wirtschaftsministeriums unterstreicht die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Nachfolgethematik und bietet umfangreiche Informationen, auch eine Unternehmensbörse.¹ Es fehlt nicht an formalen und organisatorischen Regelungsvorschlägen für die Nachfolge.² Was bisher jedoch noch weitgehend fehlt, ist die *selbstverständliche* Anerkennung und bewusste Einbeziehung der persönlichen Dimension, der Emotionen im Nachfolgeprozess. Es tut sich aber einiges, um auch der *menschlichen Dimension* mehr Beachtung zu schenken.³ Und dieses Buch rückt *das Gefühl* in besonderer Weise als ein *Unternehmer-Nachfolger-Spiegel* ins Blickfeld.

Hand aufs Herz

Wie ist es bei Ihnen?

Haben Sie schon konkrete Vorstellungen davon, wie der Generationswechsel in Ihrem Unternehmen erfolgen soll? Wie fühlen Sie sich, wenn Sie an die Nachfolge denken? Haben Sie bereits entschieden, ob und wann Sie aus dem Unternehmen scheiden wollen? Wissen Sie überhaupt schon, wer Ihr Nachfolger werden sollte bzw. könnte? Welche Ziele verfolgen Sie damit? Denken Sie an einen Fremdgeschäftsführer – oder gar über den Verkauf Ihres Unternehmens nach?

Gut, wenn Sie Ihre Nachfolge schon geregelt haben und wissen, was mit Ihrem Familienunternehmen geschieht und wie Ihre finanzielle Freiheit gesichert wird, wenn Sie Ihre neue Lebensphase beginnen wollen – oder plötzlich ausfallen würden. Es ist äußerst wichtig, heute schon zu wissen, wer für einen *unvorhergesehenen Fall* Ihr Stellvertreter und zuständig in der Familie ist. Wenn Sie dann noch Ihren „Notfallkoffer“ gepackt und hinterlegt haben, können Sie sich voll und ganz Ihrem Alltag mit einem *guten Gefühl* widmen!

Es ist aber auch verständlich, wenn Sie die Frage Ihrer Nachfolge auf *später* verschoben haben, da Sie sich bisher ganz den vielfältigen alltäglichen Führungsaufgaben widmeten. Wer denkt schon gerne an seinen *Ausstieg* oder gar an einen plötzlichen Ausfall, wie dieser durch einen Unfall, Krankheit oder gar Tod eintreten kann?

Schicksalsschläge: Der Nachfolgefall tritt zumeist unerwartet ein

Ein großer Teil der Wechsel an der Unternehmensspitze in Familienunternehmen erfolgt unerwartet. Eine schwere Krankheit, Familienstreitigkeiten, Scheidungsfälle, Burnout u.a. erzwingen dann eine schnelle Nachfolgeregelung, die die Zukunft des Unternehmens gefährden kann.⁴

Vielleicht denken Sie, dass eine Krise in der Ehe/Partnerschaft und innerhalb der Familie zwar emotional belastend ist, doch Privates nachrangig ist und die Existenz des Unternehmens an erster Stelle zu stehen hat. Es lassen sich hier genügend Gründe angeben, um mit dem Besen des Sachzwangs emotional Klärungsbedürftiges unter den Teppich des Unternehmensalltags zu kehren. Gefühle sind dann eine

Neben- bzw. Privatsache. Natürlich denken *Sie* nicht so! Doch ist dieses Denken weit verbreitet.

Allerdings: ein plötzlicher Ausfall der Führung kann die Existenz und damit auch das Schicksal von Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Lieferanten, ja die der Familie gefährden. Aber auch die geplante Übergabe des Unternehmens bleibt ohne rechtzeitige konkrete Regelungen und verbindliche Vereinbarungen ein Risiko für die Unternehmenszukunft. Es stimmt nachdenklich, dass nur die Hälfte der Unternehmer in einem Testament ihre Nachfolge geregelt haben.⁵

Zudem: Sollte Unternehmer-Sein nicht auch Berufung sein und der Lebensfreude dienen – und zur persönlichen, geistigen Bereicherung beitragen? Lebensqualität hängt eng damit zusammen, wie der unternehmerische mit dem privaten Alltag, wie Beruf und Lebenssinn in Einklang gebracht werden (vgl. hierzu auch Kapitel 3).⁶

Wie kann das emotional vielschichtige und vielseitige Geschehen bei der Nachfolge in Familienunternehmen persönlich angenommen und verstanden werden?

Es hört sich vielleicht provozierend an: es ist nur möglich, indem Sie es tun! Ebenso wie bei Ihren geschäftlichen Projekten, müssen Sie sich zunächst einmal einen Überblick über die Aufgabe und das zu Gestaltende verschaffen: den Entwicklungsstand Ihres *persönlichen Lebensprojektes* und *Ihrer Rahmenbedingungen*. Es gilt also Ihre Unternehmerlaufbahn in Augenschein zu nehmen. Und für Sie als Nachfolger ist eine Zwischenbilanz *angesagt*. Das sind zunächst einmal persönliche Hausaufgaben, für jeden von Ihnen! Und dabei will Sie dieses Buch unterstützen.

Sechs Schlüsselfragen

Fragen wirken wie Wecker. Die folgenden Schlüssel-Fragen sollen Ihre Aufmerksamkeit auf emotionale Einflussfaktoren richten, die bei der Nachfolgeregelung wirksam werden und als potenzielle *Brandherde* das Gelingen der Nachfolge behindern können. Gleichzeitig dienen sie dazu, Sie bei der Wahrnehmung von Gefühlen als Energiequelle für die Nachfolge zu unterstützen.

Schlüsselfragen der persönlichen Nachfolgeklärung

1. Welche Motive *bewegen* Gebenden und Nehmenden bei der Nachfolge wirklich – welche Übergabe- und Nachfolgebereitschaft besteht überhaupt?
2. Welche Gefühle wirken auf die Nachfolgeregelung besonders ein? Wie sind diese wahrzunehmen und zu verstehen?

3. Wie bewusst ist die Nachfolge im Lebenslauf, in die Lebensgeschichte und Lebensplanung von Gebendem und Nehmendem integriert?
4. Welchen Einfluss hat der *Geist und Stil* der Familie auf die Regelung der Nachfolge? Worauf ist besonders zu achten, damit der Nachfolger *folgen* – und der Gebende *geben* kann?
5. Wie können Nachfolgeregelungen als Klärungs- und Eini-gungsprozess in achtsamer Weise gestaltet werden? Was können Gebender und Nehmender sowie die ganze Familie jeweils persönlich zum Gelingen beitragen?
6. Wie können Gebender und Nehmender aufmerksamer mit sich selbst und miteinander bei der Nachfolgeklärung umgehen?

Sie selbst sind im Besitz der *richtigen* Antworten! Daher finden Sie in diesem Buch vor allem sinnverstandene und gefühlvolle Überlegungen und Anregungen, die Sie zu Ihren eigenen Antworten führen sollen. Damit Sie besser in Kontakt mit Ihren Antworten kommen können, werden Ihnen Wege aufgezeigt, wie Sie bei der Nachfolgeklärung Ihre Lebensenergie durch größere Aufmerksamkeit sowie einem Dialog von Kopf und Herz im Fluss halten können.

Hinterfragung des Selbstverständlichen

Die Antworten auf manche Schlüsselfragen mögen Ihnen selbstverständlich erscheinen. Allerdings sind es gerade die Selbstverständlichkeiten, die sowohl beim Gebenden wie Nehmenden auch emotionale Erkenntnis- und Anerkennungs-Hindernisse enthalten bzw. aufbauen können.

Ist es selbstverständlich, dass der Gebende sich mit Freude nach vielen Jahren Aufbauarbeit zurückzieht und der Nehmende sich zu freuen hat, da er ja ein Unternehmen erbt? Dass ein Unternehmerring zum Unternehmer geboren ist? Dass andere einen so sehen, wie man sich selbst sieht? Dass die Unternehmerrhe problemlos nach dem Abschied von der Führung des Unternehmens weitergeht?

Die Hinterfragung des Selbstverständlichen fördert das Selbstverständnis und ist die Grundlage zum gegenseitigen Verstehen. Denn wir können nicht einfach davon ausgehen zu wissen, was der andere denkt – schon gar nicht, was er fühlt und über uns wirklich denkt. Erst wenn ich meine eigenen Gedanken und Gefühle hinterfragt bzw. verstanden und auch die meines Gegenübers kennen gelernt habe, weiß ich, wovon *wir* sprechen. Erst so sind klare Verhältnisse bei der Nachfolgeregelung herstellbar!

Motivation zur Nachfolge: der Wille

... der Wille und nicht die Gabe macht den Geber.

Gotthold Ephraim Lessing

Bei der innerfamiliären Nachfolge sind zwei Lebenswege neu zu ordnen: der des Gebenden (Senior) und der des Nehmenden (Junior). Ein Lebenswerk soll vom Gebenden *in andere Hände* übergeben bzw. weitergegeben werden.

Während der Gebende seine Erfahrungen gemacht hat und die Früchte ernten kann, beginnt der Nehmende erst mit seinen persönlichen Unternehmererfahrungen und damit, zu säen, was er einmal ernten möchte. Die Über- bzw. Weitergabe bedeutet für den Gebenden einen grundlegenden Wendepunkt in seinem Unternehmerleben – und kann wohlverstanden die Chance eines *neuen Lebens* bedeuten. Auch für den Nehmenden beginnt ein neuer Lebensabschnitt, der geprägt ist durch die hohe Verantwortung für das Familienunternehmen und ebenso für seine eigene Familie.

Dass sich hier nicht nur ein begeisterndes Streben, sondern auch ein Widerstreben auf beiden Seiten aufbauen kann, ist nicht verwunderlich, geht es hierbei auch um fundamentale Identitäts- und Machtfragen.

Dreh- und Angelpunkt hierbei ist die *Selbstmotivation*, also der *Wille*, wirklich das Unternehmen *weiterzugeben* bzw. die Nachfolge *anzunehmen*. Wenden wir uns in diesem Kapitel der *ersten Schlüsselfrage* zu: Welche Motive *bewegen* Gebenden und Nehmenden bei der Nachfolge wirklich?

Grundfragen zur Nachfolge-Motivation

Welche Anlässe bewegen zur Nachfolgeregelung und Weitergabe eines Familienunternehmens? Was ist die *Triebfeder*, das Unternehmen an ein Familienmitglied weiterzugeben – oder auch nicht? Was hindert einen daran, seine Nachfolge frühzeitig zu regeln? Was lässt den Gebenden nicht wirklich loslassen? Was hindert einen Nehmenden, seine eigenen Bedürfnisse und Interessen selbstbewusst schon frühzeitig zu äußern?

Viele Familienunternehmen befassen sich erst spät mit einer Nachfolgeregelung. Aber auch dort, wo der Nachfolger im Unternehmen eingeführt ist, gibt es nicht selten Gebende, die immer noch das Steuer in der Hand behalten und nicht loslassen können.

Dies weist auf die Brisanz der Thematik hin. *Irgendetwas* scheint hier nicht wirklich geben zu wollen. Natürlich gibt es auch Nachfolger, die nicht wirklich nehmen wollen – oder können. Jedenfalls wird *Etwas* vor sich her geschoben. Und dieses *Etwas* ist eine klare und eindeutige Entscheidung und Willenserklärung. Diese kann nur ein FÜR oder WIDER bedeuten. Was den Willen letztlich jedoch nicht wollen lässt, liegt nicht in der Ratio „begraben“, sondern geht tiefer und ist emotionaler Natur. Die Nachfolgethematik berührt entscheidende Fragen der Persönlichkeit von Gebenden wie Nehmenden. Es geht dabei nicht zuletzt um eine Lebensentscheidung, eine Entscheidung für einen neuen Lebenszusammenhang. Ein durchaus *bewegendes* Ereignis, das ohne Selbstmotivation nicht konstruktiv und mit guten Gefühlen mitgestaltet werden kann.

Kaum einer Nachfolge in einem Familienunternehmen wurde in den Medien so viel Aufmerksamkeit geschenkt wie der *Nachfolge auf dem grünen Hügel*. Im *Familienunternehmen Wagner* war ein heftiger Streit um die neue Leitung der Bayreuther Wagner-Festspiele entbrannt. Die Süddeutsche Zeitung brachte es in einem Artikel auf den Punkt: „Der sture Alte will nicht weichen“. Die Berichte lesen sich wie ein *Nachfolge-Drama*. Die damals über 50-jährige Tochter des 2010 verstorbenen Leiters der Festspiele Wolfgang Wagner (damals 82), Eva Wagner-Pasquier, wurde zwar schließlich vom Stiftungsrat zur neuen Festspielleiterin gewählt. Aber dagegen bäumte sich Ihr Vater auf und ließ durch seinen Rechtsanwalt mitteilen, dass die satzungsgemäßen Voraussetzungen für die Benennung eines Nachfolgers nicht gegeben seien und er seine Tochter für ungeeignet halte. Daraufhin ließ Eva Wagner-Pasquier im Juni 2001 von ihrem Anwalt erklären, dass sie (gegenwärtig) nicht mehr für eine Nachfolge als Leiterin der

Bayreuther Festspiele zur Verfügung stehe. Erst im April 2008 erklärte Wolfgang Wagner (mit 88) sich bereit, zugunsten seiner beiden Töchter – Eva (63) und ihrer Halbschwester Katharina Wagner – zurückzutreten.

Diese für alle Beteiligten unerfreuliche, ja unreife Auseinandersetzung über eine Nachfolge macht aber deutlich, wie entscheidend der Wille des Gebenden ist, wirklich geben und gehen zu wollen.

Allerdings ist es zu einfach, dem *störrischen Alten* die alleinige Verantwortung für das Misslingen der Nachfolge anzulasten. Wolfgang Wagner hatte nie einen Hehl daraus gemacht, selbst entscheiden zu wollen, wann er ausscheiden will. Von daher hatte man die Rechnung ohne den Wirt gemacht!

Was ist daraus für das Gelingen der Nachfolge in Familienunternehmen zu lernen?

Eigentlich weiß dies jeder: die Nachfolge beginnt beim Gebenden. Ohne seinen Willen ist keine Nachfolge zu regeln. Die Beweggründe des Willens spielen die zentrale Rolle. Worauf es dabei letztlich ankommt, lässt sich mit Gottfried Ephraim Lessing auf den Punkt bringen, der in *Nathan der Weise* den Klosterbruder sagen lässt:

- Gott geb' Euch tausendfach, was Ihr gern geben wolltet. Denn der Wille und nicht die Gabe macht den Geber.

Und dennoch: was nutzt etwas geben zu wollen, wenn der Nehmende es nicht annimmt bzw. annehmen kann?

Gerade die Machtfragen, die den Prozess von Geben und Nehmen bei der Nachfolge prägen, enthalten emotionale Fallstricke, denen man durch die Klärung der Erwartungshaltungen aller Beteiligten zuvorkommen kann (vgl. Kapitel 2). Voraussetzung ist der wirkliche Wille. Dies ist ein zentraler Knackpunkt im Nachfolgeprozess. Es ist die eigene Wahrhaftigkeit, die es den anderen mitzuteilen gilt. Und dies bedeutet, sich zu zeigen, wie man wirklich ist, und zu sagen, was man wirklich will. Dies ist nicht gerade einfach: sowohl die Selbstverständigung über seine wirklichen Beweggründe als auch, diese den anderen mitzuteilen. Hier kann viel innerlich in Bewegung kommen. Im Grunde eine gesunde Entwicklung, doch wie wohl jeder weiß, wird allzu gerne der *emotionale Kram* weggedrängt, weil man nicht gelernt hat bzw. nicht weiß, wie man diesen *in den Griff* bekommen kann (vgl. Kapitel 2).

Wer hat nicht Angst missverstanden oder auch übervorteilt zu werden? Hierbei spielt sich selbst trauen und anderen vertrauen eine wichtige Rolle!

Wenn nicht Klarheit untereinander in den wichtigen persönlichen Fragen bei der Nachfolgeregelung geschaffen wird, werden emotionaler Sprengstoff und Tretminen gelegt!

Verantwortung geben und übernehmen sowie *Vertrauen schenken und fördern* sind zwei fundamentale persönliche Voraussetzungen für das Gelingen der Nachfolge. Warum ist dies so und wie können diese hergestellt werden?

Verantwortung – geben und nehmen

Verantwortung vertrauensvoll übergeben und übernehmen ist in der Tat der zentrale Dreh- und Angelpunkt der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. Nur wenn von Gebenden wie Nehmenden die Verantwortung übergeben bzw. übernommen wird, kann die Nachfolge gelingen. Was ist nun unter Verantwortung bei der Nachfolge zu verstehen? Im Wesentlichen geht es um drei Verantwortungsdimensionen:

1. *Die wirtschaftliche Verantwortung.* Das Familienunternehmen muss rentabel und erfolgreich weitergeführt und gesichert werden. Familienunternehmen sind überwiegend dem Mittelstand zuzurechnen. Sie beschäftigen ca. 60 Prozent aller Arbeitnehmer und erwirtschaften mehr als die Hälfte des Bruttosozialproduktes. In der Tat sind Familienunternehmen ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Sie prägen das Profil unserer ganzen Wirtschaft *{Rückgrat der deutschen Wirtschaft}*⁷
2. *Die soziale Verantwortung.* Diese ist zunächst für die eigene Familie und die Mitarbeiter zu übernehmen. Jeder Unternehmer trägt mit seinem Schaffen und Wirken zum Ansehen und zur *Weiterentwicklung* der Sozialen Marktwirtschaft bei. Dies erfordert entsprechende Unternehmens- und wirtschaftsethische Qualitäten (moralische Verantwortung). Wie sich Unternehmerfamilien in der Öffentlichkeit präsentieren und engagieren, prägt auch das Bild und Ansehen unserer Wirtschaftsgesellschaft – und das Ansehen des Unternehmertums wesentlich mit.⁸

Soziale und wirtschaftlich-kulturelle Verantwortung wahrnehmen

Die immer wieder in der Öffentlichkeit breit getretenen sensationellen Meldungen über die Querelen bei der Nachfolge in Unternehmerfamilien sind besonders fatal in einer gesellschaftlichen Situation, in der Politik und Religion weitgehend an ihrer Orientierungsfunktion eingebüßt haben. Die Nachfolge gerade in Familienunternehmen ist eben nicht bloß eine Privatangelegenheit, sondern impliziert auch eine soziale und wirtschaftskulturelle Verantwortung (vgl. hierzu Kapitel 4).

Doch bevor jemand seine soziale und wirtschaftlich-kulturelle Verantwortung wahrnehmen kann, hat er zuerst die persönliche Verantwortung für sich selbst wahrzunehmen. Der Unternehmensalltag mit seinen Herausforderungen und Routinen lässt häufig zu wenig Raum für sich selbst. Allerdings, wenn es soweit kommt, dass die Balance zwischen Arbeitsdruck und Lebenslust verloren geht, läuft etwas schief.⁹ Wer

nach diesem Motto unternehmerisch tätig ist, nimmt seine Selbstverantwortung nicht wahr. Ohne Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen, ist die Verantwortung für andere kaum überzeugend zu übernehmen.

3. *Die persönliche Verantwortung.* Hiermit ist die Wahrnehmung der Selbstverantwortung gemeint – und diese ist nicht zuletzt die Übernahme der Verantwortung für die eigenen Gefühle!

Persönliche Verantwortung übernehmen

Seien Sie skeptisch gegenüber Menschen, die immer nur andere für Versäumnisse oder misslungene Situationen verantwortlich machen. Wer allzu viel von anderen spricht und nicht von seiner Beteiligung, macht sich verächtlich, von seiner eigenen Verantwortung ablenken zu wollen. Menschen, die Selbstverantwortung übernehmen, sagen, was sie persönlich in der jeweiligen Situation denken und empfinden – und tun es auch!

Was bedeutet es überhaupt, Verantwortung zu übernehmen? Viele kluge Köpfe haben hierzu Vorschläge gemacht.¹⁰ Für unseren Zusammenhang reichen jedoch unser Alltagsverständnis und dessen praktische Konsequenzen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge.

VerANTWORTung hat damit zu tun, seine ANTWORT auf Herausforderungen des Lebens zu geben, d. h. man übernimmt eine Pflicht, z. B. etwas in Ordnung zu bringen, zu beschützen, zu verwirklichen. Wer Verantwortung trägt, hat sich zu etwas verpflichtet – und sollte auch wissen, wie er seine Pflicht wahrnehmen kann. Er braucht hierzu Kompetenzen, Orientierungen, Regeln und Grundsätze. Verantwortungsbewusstsein und Verantwortungsgefühl gehören hierbei zusammen. Denn wer Verantwortung wahrnehmen will, muss sich dessen *bewusst* sein und hierzu verpflichtet *fühlen*.

Bei der Nachfolge geht es um eine Selbstverpflichtung, d. h. eine aus *freiem Willen* entstandene Übergabe und Übernahme des Unternehmens. Wer sich einer solchen Verantwortung nicht gewachsen fühlt, kann und sollte diese ablehnen. Und auch für den Gebenden bedeutet die Übergabe, dass er diese verantworten kann. Er muss prüfen, wem er warum sein Unternehmen anvertraut. Es leuchtet einem jeden ein, dass hierzu eine längerfristige Vorbereitung notwendig ist damit sich das Verantwortungsbewusstsein und schließlich ein Verantwortungsgefühl entwickeln kann. Die Verantwortung wird sozusagen im Nachfolger gefühlsmäßig *verankert*.

Allerdings gelingt dies nur dann, wenn sich der Nachfolger wirklich hierzu berufen fühlt. Familienunternehmer sein ist kein Hobby, sondern *Berufung*, eine Lebensaufgabe. Wer sich hierzu berufen fühlt, wird seine Verantwortung auch von

Herzen gerne wahrnehmen, so schwierig sie auch sein mag (vgl. Kapitel 3). Verantwortung bedeutet, auch die Konsequenzen im Zusammenhang mit den Aufgaben zu tragen.

Gefühl der Verantwortlichkeit

Hans Jonas, der große Sozialphilosoph, gibt uns in seiner Ethik für die technologische Zivilisation Orientierungen für unsere persönliche und soziale Verantwortung. Er stellt heraus, dass der Wille zur Einsicht und zum guten Tun etwas ist, was aus einem selbst heraus kommen muss, um wirksam zu werden. Wer zu etwas gedrängt wird, was er nicht *einsieht*, wird nicht hinter seinem Handeln stehen und persönlich letztlich versagen. Damit der Wille bewegt wird, muss einen das, was getan und umgesetzt werden soll, auch wirklich berühren. *Unsere emotionale Seite muss ins Spiel kommen. Und nun liegt es im Wesen unserer moralischen Natur, dass der Appell, wie die Einsicht ihn vermittelt, eine Antwort in unserem Gefühl findet. Es ist das Gefühl der Verantwortlichkeit.*¹¹

Ein familieninterner Nachfolger kann dann ganz aus seinem Verantwortungsgefühl handeln, wenn seine Berufung, sein Herzens-Streben im Einklang mit den Führungsaufgaben eines Familienunternehmens steht. Das wäre ein Glücksfall! Allerdings braucht ein solcher Zeit und Entwicklung. Verantwortungsbereitschaft und Verantwortungsgefühl müssen über Jahre hinweg wachsen und bewusst entwickelt werden. Hierfür rechtzeitig die Impulse und Möglichkeiten zu bereiten, liegt in der persönlichen Verantwortung des Gebenden *und der Unternehmerfamilie als Ganzes*. Diese Art der Verantwortung lässt sich nicht *delegieren*.

Für das Gelingen der Nachfolgeregelung gilt: keine Delegation der Verantwortung durch die Unternehmensführung!

Die praktische Regelung einer Nachfolge ist eine unternehmensstrategische Führungsaufgabe, die erfahrungsgemäß etwa fünf Jahre in Anspruch nimmt. Eine erfolgreiche familieninterne Nachfolge ist das Ergebnis der jeweils gelebten Familien- und Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 4). Bei Einsicht und Willen von Gebenden und Nehmenden ist es möglich, potenziellen *emotionalen Sprengstoff*,

der sich vielleicht im Laufe der *Erziehungsjahre* angesammelt hat zu erkennen und zu entschärfen (vgl. Kapitel 2).

Einem Nachfolger Platz zu machen und sein über Jahre aufgebautes bzw. weitergeführtes Familienunternehmen hinzugeben, ist keine einfache Angelegenheit. Auch der Gebende braucht hierfür Zeit und Vorbereitung. Wer sich der Nachfolgeregelung frühzeitig widmet, nimmt nicht nur eine fundamentale strategische Aufgabe der Unternehmensführung wahr, sondern seine Selbstverantwortung und die für seine Familie. Um diese Aufgaben erfolgreich zu meistern, braucht es nicht zuletzt: Vertrauen.

Was bedeutet *Vertrauen* im Zusammenhang mit der Nachfolge – wie wichtig ist dieses und wie kann es gefördert werden?

Vertrauen – schenken und fördern

Wer kennt nicht den Spruch *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!* Und schon ist man in Gedanken gefangen, die sich aus einem Menschenbild speisen, das andere herabsetzt und für unfähig erklärt. Man nimmt sich so aber selbst die Chance, positive Erfahrungen mit anderen zu sammeln, die einen von einer Verantwortung entlasten könnten. Es kommt darauf an, wer wem warum vertraut bzw. vertrauen schenken soll. Vertrauen muss wachsen und braucht Zeit. Vertrauen schenken setzt Selbstvertrauen voraus!

Blindes Vertrauen ist natürlich nicht die Alternative. Wenn es gilt, die Zukunft eines Familienunternehmens zu sichern, wäre das verantwortungslos. Man muss sein Vertrauen selbst verantworten können! Denn wenn ich einem anderen vertraue, muss ich auch bereit sein, die Konsequenzen hinzunehmen – und mich entsprechend verhalten (ggfs. auch *zurückhalten*). Wer seinem Nachfolger die Verantwortung für sein Unternehmen weitergibt, kann dies nicht, wenn er diesem nicht wirklich vertraut. Genau das ist es, was Vertrauen bei der Nachfolge für den Gebenden schwer macht. Schließlich gibt er eine Verantwortung weiter, die mehr ist als ein Wirtschaftsunternehmen, sondern ein Lebenswerk, das ein wesentlicher Bestandteil seiner persönlichen Identität geworden ist. Vor allem sind es die über Jahre hinweg aufgebauten Vertrauensbeziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden, die ein wertvolles *Vertrauenkapital* des Unternehmens darstellen. Eine vertrauensvolle Übergabe ist also eine beachtliche Herausforderung!

Der Geber *baut* darauf, dass der Nehmende sein Werk verantwortungsvoll weiterführt. Ob derjenige, dem er sein Vertrauen schenkt, dieses letztlich auch *verdient*, zeigt sich erst dann, wenn er es sich auch verdienen kann. Vertrauen hat mit *sich trauen*, etwas zu wagen zu tun. Dies bedeutet auch *Loslassen* zu können. Wer sein Werk nicht

wirklich übergeben kann, zeigt, dass er kein Vertrauen hat. Wer nicht vertrauen kann, befürchtet die Kontrolle zu verlieren und Nachteile zu erleiden. Es ist verständlich, dass es einem Geber, der seine persönliche Identität wesentlich mit seinem Unternehmen viele Jahre verbunden, ja entwickelt hat, immense Schwierigkeiten bereiten kann, dieses loszulassen.

Verstehen ja – akzeptieren nein!

So verständlich die Schwierigkeit des Loslassens für den Gebenden ist, so wenig akzeptabel kann dies aber für den Nehmenden sein. Wie kann er sich sonst das Vertrauen verdienen? Wie kann er wirklich sonst nachfolgen? Aber auch der Gebende vergibt sich mit seinem Misstrauen die Chance eines Neubeginns!

Warum ist es überhaupt für den Gebenden häufig so schwer, Vertrauen zu schenken und die Nachfolgeregelung schon frühzeitig anzugehen? Um es direkt zu sagen: Es steckt kein *böser Wille* des Gebenden dahinter. Das wissen Sie ja selbst! Vielmehr kommen hier die im Mittelpunkt dieses Buches stehenden emotionalen Einflüsse zum Ausdruck. *Emotionale Blockaden* können sich vor allem durch die *ambivalente Lebenssituation* aufbauen, in der sich der Gebende befindet:

Persönliche Ambivalenz bei der Nachfolgeregelung

Mit der Nachfolge wird eine Wende im Leben eingeleitet, die vor allem neue Fragen und Herausforderungen der persönlichen Lebensgestaltung des Unternehmers in den Mittelpunkt rücken. Eine höchst ambivalente Lebenssituation. Hat er doch seine Lebensgestaltung und auch sein Lebensgefühl bisher überwiegend mit der Führung des Familienunternehmens identifiziert. Und diese Identifikation soll jetzt losgelassen werden. Zudem: alt fühlt sich ein Unternehmer schon gar nicht – auch wenn er über siebzig ist.

Dass beim Gebenden bei der Nachfolgeregelung Gefühle wie die, nicht mehr gebraucht zu werden oder gar zum *alten Eisen* zu gehören, aufsteigen, ist menschlich. Gleichzeitig wird das Thema *Älterwerden* und die Endlichkeit des Lebens in ihm aktiviert. Also höchst emotionale Themen! Nicht gerade Unternehmertemen – auch hier gilt es einiges zu *unternehmen* – und auch zu lernen, nicht zuletzt Grenzen zu akzeptieren.

Der Schlüssel für die Bereitschaft, die Führungsverantwortung weiterzugeben und den Nehmenden seinen Weg gehen zu lassen, liegt im *Selbstvertrauen* des Gebenden. Man kann nur das schenken, was man selbst besitzt – auch beim Vertrauen ist das nicht anders. Allerdings fehlt es bei Unternehmern in der Regel nicht an Selbstvertrauen. So schöpfen Familienunternehmer ihr Selbstvertrauen vor allem aus ihren Kompetenzen, Erfolgen, Wissen, Geschäfts- und Lebenserfahrungen, ihrer Reife, ihren Freundeskreisen und nicht zuletzt aus dem Stolz auf ihre Familie und deren Tradition.

Doch gerade dieses *Vertrauenkapital*, das sie besitzen, macht es schwer loszulassen. Schließlich liegt ja hier die Wurzel ihrer persönlichen Identität. Wer gibt schon gerne einen bedeutenden Teil seiner Identität auf? Eine verzwickte persönliche Situation, in der die Gebenden sich bei der Nachfolgeregelung befinden. Der *persönliche Stempel* des Gebenden macht es dem Nehmenden nicht leicht, sein persönliches Profil im *elterlichen Betrieb* zu entwickeln.

Normalerweise spricht man nicht über *innere Konflikte*, die durch diese persönlichen Themen in einem aufsteigen („Identitätsprobleme“). Es gibt genügend wirtschaftliche und organisatorische Aufgaben zu lösen.

Wenn man jedoch nicht das, was einen innerlich an Klärungsbedürftigem bewegt, bewusst äußert, können mit der Zeit emotionale Abwehrreaktionen ausgelöst werden. Wer sich nicht offen seine Gefühle bei der Nachfolgeregelung klar macht, diese versteht, ernst nimmt und äußert, übernimmt auch nicht die volle Verantwortung für sich selbst.

Voraussetzung, seine Gefühle auch wahrnehmen zu können, ist natürlich, ein guter *Kontakt nach innen*. Jeder weiß um die Existenz seiner *inneren Stimme*, die sich vor allem bei Entscheidungen *aus dem Bauch heraus* bemerkbar macht. Wer seiner inneren Stimme vertraut, hat den notwendigen Kontakt zu sich selbst schon hergestellt. Dies ist durchaus in jedem Alter noch erlernbar – wenn man dies will. Der vor Ihnen liegende Unternehmer-Nachfolger-Spiegel kann Ihnen dabei helfen.

Selbstverantwortung meint auch die Verantwortung für seine Gefühle zu übernehmen – und seiner *inneren Stimme* zu vertrauen.

Gefühle lassen sich nicht wirklich *ausschalten*, indem man sie verdrängt. Sie können sich körperlich unter anderem in nervösen Magenbeschwerden, Schwindelgefühlen, Schlafstörungen, Konzentrationsproblemen und Herzklopfen bemerkbar machen. Auch kann es Situationen geben, in denen man sich selbst sowie *die Welt* nicht versteht – und dann hinterher ein bestimmtes destruktives Verhalten bedauert. Vielleicht haben Sie ja auch schon von solchen *Phänomenen* bei Nachfolgeregelungen gehört?!

Das Dumme an emotionalen Blockaden ist, dass sie unsere willens- und verstandesmäßige Steuerung beeinflussen.

Es gibt keine Alternative, wenn Nachfolge gelingen soll: Wo Misstrauen vorherrscht, kann sich nichts Gutes entwickeln. Vertrauen ist nichts Selbstverständliches, sondern etwas, was wachsen und auch *verdient* werden muss. Dies geht nur durch eine offene Verständigung und eine gelebte Vertrauenskultur. Die Nachfolgeregelung ist nicht zuletzt eine Kommunikationsaufgabe, die beim Selbstverständnis von Gebenden und Nehmenden beginnt.

Und ebenso wichtig für ein gesundes Selbstvertrauen des Gebenden und damit für die Bereitschaft seine bisherige Führungsaufgabe an den Nachfolger weiterzugeben, ist für ihn die Entwicklung einer neuen *Lebensperspektive*. In der Klarheit darüber, wohin der nächste Schritt einen führen soll, also in den Lebenszielen, liegt die Zuversicht und die Kraft für den Willen, zu geben (vgl. Kapitel 3).

Bei der Nachfolgeregelung zeigt sich somit, in welchem Vertrauensklima Gebender wie Nehmender *leben*, welches *Vertrauenkapital* sie gegenseitig aufgebaut haben und wie gut sie auf diese zukunftsichernde unternehmerische und persönlichen Aufgaben vorbereitet sind. Es zeigt sich nicht zuletzt, wie *vertraut* sich Gebender und Nehmender sind (vgl. Kapitel 4).

Die Nachfolgeregelung ist zugleich eine emotionale Klärungsaufgabe. Jeder Beteiligte hat hier auch die Verantwortung für seine Gefühle zu übernehmen. Eine recht persönlich bewegende, doch eigentlich eine wunderbare Gelegenheit, zu sich selbst zu kommen.

Wie Nachfolge gelingt

Den Anfang bedenken wie das Ende, das ist der Weg des Gelingens.

Laotse, Tao Te King Aus dem 64. Spruch

Die Lösung und das Gelingen der Nachfolge hängt wesentlich davon ab, wie diese Aufgabe verstanden wird. Nur dann, wenn Aufgaben *richtig* begriffen werden, kann man auch die *richtigen* Lösungen finden. Wir selbst entscheiden über den Lösungsweg – und damit auch über das Gelingen!

Gerade weil die Nachfolgeregelung nicht nur eine Sachklärung, sondern auch persönliche Folgen hat, ist es verständlich, dass nicht wenige Familienunternehmer diese vor sich herschieben. Mit den sechs Schlüsselfragen habe ich Ihnen quasi einen *Schlüsselbund* angeboten, mit dem das emotionale Geschehen bei der Nachfolge schrittweise und behutsam *aufgeschlossen* werden kann. Was dabei zu beachten ist und wie dies geschehen kann, zeige ich Ihnen in den folgenden Kapiteln auf.

Doch zuvor: wie wäre es jetzt mit einem Blick in den Spiegel? Tun Sie sich damit etwas Gutes und schaffen Sie sich dadurch mehr Klarheit *für sich selbst*. Worum geht es bei der Nachfolge für Sie wirklich? Selbsterkenntnis ist der erste Schritt auch zum Verstehen anderer. Wenn Sie diesen *Spiegel* auch den anderen bei der Nachfolgeregelung Beteiligten hinhalten sollten, beginnen Sie damit aber bei sich selbst!

Schauen Sie jetzt in den *Spiegel der Nachfolge*, in das *Spiegelbild 1*. Sind Sie wirklich bereit für die Nachfolgeregelung? Die Fragen richten sich zunächst an den Gebenden. Für den Nehmenden werden ergänzend Fragen gestellt, wobei auch für ihn die Fragen an den Gebenden aufschlussreich sind.

Nehmen Sie sich hierfür Zeit. Vielleicht gönnen Sie sich zuvor einen Spaziergang. Lassen Sie die Fragen zunächst einfach *zu Ihnen kommen*, ohne gleich eine Antwort geben zu wollen. Spüren Sie sozusagen den Fragen erst einmal nach – vielleicht fühlen Sie gar, wo sich Ihre Fragen im Körper verbergen?

Geben Sie dann spontan Ihre Antworten:

Spiegelbild 1:

Bereit zur Nachfolge-Klärung?

- Was bewegt Sie, was fühlen Sie wirklich, wenn Sie an die Regelung Ihrer Nachfolge denken?
- Wollen Sie diese wirklich regeln? Was oder wer spricht vielleicht dagegen?
- Wie lange wollen Sie noch das Unternehmen führen? Wann wollen Sie eine neue Lebensphase beginnen?
- Wissen Sie, was mit Ihrem Unternehmen passiert, wenn Ihnen plötzlich etwas passieren würde?
- Wen würden Sie am liebsten als Nachfolger sehen? Was spricht für ihn – was evtl. (noch) dagegen?
- Wem bzw. welchen Personen vertrauen Sie wirklich: in der Familie und im Freundeskreis, unter den Führungskräften und Mitarbeitern?
- Wie fühlt sich Ihre Verantwortung an? Falls diese allzuschwer wiegen sollte - wie könnten Sie sich entlasten?

... und Sie als Nachfolger?

- Welche Gefühle steigen bei Ihnen hoch, wenn Sie an die Nachfolge denken?
- Wissen Sie, was Sie wirklich wollen – und warum?
- Was bedeutet Verantwortung für Sie?
- Welche tragen Sie – welche sind Sie bereit zu übernehmen?
- Wem vertrauen Sie?

Generationswechsel im Familienunternehmen

Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen

Mueller-Harju, D.

2013, VIII, 136 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4585-3