

## Emotionen beachten bei der Unternehmensübergabe

Emotionen spielen bei der Übergabe eines Unternehmens eine wichtige Rolle - werden aber oft unterschätzt. Deshalb ist es notwendig, dass sie bewusst bei der Nachfolgeplanung beachtet werden. Das gelingt mit dem Prozess, der im Folgenden vorgestellt wird.

Entscheidungen zu treffen, gehört zum Alltag von Unternehmern. Aber gerade bei der Nachfolge wird diese Entscheidung oft zu lange aufgeschoben. Zu sehr noch im Getriebe der Geschäftsführung, fehlt der nötige Abstand, sich der Frage der Nachfolge zu stellen. Was hält Unternehmer davon ab, sich mit dieser entscheidenden Phase des Unternehmergebens auseinanderzusetzen?

### Emotionen im Nachfolgeprozess werden unterschätzt

In vielen Publikationen zum Thema Nachfolge wird der Fokus auf rechtliche und steuerliche Aspekte gelegt, die ohne Frage notwendig und wichtig sind. Die Unternehmensnachfolge, ist aber auch eine tiefgreifende und alle Ebenen übergreifende Veränderung für die Betroffenen. Veränderungen gehen mit diversen Emotionen einher, von der Verunsicherung bis hin zur Angst. Neben wirtschaftlich und finanziellen Existenzängsten äußert sich Angst beim Übergebenden beispielsweise darin, Einfluss und Anerkennung zu verlieren, nicht-mehr-gebraucht-werden "oder auch verdrängt-werden" aus dem eigenen Unternehmen.

Oft genannte Emotionen und Ängste, die im Rahmen der Nachfolge auftreten, sind:

- die Angst, das eigene Lebenswerk loszulassen;
- die persönliche Zukunft des Seniors (ohne Unternehmen);
- unklare finanzielle Absicherung im Alter und
- schwierige Entscheidungen zu treffen, die weit über das Tagesgeschäft hinausgehen.

(weiter auf nächster Seite)



Für Unternehmer mehr Lebensqualität im Business und Privatleben.  
1:1 Mentoring | Exklusives Mastermind | Operatives Netzwerk | ISO 9001 zertifiziert

Rainer Flamm | Motivationstrainer & Mediator | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | www.rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088



## Übergabe des Unternehmens als Verlust

Wenn sich Betroffene der Endlichkeit ihres Unternehmergebens bewusstwerden, dann wird die Übergabe des eigenen Lebenswerkes ohne einen Zukunftsplan nur als Verlust gesehen; Verlust an Anerkennung, an materiellen Gütern (zum Beispiel Firmenwagen, eigenes Büro) und Ausschluss aus diversen Veranstaltungen rund um das Unternehmen. Selbst bei der Kaufwertermittlung eines Unternehmens spielen Emotionen des Unternehmers eine Rolle.

## Suche nach Vertrauten

Wenn es keine klaren Vorstellungen für die Zeit nach dem Rücktritt gibt, fällt das Loslassen schwer oder gelingt manchmal gar nicht. Für die finanzielle und rechtliche Seite sollte der Nachfolger Experten für die Steuer- und Rechtsberatung zurate ziehen. Sie sind meistens die ersten Ansprechpartner im Prozessverlauf. Der Unternehmer braucht Partner seines Vertrauens. Vertrauen spielt eine große Rolle für den Unternehmer im Nachfolgeprozess. Mit wem kann er über diesen unternehmerischen Schritt sprechen?

## Emotionen bei der Nachfolgeplanung managen

Folgende Faktoren sind bei der Nachfolgebegleitung entscheidend: die richtigen Partner, die richtigen Fragen, das richtige Timing und ein ehrliches Emotionsmanagement. Zunächst müssen der Senior und der Nachfolger ihre eigenen Motive bewusst machen. Senior: Bin ich bereit die Führungsverantwortung zu übergeben? Nachfolger: Will ich das Unternehmen übernehmen? Die eigene Bereitschaft für die Veränderung gilt es zunächst selbstkritisch zu prüfen. Erst wenn die emotionale Seite im Nachfolgeprozess für den Übergebenden geklärt ist, kann er sich im Nachfolgeprozess klar positionieren und verhalten. Dann können auch finanzielle und rechtliche Aspekte leichter geklärt werden. Das ist vielen Übergebenden nicht in der Entscheidung klar, da sie sich ihr Leben lang auf Daten, Zahlen und Fakten verlassen haben und diese auch entscheidenden Einfluss auf ihren Erfolg hatten.

(weiter auf nächster Seite)



Für Unternehmer mehr Lebensqualität im Business und Privatleben.  
1:1 Mentoring | Exklusives Mastermind | Operatives Netzwerk | ISO 9001 zertifiziert

Rainer Flamm | Motivationstrainer & Mediator | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | www.rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088



### Abschied nehmen als Neuanfang sehen

Das Leben ohne das Unternehmen ist nicht das Ende. Diese Erkenntnis ist wichtig, damit die Auseinandersetzung und Planung positiv, sinnvoll und motivierend erlebt werden kann. Abschied nehmen von der alten Rolle als Unternehmer, die viel Anerkennung und Status erbracht hat, kann einen Neuanfang beinhalten, der sowohl das eigene Unternehmen in die Zukunft führt, als auch für sich selbst neue Perspektiven eröffnet, die ebenso mit Macht und Ansehen ausgestattet sein können.

Die Nachfolgefrage ist Teil des Unternehmersdaseins. Das gilt es in der Entschiedenheit anzuerkennen. Das Unternehmen ist erfolgreich, wenn es auch ohne den Unternehmer funktioniert.

Daran kann der Unternehmer erkennen, wie er geführt hat und wie seine Beschäftigten, Kunden und Lieferanten zum Unternehmen stehen. Daher ist es wichtig, dass der Unternehmer sich selbst gut kennenlernt, seine Motive und Bedürfnisse versteht:

- Geht es ihm um Führung, um Anerkennung oder um Status?
- Was ist ihm wichtig: Unabhängigkeit oder Teamorientierung?
- Wie wichtig sind ihm Beziehungen und Familienzusammenhalt?

Diese Selbstreflexion zeigt dem Unternehmer, wofür sein Herz schlägt und lässt ihn souverän die eigenen Ressourcen und Stärken konstruktiv nutzen. Was würde das Loslassen vom Unternehmen attraktiv machen? Den Blick öffnen für das, was bisher nicht erreicht, gelebt, erfahren, getan werden konnte und unterschiedliche Wege sehen oder neu definieren.

Diese Fragen helfen dem Senior zu klären, welche Werte der Nachfolger neben seinen Qualifikationen mitbringen sollte. Falls eine Zusammenarbeit angestrebt wird, gilt es zu klären, wie das gemeinsame Führungsverständnis ist. Wie kann der Altinhaber seinen Nachfolger unterstützen?

**Sich Zeit für diesen Klärungsprozess zu nehmen, kann präventiv die Unternehmenszukunft sichern.**

(weiter auf nächster Seite)



**Für Unternehmer mehr Lebensqualität im Business und Privatleben.**  
1:1 Mentoring | Exklusives Mastermind | Operatives Netzwerk | ISO 9001 zertifiziert

Rainer Flamm | Motivationstrainer & Mediator | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | www.rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088



Die Bedeutung einer durchdachten und geplanten Nachfolgeregelung zu erkennen und selbst zu beeinflussen, ist ureigene Aufgabe des Übergebenden. Eine gute Analyse der individuellen Situation mithilfe externer wertneutraler Beratung ist eine Unterstützung.

### Nachfolgeplanung ist ein Prozess

Eine rechtzeitig geregelte Nachfolge ist der Weg in die gesicherte persönliche Zukunft. Der Prozess der Nachfolge kann in drei Phasen unterteilt werden: Vorbereitung - Konzept - Umsetzung. Wichtig für den Erfolg einer Nachfolge ist die rechtzeitige Vorbereitung. Der Nachfolgeprozess braucht in der Regel etwa drei bis fünf Jahre Vorlauf.

### Vorbereitung

In der Vorbereitung geht es darum, die unternehmerischen Ziele zu klären, sowohl für den Altinhaber als auch den Nachfolger. Die Unternehmenssituation muss genau geprüft werden. Sie hängt zum Beispiel ab von den Erträgen, der Liquidität, den Beschäftigten, der Innovationsbereitschaft, den organisatorischen Strukturen, der Rechtsform und der Führungsstruktur.

Im Mittelpunkt dieser Phase steht neben der Kaufwertermittlung des Unternehmens (Unternehmensbewertung) auch die Prüfung der Vermögensverhältnisse. Die finanzielle Zukunft des Übergebers und die Regelung seiner Altersvorsorge sind entscheidende Faktoren bei der Bestandsaufnahme.

### Konzept und Umsetzung

Wenn sich Übernehmer und Nachfolger gefunden haben, geht es an die Erstellung eines Konzeptes mit anschließender Umsetzung. Auch wenn die harten Faktoren (Daten, Zahlen, Fakten) klar geregelt sind, kann der Prozess der Konzeptentwicklung und der Umsetzung ins Stocken geraten. Emotionen kommen ins Spiel, oft unwillkürlich und ohne an der Unternehmertür anzuklopfen. Diese sollen im weiteren Verlauf genauer betrachtet werden. Welche Rolle spielen sie im Nachfolgeprozess und wie können sie konstruktiv genutzt werden?

(weiter auf nächster Seite)



**Für Unternehmer mehr Lebensqualität im Business und Privatleben.**  
1:1 Mentoring | Exklusives Mastermind | Operatives Netzwerk | ISO 9001 zertifiziert

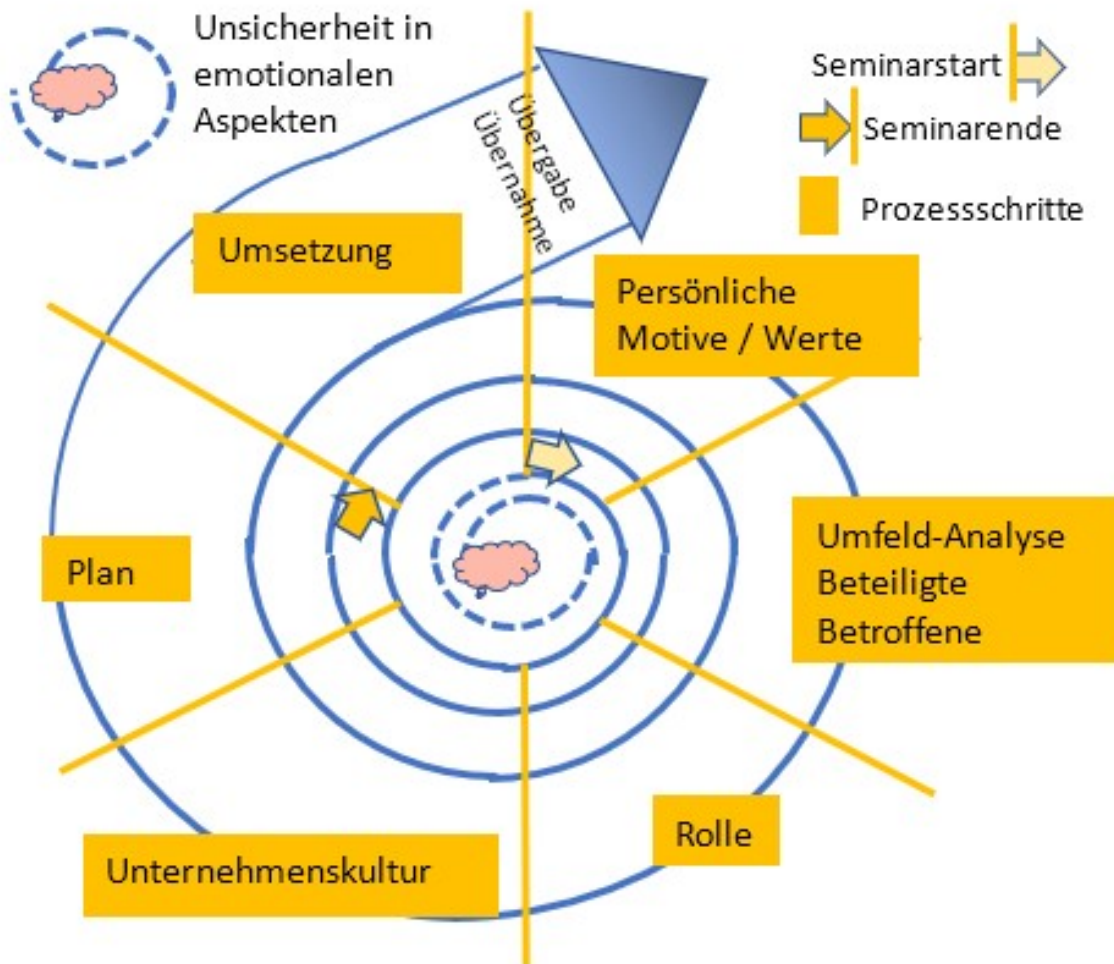
Rainer Flamm | Motivationstrainer & Mediator | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | www.rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088



### Umsetzungsmodell der Unternehmensnachfolge unter emotionalen Aspekten

Eine Struktur für die weichen Faktoren des Nachfolgeprozesses und Analyse-Werkzeuge bringen Sicherheit. Jede Nachfolge ist anders und dennoch ist jede erfolgreiche Nachfolge ein Prozess in mehreren Schritten. In allen Schritten können Unsicherheiten und Ängste eine Rolle spielen, dies gilt es zu berücksichtigen und zu bearbeiten. Weitere Durchläufe der Prozessschritte erlauben ein systemisches Vorgehen. Diese Durchläufe können von den Betroffenen selbst durchgeführt werden oder mithilfe externer Expertise.

Die Vorgehensweise in folgender Abbildung hat sich bewährt.



(weiter auf nächster Seite)

© Wolf Wilder



Für Unternehmer mehr Lebensqualität im Business und Privatleben.  
1:1 Mentoring | Exklusives Mastermind | Operatives Netzwerk | ISO 9001 zertifiziert

Rainer Flamm | Motivationstrainer & Mediator | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | www.rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088



## 1. Schritt: Motivation

Im ersten Schritt werden sich **Unternehmer und Nachfolger** über ihre Grundmotivationen klar: **Was ist mir als Person wichtig in der Nachfolge?**

Für den **Unternehmer**: Bin ich mehr vergangenheits- oder zukunftsorientiert? Wie gehe ich mit Veränderungen um? Wie stark ist meine Mitarbeiterbindung? Welche Werte motivieren mich, den Nachfolgeprozess zu unterstützen? Was erwarte ich vom Nachfolger, was nicht vertraglich geregelt ist?

Für den **Nachfolger**: Was ist meine Motivation, die Nachfolge zu übernehmen? Wo liegen die Unterschiede meiner Werte und Verhaltenspräferenzen zu denen des Unternehmers? Motivieren mich seine nichtvertraglichen Erwartungen?

Dies und vieles mehr wird bei Coaching-Gesprächen und mit einem Motivationsprofil nach Reiss geklärt.

## 2. Schritt: Umfeldanalyse

In diesem Schritt werden die **Maßnahmen gegenüber dem Umfeld** (zum Beispiel geeignete Kommunikation) bestimmt, um Möglichkeiten auszunutzen und Risiken zu begegnen, damit Überraschungen bei der Nachfolge ausbleiben. **Wer sind die Beteiligten und Betroffenen im Prozess der Nachfolge? Wer trägt die Veränderung mit und wer könnte den Prozess erschweren?**

Der Unternehmer kann nicht allen gerecht werden und auch hier kann die Angst vor den Folgen der Entscheidung ins Spiel kommen, weil Konflikte befürchtet werden. Welche Abhängigkeiten sind förderlich oder hinderlich? Wie verhalten sich die Beschäftigten, wenn der Unternehmer nicht mehr da ist? Wie wird auf den Wechsel reagiert? Gib es einen Notfallplan, für den Fall eines plötzlichen Ausscheidens des Unternehmers? Wird offen und ehrlich über hinderliche und demotivierende Umstände gesprochen?

Je nach Konstellation und Situation machen der Unternehmer und der Nachfolger eine **gemeinsame oder je getrennte Umfeldanalyse**. Dabei werden alle Beteiligten und Betroffenen einbezogen; solche, die vertraglich in die Nachfolge

(weiter auf nächster Seite)



**Für Unternehmer mehr Lebensqualität im Business und Privatleben.**  
1:1 Mentoring | Exklusives Mastermind | Operatives Netzwerk | ISO 9001 zertifiziert

Rainer Flamm | Motivationstrainer & Mediator | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | www.rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088



eingebunden sind, und solche, die allgemein von der Nachfolge betroffen oder beteiligt sind. Als Analyse-Werkzeug eignet sich ein Soziogramm oder eine Stakeholder-Analyse. Das Resultat ist die Wahrnehmung und Annahme, wie die Beteiligten und Betroffenen zur Nachfolge stehen. Dies ist mit Möglichkeiten und Risiken verbunden, die in der Umsetzung berücksichtigt werden.

### 3. Schritt: Rollen

In diesem Schritt werden die Rollen, die für eine erfolgreiche Umsetzung hilfreich sind, erkannt, geklärt und definiert: Was ist die Rolle im Prozess und welche Erwartungen an die anderen sind damit verbunden?

Für den Unternehmer gilt es nicht nur, Abschied von der führenden Rolle als Unternehmer zu nehmen, sondern auch zu Klarheit über die Rollen während des Nachfolgeprozesses zu gelangen; gegenüber Kunden, Mitarbeitern, dem Nachfolger, Lieferanten, Berater, Familie. Ein Unternehmer, der den Veränderungsprozess mit klaren Rollenvorstellungen aktiv unterstützt, verringert nicht nur Reibungsverluste im Unternehmen, sondern managt damit auch seine Emotionen.

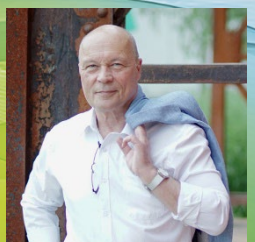
### 4. Schritt: Unternehmenskultur

In diesem Schritt wird die Unternehmenskultur analysiert und aufgezeigt, wie sie die Umsetzung der Nachfolge beeinflussen kann. Die Unternehmenskultur umfasst Aspekte wie Führung, Umgang mit Veränderungen, Kommunikationsstil, Zeithorizont und ist vielfach stark vom Unternehmer geprägt. Wie stark diese Prägung ist und wie die Unternehmenskultur in der Umsetzung für die Nachfolge berücksichtigt werden soll, ist Teil dieses Schrittes.

Für den Nachfolger ist wichtig zu erkennen, ob er in die Unternehmenskultur passt und ob diese seinen Führungsstil und seine Strategiepläne unterstützt oder entsprechend angepasst werden soll.

### 5. Schritt: Plan

In Schritt fünf wird ein Plan für die Umsetzung erstellt. Dieser enthält alle im Nachfolgeprozess nötigen Aktivitäten bis zur Übergabe und Übernahme. Wenn die Schritte eins bis vier in Offenheit von (weiter auf nächster Seite)



Für Unternehmer mehr Lebensqualität im Business und Privatleben.  
1:1 Mentoring | Exklusives Mastermind | Operatives Netzwerk | ISO 9001 zertifiziert

Rainer Flamm | Motivationstrainer & Mediator | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | www.rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088

Unternehmer und Nachfolger durchgeführt werden, entsteht emotionale Klarheit über die Umsetzung des Nachfolgeprozesses. Die Resultate bilden die Grundlage für Entscheidungen zu vertraglichen und emotionalen Aspekten.

Nach diesem Schritt ist der Nachfolgeplan häufig noch unvollständig. Dies ist völlig normal und daher sind erneute Bearbeitungen von einzelnen Schritten keine Seltenheit. Dabei ist es wichtig, die gegenseitige Abhängigkeit der Resultate aller Schritte zu prüfen.

Der Plan enthält den zeitlichen Ablauf, wie auch die gegenseitigen Abhängigkeiten von einzelnen Aktionen. Zusätzlich zur klassischen Zeit-, Verantwortungs- und Ressourcenplanung wird eine Risikoanalyse erstellt, damit bei ungeplanten Veränderungen leichter ein weiterer Durchgang der fünf Schritte vollzogen werden kann.

### 6. Schritt: Umsetzung

Im letzten Schritt wird der Plan aus dem vorigen Schritt umgesetzt. Am Ende der Umsetzung stehen die Übergabe und die Übernahme des Unternehmens. Die Erfahrung zeigt, dass dabei oft weitere Bearbeitungen der Schritte eins bis fünf notwendig sind, damit die Umsetzung erfolgreich wird. Mit Planänderungen ist zu rechnen, da auch hier aufgrund neuer Aspekte emotionale Einflüsse wirken.

### Fazit

Jede Unternehmensnachfolge ist anders und braucht vor allem Zeit und den Mut einer ehrlichen Auseinandersetzung mit existenziellen und großen Tabuthemen wie Älterwerden, Endlichkeit, Abschiednehmen und das Annehmen von Unterstützung. Unsicherheit, Sorgen und Ängste gehören in den Prozess der Nachfolge genauso wie die Betrachtung der finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Aspekte. Diese gilt es anzunehmen, selbstwirksam zu steuern und konstruktiv zu nutzen. Sie können nicht verdrängt werden, da sie ansonsten zerstörerisch wirken und den Prozess der Nachfolge stören.

Autor: Wolf Wilder, business-wissen.de

Mit besten Wünschen und Impulse  
Rainer Flamm  
Motivationstrainer & Mediator



**Für Unternehmer mehr Lebensqualität im Business und Privatleben.**  
1:1 Mentoring | Exklusives Mastermind | Operatives Netzwerk | ISO 9001 zertifiziert

Rainer Flamm | Motivationstrainer & Mediator | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen  
M. +49 173 9544957 | mail@rainerflamm.de | www.rainerflamm.de | USt.-IDNr. DE145107088

