Interview – Psychologin und Trainerin Prof. Anneliese Fuchs war Referentin bei der Tagung „Nachfolger gesucht!“ in der Handelskammer Bozen

Stolperstein Emotionen

Übergeber müssen lernen loszulassen und sich neue, sinnvolle Aufgaben für die Zukunft zu suchen; Übernehmer müssen dagegen lernen, Ängste zu überwinden. Wird dann auch noch ein externer Coach zurate gezogen, **kann die Unternehmensnachfolge gelingen!**

SWZ: ***Frau Fuchs, dass Unternehmensnachfolge und Unternehmensübergaben für die meisten Betriebe eine große Herausfodderung darstellen, ist bekannt. Sie sprachen in Ihrem Vortrag aber von „Krieg oder Frieden“ als Optionen bei der Übergabe. Das hört sich richtiggehend gefährlich an.***

Anneliese Fuchs: Unternehmensnachfolge ist gefährlich, weil sie mit Emotionen verbunden sind. Vor allem von Männern, aber nicht nur, werden Emotionen aber sehr oft unterdrückt. Und gerade unterdrückte Emotionen sind gefährlich, weil sie eine Eigendynamik entwickeln. Das heißt: Der Krieg, von dem ich im Rahmen der Unternehmensnachfolge spreche, wird unterm Tisch ausgetragen – nicht offen. Deshalb lautet eine erste, wichtige Regel im Rahmen der Unternehmensnachfolge: Dinge müssen auf den Tisch gelegt werden, offengelegt werden. Denn nur Dinge, die auf dem Tisch liegen, können bewältigt werden.

Unternehmensnachfolge ist im Grunde ein unternehmerischer Prozess, er ist Teil der unternehmerischen Tätigkeit. Warum ist gerade dieser Prozess derart mit Emotionen aufgeladen?

Vor allem bei Unternehmern, die ihren gut gehenden Betrieb selbst aufgebaut haben, hängt ihr Herz und ihre ganze Existenz daran. Das Unternehmen, der

Die Wienerin Anneliese Fuchs bei ihrem Vortrag in der Handelskammer Bozen

Aufbau des Unternehmens und die Arbeit im Betrieb stellen vielfach Lebensinhalt und Lebenssinn für viele Firmeninhaber dar. Man kann nachfühlen, wie dramatisch es sein muss, wenn dieser Lebenssinn weggenommen wird. Und: Je erfolgreicher ein Unternehmer bzw. sein Unternehmen ist, desto dramatischer ist die Übergabe in der Regel. Diese Firmeninhaber haben fast nur für ihr Unternehmen gelebt; ohne die Tätigkeit im Betrieb fehlt ihnen jegliche Perspektive für die Zukunft.

Im Sinne einer reibungslosen Übergabe bräuchten die Übergeber demnach alternative Zukunftsperspektiven.

Genau! Wer keine Perspektive hat, kann nicht übergeben. Alternative Zukunftsperspektiven in der Lebensmitte entstehen durch Neues-Lernen, durch Verstehen, dass es noch andere Lebensinhalte unabhängig vom Unternehmen gibt, und durch das Fördern des Spirituellen. Auf diese Weise kommt es rasch zu einer Veränderung der Einstellung.

Gibt es – abgesehen von der fehlenden Zukunftsperspektive – weitere Faktoren, die vor allem beim Übergebenden, also beim Senior im Unternehmen, die Emotionen hochgehen lassen und die Übergabe erschweren?

Ja, es kommt sicherlich noch hinzu, dass ein starker Übergeber, also ein Senior, der einen starken Charakter hat und mit seinem Unternehmen erfolgreich ist, seinen familieninternen Nachfolger nicht zum Zug kommen lässt. Und Letzterer kann sich – besonders dann, wenn er bis dato ausschließlich im Familienbetrieb gearbeitet hat – nie bewähren. Der Übernehmer hatte also nie die Chance, sich frei zu bewegen und seine Potenziale auszuleben und in die Firma einzubringen. Deshalb baut der starke Senior wiederum kein Vertrauen zum Übernehmer auf. Bei solchen Konstellationen scheitern Unternehmensnachfolgen häufig.

Viele Übernahmen kommen gar nicht zustande?

Doch, aber wenn der Junior endlich übernimmt, ist es oft schon zu spät. Er ist gebrochen. Und macht dann genau das, was der Vater immer vorhergesehen hatte: er versagt.

Apropos Junior: Wir haben von den emotionalen Schwierigkeiten des Übergebers gesprochen. Welches sind die Emotionen, die dem Nachfolger zu schaffen machen?

Der Junior hat vor allem Ängste. Er hat Angst, mit dem Senior bzw. mit seinen Eltern zu brechen, wenn er zu sehr und zu schnell auf eine Übernahme drängt. Und die übergebenden Eltern unterstützen diese Ängste oft sogar noch, indem sie dem Junior zu verstehen geben, er solle sie mit der Nachfolge nicht unnötig unter Druck setzen; schließlich würde ihm irgendwann „eh alles gehören“.

Der Junior ist diesem emotionalen Druck ausgesetzt ...

Ja, aber nicht nur. Ich habe bereits vorher angesprochen, wie wichtig es ist, dass der Nachfolger auch außerhalb des Familienbetriebs berufliche Erfahrungen gesammelt hat. Nur wenn er zwei bis drei Jahre lang in einem anderen Betrieb gearbeitet hat, kann er einerseits beurteilen, wie gut der Senior wirklich ist, und er tut sich andererseits leichter, sich aus den Familienbanden und den damit verbundenen familiären Konflikten herauszuschälen. Seine Rolle gleicht dann nämlich mehr jener des familienexternen Übernehmers.

Weil sie die familienexterne Nachfolge ansprechen: Ist eine externe Übernahme grundsätzlich leichter abzuwickeln?

Auf jeden Fall ist die Nachfolgeregelung emotional leichter, wenn der Übernehmer von außerhalb der Familie kommt. Die Nachfolge wird in solchen Fällen normalerweise auch schneller abgewickelt. Bei familienexternen Übergaben ist es aber besonders wichtig, dass zwischen Übergeber und Übernehmer Offenheit und Vertrauen herrschen und dass durch die Übergabe eine Win-Win-Situation entsteht. Denn wenn eine der beiden Seiten versucht, die andere über den Tisch zu ziehen, dann scheitern auch nicht familieninterne Übergaben häufig.

Gibt es abschließend noch ein paar Regeln oder Ratschläge, die Sie Unternehmern im Übergabeprozess geben können? Eingangs haben Sie empfohlen, alle Dinge müssten offen auf den Tisch gelegt und besprochen werden ...

Genau, das ist sicher eine ganz wichtige Regel. Wenn die Situation im Nachfolgeprozess aber schon emotional negativ aufgeheizt ist, würde ich empfehlen, dass unbedingt ein externer, neutraler Coach zurate gezogen wird; die Familienmitglieder allein sind angesichts der vielen Emotionen dann nämlich nicht mehr in der Lage, die Nachfolge sinnvoll zu regeln.

Interview: Evelyn Kirchmaier