

# Abschied oder Neubeginn?

Welche »Zukunftsbilder« Übergeber benötigen, um Abschied nehmen zu können.





Ein häufig kolportiertes Phänomen im Zusammenhang mit der Übergabesituation im Familienunternehmen besteht in der langen Verweildauer der älteren Generation der Übergeber. Bei Betrachtung der Statistik lässt sich feststellen, dass das Alter des Ausscheidens mit durchschnittlich 72 Jahren tatsächlich ungleich höher ist als im Vergleich zu Managern in Konzernen, wobei aufgrund der höher werdenden Lebenserwartung und zunehmender Vitalität dieser Generation künftig mit noch längeren Verweildauern zu rechnen sein wird. Dies wird häufig als Hemmschuh für die nachfolgende Generation und auch für die weitere Entwicklung des Unternehmens gesehen, da die Entfaltung der jungen Generation behindert wird und es zu Doppelführungen kommt, die destruktive Auswirkungen haben können und gewiss suboptimal sind.

Als Ursache dieses Phänomens wird seitens der Betroffenen, aber auch seitens der Experten die Schwierigkeit des Loslassens, des Abschiednehmens gesehen. Die junge Generation versteht häufig nicht, warum die Alten nicht in den wohlverdienten Ruhestand treten und endlich die Früchte ihrer lebenslangen Anstrengungen genießen möchten. Die Alten andererseits verstehen nicht, warum man sie loswerden möchte, wo sie doch ihre Erfahrungen gerne zur Verfügung stellen und weiterhin einen Platz beanspruchen. Dies ist tatsächlich eine Quelle von Kränkungen, Missverständnissen und Belastungen für beide Seiten und führt häufig zu unlösbaren Verstrickungen und Pattsituationen.

Seitens der Beratung haben wir – ich muss sagen: mühsam – gelernt, dass die Fokussierung auf das Abschiednehmen das Problem tatsächlich verschärft und Lösungen eher blockiert. Ich verdanke diese Erkenntnis einem Unternehmer, der mir einmal erklärte, dass man als Unternehmer geboren ist und dies daher Zeit seines Lebens auch bleibt; wie also kann man sich davon verabschieden? Als wir in der Beratung das Problem anders formulierten – wie kann in dieser Lebensphase ein unternehmerischer Neubeginn erfolgen? – entstand plötzlich Bewegung. Das Abschiednehmen schien nicht mehr so tragisch zu sein, da auch wieder Zukunft entstand. Diese paradox erscheinende Situation möchte ich näher beschreiben und in ihrer Bedeutung herausstreichen.

### Die emotionale Situation

Die emotionale Situation eines Übergebers ist in der Regel (Ausnahmen bestätigen die Regel) extrem schwierig und von Zwiespalt geprägt. Die immer wieder beschriebene psychologische Einheit (z. B. R. Wimmer et al.) von Persönlichkeit und Unternehmen war für das Selbstverständnis des Unternehmers eine nie hinterfragte, sondern selbstverständliche Grundlage seiner persönlichen und auch materiellen Existenz. Das Unternehmen als »erweitertes Selbst« zur Verfügung zu haben und sich dadurch auch Anerkennung und Erfolg sichern zu können, ist in der Tat eine einmalige Konstruktion, zu der es vermutlich psychologisch betrachtet wenig Vergleichbares gibt. Die dadurch entstehende Potenzierung der Person schützt ebenso vor den Ängsten des Alterns und gleicht aufgrund der großen Erfahrung und Routine zudem Schwächen aus, die doch auch zunehmend entstehen. Der Unternehmer hat gegenüber Konzernmanagern einen weiteren Vorteil: Er kann sich die Konkurrenz Jüngerer vom Leib halten und bleibt eigentlich immer der Überlegene. So etwas aufzugeben erscheint tatsächlich nicht attraktiv – warum sollte jemand dies tun?

Natürlich existiert ebenso die andere Sichtweise, die ein Aussteigen nahelegt: Irgendwie hat man ja doch auch schon genug gearbeitet, es gibt sehr wohl Wünsche nach Beschäftigung mit anderen Themen und nach Privatleben, man bemerkt zudem ein Nachlassen der Kräfte und erlebt eine junge Generation, die bereit ist, die Führung zu übernehmen. In der Regel stehen sich diese beiden Aspekte gegenüber und verhindern in ihrer Pattstellung eine Entscheidung. Die von außen kommenden Einflüsse und Empfehlungen gehen meist in Richtung »Aufhören« und haben, obwohl vielfach gut gemeint, eine eher verfestigende Wirkung, da sie an das Loslassen appellieren und die Botschaft beinhalten: »Wann gehst du endlich?«

>>>

#### DR. ERNST DOMAYER

ist geschäftsführender Gesellschafter der osb international sowie langjähriges Mitglied des Hernstein Trainer-Staffs.

Seitens der Beratung haben wir – ich muss sagen: mühsam – gelernt, dass die Fokussierung auf das Abschiednehmen das Problem tatsächlich verschärft und Lösungen eher blockiert.

# Abschied oder Neubeginn?

fortsetzung



**Aber was wäre, wenn sie wirklich so weit sind und uns nicht mehr bräuchten? Wenn das Unternehmen ohne uns erfolgreich ist und wir keinen Platz mehr hätten?**

>>> Es erscheint von der Psyche des Unternehmers her betrachtet völlig absurd, sich ein Leben ohne Arbeit, quasi in Freizeit, vorzustellen oder sich auch illusionär hineinzufantasieren oder sich von Verwandten dazu verführen zu lassen. Was dadurch entsteht, ist tatsächlich Leere und eine Stimmung der Zukunftslosigkeit, der Endzeit. Zu verkraften wäre ja auch der plötzliche Bedeutungsverlust im Unternehmen und ein möglicher Prestigeverlust, bezogen auf die Community. Dem soll der Unternehmer zustimmen? Wir sehen natürlich die Notwendigkeit eines Abschiednehmens in diesen Phasen der Übergabe, aber wir betonen die Notwendigkeit einer Art von Neubeginn, um das Erstgenannte bewältigen zu können. Dieser Neubeginn ist in der Regel nicht die Phase eines Privatlebens, sondern müsste den weiterhin vorhandenen Ambitionen Rechnung tragen. Unternehmer sind »Tatmenschen«, die sich betätigen möchten und dadurch vital und lebendig bleiben. Bevor wir die Möglichkeiten so eines Neustarts mit all seinen Facetten näher betrachten, wollen wir die Situation der Nachfolger beleuchten.

## Angespannte Situation im Hinblick auf die Nachfolger

Warum wird die ohnehin nicht einfache Beziehungssituation zwischen Übergebern und Nachfolgern durch die oben beschriebene Situation noch zusätzlich beeinträchtigt? Die Verschärfung entsteht durch das Zusammenkommen unterschiedlicher und auch widersprüchlicher Erwartungen an die jeweils andere Seite, die zu unausgesprochenen Konflikten führt und auch Bereiche beinhaltet, die sehr schwer thematisierbar sind. Die Jungen stehen den Alten natürlich ambivalent gegenüber: Einerseits »hungern« sie danach, ans Ruder zu kommen und sich und anderen zu beweisen, dass sie das Unternehmen alleine führen und ihm auch den eigenen Stempel aufdrücken können. So gesehen sollten die Alten gehen. Auf der anderen Seite will man sie als Ratgeber und auch als Sicherheitsnetz nicht ganz verlieren. Diese widersprüchlichen Botschaften wirken sich auf die Ambivalenz der Übergeber, den eigenen Abgang betreffend, verstärkend aus und blockieren eher eine Veränderung. Wie sagt man dies den Alten, ohne dass sie beleidigt sind oder sich bestätigt fühlen, doch noch weiter die Stellung zu halten?

Auch die Alten stehen den Jungen ambivalent gegenüber: Auf der einen Seite hofft man, dass die Jungen schon so weit sind, die gewünschte Entlastung zu bringen und die unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Aber was wäre, wenn sie wirklich so weit sind und uns nicht mehr bräuchten? Wenn das Unternehmen ohne uns erfolgreich ist und wir keinen Platz mehr hätten?

Solche Formulierungen sind natürlich überspitzt und sollen dazu dienen, deutlich zu machen, was sich latent abspielt. In der Begegnung miteinander ist regelmäßig zu beobachten, dass man diesen Fragen aus dem Weg geht, da man ahnt oder auch vermutet, dass darin einiges an Sprengstoff enthalten ist. Man gewöhnt sich eine Tabuisierung solcher Themen an und wendet sich dem Alltagsgeschäft zu, wo ja die Beziehungen intakt sind und man sich einem wichtigen Prinzip des Familienunternehmens widmet, nämlich sich um das Geschäft zu kümmern und nicht zu viel Zeit an Kommunikation zu verschwenden. Dadurch wird gerade das verzögert, was beide Seiten auch haben wollen: ein Fortschritt im Übergabeprozess.

Solche selbst erzeugten Stillstände können oft nur mit Hilfe von außen aufgehoben werden. Dann stellen die Externen die heiklen Fragen; sind sie doch »auftragsgemäß berechtigt«, in entsprechender Form Tabus zu brechen. Als Externer ist man oft erstaunt, wie einfach die Fragen nun beantwortet werden und wie nahe Erwartungen und auch Befürchtungen beisammen liegen können. Der Kommunikationsstil, der sich häufig einspielt, besteht in vagen Andeutungen mit dem darin verpackten »Auftrag«, dies nicht näher zu hinterfragen oder zu konkretisieren. Ich hatte selbst einmal Gelegenheit, dies unmittelbar erleben zu können. So erklärte eine Unternehmerin in Gegenwart ihrer Nachfolger, dass sie vor habe, sich im nächsten Jahr zurückzuziehen. Diese seitens der Nachfolger kommentarlos hingekommene Botschaft wurde von meiner Seite höflich, aber dezidiert hinterfragt (z. B. woran andere merken würden, dass sie sich zurückgezogen habe usw.) und die Unternehmerin ließ sich von mir als Berater geführt auf eine Beantwortung ein. Nach kurzer Zeit war klar, was gemeint war: Sie wollte nur mehr an drei Tagen der Woche im Büro sein und für die Finanzen weiterhin verantwortlich zeichnen. Die Nachfolger nahmen diese Konkretisierung mit etwas langen Gesichtern zur Kenntnis und die Unternehmerin meinte amüsiert, sie habe jetzt etwas gelernt.

Eine konstruktive Vergemeinschaftung solcher Erwartungen mit der einhergehenden Erkenntnis, dass es sich dabei um einen Problembestand handelt, der alle betrifft und für den man gemeinsam verantwortlich sein kann, ist der Königsweg für eine Bewegung im Übergabeprozess. Dabei gibt es allerdings einen sehr heiklen Stolperstein: die Frage der Altersvorsorge.

## Stolperstein Altersvorsorge

An einem Thema kommt man nicht vorbei: am Anspruch von Übergebern auf eine Altersvorsorge durch das Unternehmen. Unternehmer haben diesen Aspekt in den meisten Fällen mitgedacht, nämlich durch Wertsteigerung des Unternehmens ihren Lebensabend finanzieren zu können, und betrachten dies folgerichtig auch als gerecht, sozusagen als Würdigung der eigenen Leistung. Sie nehmen dabei auch auf die erbrachten Verzichtleistungen Bezug, für die sie nun einen Ausgleich fordern. Stellt man die Bilanzierung von »Einsatz – Verzicht – Anspruch – Würdigung« aus der Sicht des Übergebers den realen Werten des Unternehmens gegenüber, öffnet sich eine Kluft – sowohl materiell als auch emotionell. Der sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergebende Wert und der emotionelle Wert klaffen oft weit auseinander und polarisieren Übergeber und Übernehmer. Denn Letztere müssen der Finanzierbarkeit solcher Forderungen und deren Konsequenzen für das Unternehmen verpflichtet sein und tun sich schwer, diesen Forderungen die harten Daten gegenüberzustellen. Schließlich sehen sie sich ja auch in einer Dankbarkeitsverpflichtung jenen gegenüber, von denen sie so viel erhalten haben. Sehr rasch geraten sie in die Ecke des Undanks und förmlich des Verrates.

Diese Themen werden häufig im Kontext »Familie« verhandelt, wo die Dankbarkeitsverpflichtung der Kinder und dementsprechende Erwartungen seitens der Eltern verankert sind. Sie auf der Ebene »Unternehmen« zu verhandeln, gelingt seltener (siehe dazu auch F. B. Simon). Dann allerdings polarisieren sich – wie es für ein Unternehmen unvermeidlich ist – die Interessen von Eigentümern und Managern be-



züglich der Allokation von Finanzmitteln. Dort könnte dieser Zielkonflikt in einem gemeinsamen unternehmerischen Geist realistisch verhandelt werden, aber wie kommt man auf diese Ebene? Wie kann man vermeiden, dass eine Hypothek für das Unternehmen entsteht, die, wie zahlreiche Fälle zeigen, unfinanzierbar werden könnte? Dazu bedarf es wieder eines Kommunikationsrahmens, der die Bearbeitung dieser Themen ermöglicht. Auch hier kann die Unterstützung Externer hilfreich sein und sich oft als unverzichtbar herausstellen. Darüber hinaus bedarf es fachlicher Unterstützung, wie man Altersvorsorgen in Anbetracht der spezifischen steuerlichen und finanztechnischen Gegebenheiten realisieren kann. Ein wichtiger Aspekt ist in dieser Phase die Grundhaltung der Unternehmer und wie sie mit dem Interessenkonflikt zwischen Entnahme-Ansprüchen und Finanzbedarf des Unternehmens umgehen. Dies führt zum letzten Abschnitt dieses Artikels.

### Rollen eines Owners

Der Umstieg in eine andere Rolle als die eines alleinverantwortlichen bzw. hauptverantwortlichen »Chefs« wird durch ein für Familienunternehmen typisches Merkmal erschwert: Die Tätigkeit des Führens ist stark an die Verantwortung für und an das Mitwirken im operativen Geschäft gekoppelt, es besteht ein hoher Fach- und Kundenbezug. Führung legitimiert sich durch »Tun« und »Machen«, durch Anpacken und Dabeisein. Ein Herauslösen aus dieser operativen Involvement schafft die Notwendigkeit, ein anderes Modell von Führung zu praktizieren und dafür die mentalen, inhaltlichen und kompetenzbezogenen Voraussetzungen zur Verfügung zu haben. Es tut sich eine neue Welt der Führung auf, die faszinierende Aspekte haben kann (siehe dazu Gosling/Mintzberg). Das Unternehmen aus einer anderen Position und Rolle heraus zu steuern und zu beeinflussen als über das Operative, stellt eine große Herausforderung für die Übergeber dar. Wenn dies gelingt, dann haben Unternehmen und Übergeber viel profitiert. Dem Unternehmen bleibt eine Ressource erhalten, die, richtig eingesetzt und genützt, einen unschätzbaren Wert darstellt. Und der Übergeber bleibt mit »seinem« Unternehmen in Verbindung, findet in anderer Weise unternehmerische Bestätigung und gewinnt Zeit für anderes. Den Jungen wird auch Platz gemacht, die unternehmerische Hauptverantwortung tragen zu können, ohne zugleich auf die Ressource der »Alten« verzichten zu müssen. Das Ziel einer professionellen Ownership besteht eben darin, selber auf einer anderen Ebene als der alleinigen Hauptverantwortung einen passenden Platz zu finden und die Führung abzugeben.

Strukturen helfen, neue Rollen zu finden und gewohnte nicht mehr ausüben zu können. So wird die Ausübung einer Art Aufsichtsrats- und Beiratsfunktion wesentlich erleichtert, wenn es tatsächlich einen Beirat gibt, der klar definierte Rechte, Pflichten und Grenzen hat und ein offizielles Gremium darstellt. Eine konsequente Entflechtung eingespielter Wege und Netze erscheint häufig notwendig, um dem Sog in Richtung alter Spiele zu entgehen. Auch das Setzen sichtbarer Zeichen wie das Räumen des Büros und das Einziehen in ein anderes, z. B. das eines Beiratsvorsitzenden, hilft allen Beteiligten. Im Folgenden werden einige Rollen angeführt, die als Beispiele für einen »Owner« im beschriebenen Sinne dienen können.

Naheliegender ist natürlich die Rolle des Beirates und des Aufsichtsrates, die klare Konturen hat und in der Zwischenzeit auch in Familienunternehmen Verbreitung gefunden hat. Der Übergeber muss lernen, die Unternehmensentwicklung aus einer anderen Perspektive heraus zu verfolgen, und er muss andere Formen der Einflussnahme als direkte Eingriffe entwickeln. Es geht dabei um strategische Steuerung und um ein Mitwirken bei Leitentscheidungen jeglicher Art.

Eine weniger formale Rolle besteht in der eines Coachs oder auch Mentors für die Nachfolger, aber auch für andere Schlüsselspieler im Unternehmen. Eigene Erfahrung und Know-how in dieser Form zur Verfügung zu stellen, kann für beide Seiten wichtig und befriedigend sein, doch ist der Rollenanstieg »Unternehmer – Berater« nicht einfach und will gelernt und vollzogen sein.

Übergeber können zudem mitwirken, indem sie ihr über viele Jahre aufgebautes Netzwerk dem Unternehmen aktiv zur Verfügung stellen und darüber selbst aktiv sind. Dies kann bedeuten, Großkunden zu betreuen oder zu akquirieren, das Unternehmen gegenüber Politik oder anderen wichtigen Partnern zu repräsentieren und Interessen wahrzunehmen. Der bekannte Unternehmer kann z. B. bei heiklen Fusionen oder Übernahmen Sicherheit stiften und seinen Gründerbonus einsetzen. Auch das gezielte Wahrnehmen öffentlicher Funktionen in Wirtschaft und Politik kann eine Rolle sein, die neue persönliche Herausforderungen schafft und überdies dem Unternehmen dient.

Nicht ganz vergessen sollte der Owner die Rolle des Privatiers, für die es in dieser Lebensphase materielle und zeitliche Ressourcen gibt und die auch als Krönung der Laufbahn verstanden werden kann. Dadurch könnte Sinn gestiftet werden, der die Befriedigung aus dem Unternehmersein ergänzen und bereichern kann.

### LITERATUR

**Fritz B. Simon (Hrsg.):**  
Die Familie des Familienunternehmens.  
Carl-Auer Verlag 2002.

**Rudolf Wimmer, Ernst Domayer,  
Margit Oswald, Gudrun Vater:**  
Familienunternehmen –  
Auslaufmodell oder Erfolgstyp?  
Gabler 2005.

**Jonathan Gosling, Henry Mintzberg:**  
»Die fünf Welten eines Managers«,  
in: Harvard Business Manager,  
April 2004.