

Und es gibt ein Leben nach der Firma!

In Deutschland stehen über 200.000 Betriebsübergaben an. Vom Gelingen oder Scheitern hängen mindestens 500.000 Arbeitsplätze ab. Hinter diesen Zahlen stecken über eine Million menschliche Schicksale, die betroffen sind, bezieht man die Familienangehörigen von Mitarbeitern mit ein.

Unternehmen sind nichts Abstraktes, sondern bestehen aus Menschen, die sich in verschiedenen Funktionen zusammen getan haben, um etwas zu kreieren, zu produzieren, zu verkaufen oder Anderen Dienste zu leisten. Deshalb ist das Thema Unternehmensnachfolge ein sehr menschliches und kein ausschließlich betriebs- oder volkswirtschaftliches Thema.

In meiner Arbeit als Coach (was übrigens nichts mit der psychologischen Couch zu tun hat) setze ich genau da an: Bei den menschlichen Beweggründen und Emotionen. Letzteres ist gerade bei familieninterner Nachfolge ein heißes Eisen. Selbst aus einer Unternehmerfamilie kommend, ist es mir ein Anliegen, dazu beizutragen, dass sich Unternehmerfamilien durch die veränderten Konstellationen neu finden anstatt an diesem Thema zu zerbrechen.

Wenn wir davon ausgehen, dass der/die SeniorIn das Unternehmen gegründet hat, den Aufbau mit viel Arbeit, Energie und Risikobereitschaft bewerkstelligt hat unter Verzicht auf Freizeit, Hobbies und Familienleben, dann wird dieser Mensch zu Recht sicherstellen wollen, dass sein Lebenswerk in geeignete Hände übergeht und in seinem Sinne fortgeführt wird. Unternehmerrinder sind oftmals Wohlstandswaisen. Die Väter waren vollständig im Geschäft engagiert und die Mütter oftmals mit tätig oder mit umfassenden Repräsentationsaufgaben beschäftigt. Das normale Familienleben fand oft gar nicht oder sehr eingeschränkt statt. Ein Unternehmersohn sagte mir einmal: „Ein Arbeiter wäre mir als Vater lieber gewesen, denn dann hätte ich wenigstens einen Vater gehabt, der ab und zu Zeit für mich hatte.“ Die Kinder erlebten den Betrieb als Feind und das Unternehmerdasein als immerwährenden Kampf und eine Last. Wen wundert's, dass sie keine oder nur mäßige Begeisterung für die Übernahme des Betriebes zeigen?

Auch der/die UnternehmerIn selbst hat selten eine große Motivation, abzutreten und eine(n) Jüngere(n) ans Steuer zu lassen. Einer meiner Klienten drückte es so aus: „Als Polier habe ich angefangen, dann habe ich mich selbständig gemacht, ein Bauunternehmen aufgebaut– wer glauben Sie, kennt dieses Unternehmen besser als ich?“

Und damit hat er vollkommen Recht. Aber auf die Frage, wie sicher er sich ist, das Unternehmen auch noch in 10 Jahren so profitabel zu leiten wie heute, war die Antwort sehr verhalten. Die sich immer schneller wandelnde Zeit fordert ihren Tribut auch von den Stärksten und die Frage, was passiert, wenn ihm etwas passiert, quittierte dieser Unternehmer mit nachdenklichem Schweigen.

In vielen Fällen sind es die Unternehmer- oder Meisterfrauen, die darauf drängen, dass auch einmal „gelebt“ wird. Für ihren Gatten findet das Leben jedoch überwiegend in der Firma statt und ein Grund für die Weigerung eines 67jährigen Unternehmers, seine Firma zu übergeben, war die Befürchtung, seine Frau auf den von ihr so geliebten Kreuzfahrten begleiten zu müssen. Es ist gar nicht so selten, dass sich Unternehmerehepaare entfremden, obwohl die Scheidungsrate bei ihnen relativ gering ist. Die Ehefrauen halten ihren Männern den Rücken frei, unterstützen meist wo sie können und kümmern sich um die Kinder. Im Laufe der Jahre haben sie ein eigenes Leben und eigene Interessen entwickelt, da ihr Mann selten verfügbar oder einplanbar war. Wen überrascht es da, dass ein 24-stündiges Miteinander nach der Firmenübergabe ähnlich attraktiv ist wie in Loriots „Papa ante Portas“ plakativ vor Augen geführt?

Auch der Weg zum Golfplatz ist selten eine befriedigende Alternative für eine(n) aktive(n) UnternehmerIn. Der Verlust diverser Statussymbole wie Ehrenämter, Vorsitze, Stammtischrunden, repräsentative Autos und die Fragen „wer bin ich dann noch?“ und „was tue ich denn dann?“ stehen im Raum. Es ist schwer, etwas Vertrautes und Eigenes loszulassen, wobei sich Frauen bei dieser Thematik eindeutig leichter tun.

Der Übergang in einen anderen Lebensabschnitt ist meist einschneidend, und wie das Wort andeutet, oft mit Schmerz verbunden, da man sich mit der eigenen Endlichkeit konfrontiert sieht. Veränderung ist ein Thema, das für viele Menschen mit Angst behaftet ist. Wenn es uns gut geht, wünschen wir uns nichts sehnlicher, als dass alles so bliebe wie es ist. Doch wenn uns das, was wir haben im Vergleich zu dem, was wir haben könnten, wenig attraktiv erscheint, dann nehmen wir Veränderung gerne an und nennen es Entwicklung und Verbesserung. Wenn wir im Dialog erarbeiten, welche Alternativen zur Firma bestehen, was dem/der UnternehmerIn im Leben auch noch wirklich wichtig ist, entwickeln wir Perspektiven, die gefallen und erstrebenswert erscheinen. Eine Perspektive, die den Unternehmer fordert und ihr/ihm die Verwirklichung ihrer Ziele erlaubt. Die spannendsten Dinge werden möglich – z.B. wenn es sich um die Verwirklichung von Kindheitsträumen oder längst vergessen geglaubten Interessen handelt. Nicht selten ergibt sich daraus eine zweite UnternehmerInnen-Karriere – diesmal ohne Last, sondern von Lust getragen. So sind zum Beispiel Zweitkarrieren, Mentoring-Initiativen, viele Museen, außerkirchliche karitative Einrichtungen, die Aktiv-Senioren und die Business Angels entstanden.

Doch Veränderung geschieht nicht von heute auf morgen. Ebenso wie das Gras nicht schneller wächst, wenn man daran zieht. Viele UnternehmerInnen sind daran gewöhnt, ihr Geschäft und ihr Leben selbst zu gestalten und Beratung bzw. Begleitung sind ihnen suspekt. Teilweise ist diese Haltung verständlich, doch wenn es um das Schwierigste geht, das es für uns Menschen gibt, nämlich das Loslassen, ist qualifizierte und menschlich kompetente Wegbegleitung ein unverzichtbares Hilfsmittel. Es gibt keine „so geht’s Checklisten“ -jeder Loslösungsprozess ist so einzigartig, wie der Mensch, der ihn durchlebt. Wenn sich also ein(e) UnternehmerIn bewusst ist, dass es Zeit ist, das aktive Geschäft weiterzugeben, um sich in den Beirat zurückzuziehen, sollten noch einmal die inneren Beweggründe reflektiert werden, zum Beispiel:

- Wie kann ich am besten loslassen und neidlos meinen Nachfolger etablieren?
- Was geschieht, wenn er/sie noch mehr Erfolg hat als ich?
- Wie gehe ich damit um, wenn ich mich geirrt habe und die Firma gegen die Wand gefahren wird?

Der nächste Schritt, um sich dem Thema anzunähern, ist der Gang zum Steuerberater und Anwalt, um die beste Form der Weitergabe und entsprechende Verträge zu erarbeiten.

Dann folgt meist der Gang zum Notar, gekoppelt mit einem neuen Testament. So herrscht die gängige Meinung, dass dem Firmenübernehmer auch der Löwenanteil des Vermögens zusteht, die weiblichen Familienmitglieder werden oft mit Immobilien abgefunden. Neben der ungerechten steuerlichen Belastung sind Streit und manchmal sogar Feindschaft innerhalb der Familie manchmal Resultate solchen Vorgehens. Das erarbeitete Vermögen gerecht weiterzugeben, ist eine weitere große Herausforderung des Loslassens.

Wenn – wie meist– der Sohn Erbe des Unternehmens ist, was bekommt dann die Tochter? Wie kann gerecht verteilt werden, ohne dass der eine dem anderen böse ist? Die große Kunst gerechten Verteilens findet sich in einer Parabel, anhand derer auch die win-win- bzw. Harvard-Strategie erläutert wird:

Zwei Kinder streiten sich um eine Orange. Die Mutter tut das Naheliegende: Sie schneidet die Orange in zwei Hälften und gibt jedem Kind eine Hälfte. Beide sind damit nicht zufrieden, sondern mit dem Ergebnis enttäuscht. Weshalb? Das Mädchen wollte die Schale der Orangen, um damit zu basteln. Der Sohn wollte den Saft der Orange, um ihn zu trinken. Hätte die Mutter beide Kinder gefragt, was sie mit der Orange wollten, so hätte sie den Bedürfnissen ihrer Sprösslinge zufriedenstellend gerecht werden können.

Mit Menschen, die uns am Nächsten stehen, fällt es uns am schwersten, ehrlich und offen zu sein. Wir möchten sie nicht verletzen, uns ihre Liebe erhalten und bemühen uns, ihren unausgesprochenen Bedürfnissen gerecht zu werden. Dabei gehen wir (faule?) Kompromisse ein, verstricken uns in Halbwahrheiten und komplizieren die Dinge über alle Massen.

Handelt es sich um eine Unternehmensnachfolge im Rahmen von MBI oder MBO, ist die Sache relativ einfach, verglichen mit dem Zündstoff, der in einer familieninternen Nachfolge steckt. Die Frage, wer ist der/die geeigneteste NachfolgerIn ist, ist emotional hoch belastet, denn keiner ist auch nur im Entferntesten objektiv, wenn es um die eigene Familie geht. Wir sind gefühlsmäßig stark engagiert, auch wenn wir es nicht zugeben wollen.

Außerdem gibt es das Phänomen, dass Eltern glauben, ihre Kinder sehr gut zu kennen. Fragt man allerdings die Kinder, bekommt man nicht selten die Antwort: „Meine Eltern haben keine Ahnung wie ich ticke und was mir wichtig ist“. Es erstaunt mich in meiner Arbeit immer wieder, was in diesen Familiengesprächen auf den Tisch gebracht wird und welche jahrelangen Missverständnisse endlich ausgeräumt werden können.

Es mag sein, dass der vom Vater hoch favorisierte Sohn für die Nachfolge eines Ingenieurbüros weit weniger geeignet ist, als die ebenfalls gut ausgebildete Tochter mit Familie. Anders herum kann es durchaus sein, dass der Sohn eher ein geeigneter Nachfolger für das Wäschebusiness der Mutter sein kann. All das herauszufinden und zu klären bedarf der Ruhe und der Zeit. Ein unbeteiligter Dritter hilft fast immer, Klarheit in verfahrenen Situationen zu bringen und verhärtete Fronten aufzuweichen, damit Sinnvolles möglich ist. Meine Arbeit ist voller Überraschungen und oft geschehen Dinge, die kein Beteiligter jemals für möglich gehalten hätte.

Glauben Sie daran – so wie ich es vielfach erlebt und erfahren habe: Es gibt ein spannendes befriedigendes Leben nach der Firma!

Gehen Sie in sich und fragen Sie sich:

- ④ Ob Sie wirklich noch der/die bestmögliche LeiterIn des Unternehmens sind.
- ④ Ob Sie sich nichts Schöneres vorstellen können, als Tag ein Tag aus in die Firma zu gehen.
- ④ Was wäre, wenn Sie alle Möglichkeiten der Welt hätten: Was würden Sie tun?
- ④ Wovon haben Sie geträumt bevor Sie „vernünftig“ wurden?
- ④ Welche Wünsche haben Sie sich noch nicht erfüllt? Was hindert Sie daran?
- ④ Wenn Sie noch sechs Monate zu leben hätten, was möchten Sie noch unbedingt erleben bzw. tun?

Wenn Sie sich auf diese Fragen ehrliche Antworten geben, dann kann es sein, dass Sie der Schritt aus dem Unternehmen plötzlich weniger „verlustreich“ erscheint als vorher.

In jedem Fall aber gilt: Sprechen Sie mit einer Person Ihres Vertrauens darüber und holen Sie eine unbeteiligte Sicht von außen ein, denn Sie wissen ja, dass wir auf einem Auge blind sind, wenn es um uns selber geht.

Ich wünsche Ihnen viel Mut, Klarheit und Entscheidungsfreude, um die nächste Phase Ihres (Arbeits-)Lebens zu gestalten!