

Warum Übergaben für die Übergeber und Nachfolger in familiengeführten Betrieben manchmal so schwer sind

Die emotionalen Verstrickungen

von Benedicte Hämmerle, imPlus und Yvonne Rauch, Psychotherapeutin

Woran kann das liegen, dass trotz aller Bemühungen, alles richtig zu machen, eine Nachfolge doch scheitert? Es gibt einen Faktor der gerne am Rande eine Rolle spielt – nämlich die „**menschliche Ebene**“.

Wenn man also davon ausgeht, dass man eine Betriebsübergabe auf rein sachlich / fachlicher Ebene abhandeln kann, dann hat man die Rechnung ohne den Wirt gemacht!

Folgender Auszug gibt Einblick in die Welt der Übergeber und Nachfolger:

Aus Sicht des Übergebenden

Als Übergeber ist jene Person gemeint, die im Zuge einer Unternehmensnachfolge die Kapital- und Stimmrechtsmehrheit und die Leitungsfunktion an eine andere Person, die als Übernehmer bezeichnet wird, übergibt.

Für den Übergeber ändert sich durch die Unternehmensübergabe das ganze Leben. Die Bereitschaft, die damit verbundenen Veränderungen für sich aktiv herbeizuführen und zu gestalten, beeinflusst den Nachfolgeprozess. In mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen wird sich der Übergeber z.B. die Frage stellen müssen, inwieweit bei seinem Ausscheiden eine Nachfolge möglich ist, oder ob schon frühzeitig Aufgaben innerhalb des Unternehmens an zuverlässige Mitarbeiter oder die späteren Nachfolger delegiert werden müssen, damit sich das Unternehmen ohne den Übergeber trägt.

Hinzu kommt die Tatsache, dass der Übergeber in inhabergeführten Familienunternehmen eine Mehrfachrolle inne hat und gleichzeitig Vater, Chef, Gesellschafter und Eigentümer in einer Person darstellt.

Diese Mehrfachidentität und die damit verbundenen Auswirkungen und Konsequenzen stellen bei Übergaben eine speziell zu betrachtende Herausforderung dar.

Aus Sicht des Nachfolgers

Beim Antritt einer Nachfolge innerhalb eines Familienunternehmens geht es neben der Entscheidung, das Unternehmen zu übernehmen nicht nur um das Bekenntnis, im Sinne des Unternehmens zu handeln bzw. um die Bereitschaft falls erforderlich körperlich mitzuarbeiten und bis an die Belastungsgrenzen zu gehen. Es geht um die Frage, wie die neue Rolle umgesetzt wird.

Die Praxis zeigt, dass folgende Bedingungen für eine Unternehmensübergabe typisch sind:

- Aufgrund der Tatsache, dass die Nachfolger als Kinder im Unternehmen aufwachsen, gibt es zu vielen Mitarbeitern eine Beziehung von Kindheit an. Diese Beziehung ändert sich drastisch bei einer Übernahme: das ehemalige Kind stellt nun den Vorgesetzten dar. Diese neue Rolle muss von den Mitarbeitern und den Übernehmenden neu definiert und akzeptiert werden.
- Die Übernehmergeneration steht veränderten Erwartungshaltungen gegenüber. Die neue Rolle des

Vorgesetzten bedeutet die Übernahme der Verantwortung in unangenehmen Situationen und erfordert Durchsetzungsvermögen. Die Kommunikation zum Vorgänger ist in der Anfangsphase hilfreich, um den Übergang in Ruhe gestalten zu können.

Eine Nachfolge ist als komplexes Zusammenspiel zwischen den Betroffenen zu betrachten. Dabei spielen die Familienmitglieder eine Schlüsselrolle. Der Übergabe- und Übernahmeprozess muss von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen werden, um Konflikte so weit als möglich zu vermeiden, denn ein Unternehmen ist ein System. Das heißt, es ist eine in sich funktionierende Einheit.

Diese Einheit funktioniert jedoch nicht nach **Prinzip Ursache – Wirkung** sondern nach dem Prinzip **Wechselwirkung**. Jedes Unternehmenssystem besteht aus Menschen und demzufolge ist die zwischenmenschliche Ebene entscheidend. Bei Familienunternehmen **überschneiden** sich Unternehmenssystem und Familiensystem. Daraus entsteht eine Schnittmenge von zwischenmenschlichen Beziehungen und eben oft **zwischenmenschlichen Problemen**.

Je größer diese zwischenmenschlichen Probleme umso mehr kann die fachlich / sachliche Ebene beeinträchtigt und blockiert werden.

Bei jeder Betriebsübergabe ist es deshalb sehr wichtig auf diese zwischenmenschliche Ebene zu achten.



Beispiel

Kleines Familienunternehmen, Sohn übernimmt mit 40 Jahren. Er hat alle Voraussetzungen. Vater vertraut aber dem Sohn nicht wirklich. Familiengeschichtlicher Hintergrund: Schwere Pubertätskrise des Sohnes, große Enttäuschung für den Vater, seit damals vertraut der Vater dem Sohn nicht mehr. Das Misstrauen des Vaters überträgt sich auf die Mitarbeiter. Der Sohn fühlt sich nicht ernst genommen. Dies zeigt sich immer wieder auf rein sachlichen Ebenen. Der Vater „funkelt“ z.B. bei Abmachungen mit Lieferanten rein, sodass es immer wieder Probleme auf dieser Sach-Ebene gibt.

Was braucht es auf der menschlichen Ebene für eine gelungene Betriebsübergabe?

- Berater/Begleiter hereinholen die gemeinsam mit Übergeber/Übernehmer die Situation analysieren und Lösungen entwickeln.
- Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten von Alt und Jung herausarbeiten.
- Alte und aktuelle familiäre Konflikte, die ins Unternehmen hereinspielen, bereinigen (viele davon ist unbewusst). **Organisationsaufstellungen** sind hier oft hilfreich.
- Würdigung durch den Junior gegenüber dem Senior.

- Übernehmende(r) Tochter/Sohn muss die Aufbauarbeit der Eltern würdigen (was oft schwierig ist, wenn man als Kind sehr unter dem Geschäftsaufbau gelitten hat).
- Nichtwürdigung kann wachstumshemmend auf das System/Unternehmen wirken.
- Vertrauen durch die Eltern- generation in die übernehmenden Kinder.
- Respekt in beide Richtungen. Insbesondere wenn die Jungen den Betrieb erneuern wollen.
- Akzeptanz, dass die neue Generation NEUE WEGE geht.
- Zeitpunkt festlegen. Rollen neu definieren.
- Gemeinsam Perspektiven für den Übergebenden entwickeln. Inwiefern kann und will der Übergeber sich für das Unternehmen noch einbringen. Aufgaben klar definieren!
- Klare Kommunikation nach Innen und Außen
- Den Übergang supervisorisch begleiten lassen um allfällige Kurs-Korrekturen anzubringen.
- Übergaberitual

Yvonne Rauch und Benedicte Hämmerle bieten gemeinsam **systemische Organisations- und Familienaufstellungen** an.



Yvonne Rauch

Praxis für Psychotherapie, Supervision u. Coaching System-, Einzel-, Paar- u. Familientherapie, prozessorientierte Systemaufstellung, Organisationsaufstellung

Tel. 0699/11200606
 info@yvonne-rauch.at
 www.yvonne-rauch.at



Benedicte Hämmerle, MBA, CMC
 Betriebsnachfolgen, Systemische Organisationsentwicklung, Moderationen / Coachings

imPlus Unternehmensentwicklung GmbH
 Tel. 0664/9642299
 benedicte.haemmerle@implus.at
 www.implus.at