

### **Das vorliegende Dokument ist inhaltlich stark gekürzt.**

Wenn Sie den ungekürzten Text lesen wollen, schicken Sie mir bitte eine kurze e-mail mit Ihrer Telefonnummer zu:

[joerg@cocoendermann.de](mailto:joerg@cocoendermann.de)

Ich sende Ihnen dann umgehend das ausführliche PDF kostenfrei und unverbindlich zu.

Mit freundlichen Grüßen

Jörg Endermann

## **Emotionale & Psychologische Aspekte in der Unternehmensnachfolge**

Man darf davon ausgehen, dass eine Unternehmensnachfolge nur einmal im Leben stattfindet. Folglich gibt es für eine Unternehmensnachfolge keine Generalprobe. Der dadurch entstehende Erfolgsdruck (auf alle Beteiligten) führt nicht selten zu großen emotionalen und psychologischen Spannungen.

Besonders im Fall von familieninternen Unternehmensnachfolgen scheitern diese sehr selten an unzureichender steuerlicher Beratung oder an Fragen der Rechtsform. Mehr als 50 Prozent aller gescheiterten Übernahmen lassen sich auf ungelöste zwischenmenschliche psycho-emotionale Aspekte zurückführen.

Ein großer Unterschied zwischen geplanter Unternehmensübergabe und Erbschaft ergibt sich aus dem Fakt, dass der Unternehmer erlebt, was mit seinem ehemaligen Unternehmen passiert. Dieser Aspekt hat großen Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg, speziell bei familieninternen Nachfolgereglungen.

Eine Steigerung der Erfolgsquoten für Unternehmensnachfolgen lässt sich durch eine professionelle Prozessbegleitung realisieren, die in der Lage ist, Konflikte und Streit lösungsorientiert zu moderieren. Erst wenn alle Vorwürfe bereinigt sind, alle Protagonist\*Innen mit der Lösung und dem kompletten Fahrplan vollständig einverstanden sind, steht der erfolgreichen Nachfolge nichts mehr im Wege.

Aus Gründen der Lesbarkeit und des kompakten Formates wird in diesem Artikel das generische Maskulinum verwendet. Angesprochen sind selbstverständlich immer Personen aller Geschlechter.

## Inhaltsverzeichnis

- Die Motivationen und Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge
  - Motivation und Herausforderung des Übergebenden
  - Motivation und Herausforderung des Übernehmenden
- Die Form der Nachfolge
- Die Rolle der Mitarbeiter in der Unternehmensnachfolge
- Das System „Familie“
- Definitionen

## Die Motivationen zur Unternehmensnachfolge

### Die Motivation und Herausforderung der Übergebenden

Der Unternehmer hat sein Unternehmen mit viel Leidenschaft und Engagement aufgebaut. Seit Jahrzehnten gibt er alles, um am Markt erfolgreich zu sein.

Man darf durchaus annehmen, dass das Unternehmen für die meisten Unternehmer eine Art Lebenswerk ist. Die Motivation einer Unternehmensnachfolge liegt in der Weitergabe des Lebenswerks – es soll erhalten bleiben. Bei dem Verkauf des Unternehmens soll das Lebenswerk zudem vergoldet werden. Hier können Preisverhandlungen anspruchsvoll werden, weil der Preis für den Übergebenden nicht immer der wirkliche Firmenwert ist, sondern vielmehr auch eine Anerkennung (und Ausbezahlung) seiner Lebensleistung darstellt. So können die Wahrnehmungen für den „angemessenen“ Preis zwischen Käufer und Verkäufer deutlich abweichen.

Wenn der Unternehmer sein Lebenswerk in die Hände der nächsten Generation seiner Familie legt, macht es einen großen Unterschied, ob .....[Interesse an mehr?](#)

### Mögliche Emotionen:

Angst, das Lebenswerk loszulassen, Angst vor Konflikten, Angst vor der Zukunft ohne Firma, Angst vor finanziellen Einschränkungen im Alter.

## Die Motivation und Herausforderung des Übernehmenden

Wenn jemand auf der Suche nach einer geeigneten etablierten Firma ist, möchte er gerne einen bestehenden und erfolgreichen Betrieb übernehmen. Man möchte sich nicht mit der Gründungsphase beschäftigen, sondern gleich voll ins Geschäft einsteigen. Neben der Frage eines für beide Seiten passenden Preises besteht eine Herausforderung, dass der Übernehmende sich trotz höchster Motivation und Tatendrang zunächst zurückhält. Erst muss verstanden werden, was ... [Interesse an mehr?](#)

Die Firmenkultur mit deren gelebten wie versteckten Werten, müssen dem neuen Eigentümer bekannt sein, um unerwartete Gegenreaktionen der Belegschaft zu vermeiden. Das braucht oftmals mehr Zeit als der neue Eigentümer Geduld hat zu warten.

Handelt es sich um eine firmeninterne Übernahme, besteht die Herausforderung ...

[Interesse an mehr?](#)

### Mögliche Emotionen:

Angst vor der Verantwortung, Angst vor Konflikten, Angst zu scheitern, Angst vor finanziellen Belastungen

## Die Form der Nachfolge

In Bezug auf die Größe der psycho-emotionalen Herausforderungen in der Unternehmensnachfolge spielt die Form der Nachfolge eine maßgebende Rolle. Die Auflistung ist nach Komplexität der psycho-emotionalen Herausforderung sortiert.

### A) Externe Nachfolge

Wenn das Unternehmen an einen externen Nachfolger verkauft wird, spielen finanzielle und steuerliche Aspekte die größte Rolle. Hierbei gilt die größte Aufmerksamkeit dem „ehemaligen“ Unternehmer. Auch wenn der Unternehmer froh ist, seine Firma endlich verkaufen zu können, taucht unerwartet die Frage auf: Wer bin ich, und was ist mein Wert, wenn ich nicht mehr Eigentümer meiner Firma bin?

.... [Interesse an mehr?](#)

### B) Betriebsinterne Nachfolge

Zusätzlich zu dem in Abschnitt A gelisteten Herausforderung kommen hier noch zusätzlich zwischenmenschliche Aspekte zum Tragen, weil man davon ausgehen kann, dass sich die Protagonisten über Jahre hinweg kennen. Was denkt der Chef über seine Mitarbeiter, und was denken die Mitarbeiter über den Chef?

.... [Interesse an mehr?](#)

### **C) Familieninterne Nachfolge**

Hier gelten alle Herausforderungen aus den Abschnitten A und assoziiert auch von B. Zusätzlich erhöht sich hier die psycho-emotionale Herausforderung nochmals signifikant. Das System der Familie, auch eine Art der Hierarchie, wird jetzt schlagartig verändert. Die Beteiligten kennen sich seit Jahrzehnten und haben sich, nicht immer bewusst, ein System erschaffen, in dem sich unterschiedliche Überzeugung über einen selbst und über den anderen festgeschrieben haben.

Die Mutter / der Vater hat eine Überzeugung über die Tochter / den Sohn / die Schwiegerkinder. Gleiches gilt selbstverständlich umgekehrt. Eltern haben sich jahrelang um die Kinder gekümmert, und so darf es nicht verwundern, wenn sich Eltern – ohne böse Absicht – auch noch dann über Ihre Kinder stellen, wenn diese erwachsen sind.

Gleichzeitig kämpfen die Kinder um Anerkennung der Eltern und um Gleichberechtigung.

...[Interesse an mehr?](#)

### **Die Rolle der Mitarbeiter in der Unternehmensnachfolge**

In dem Prozess einer Unternehmensnachfolge kommt es nicht selten zu einem Punkt, der gerne einmal übersehen oder gar unterbewertet wird: die Belegschaft.

Die Annahme, dass sich für die Belegschaft unter der neuen Leitung nichts ändert, ist ein Trugschluss.

...[Interesse an mehr?](#)

### **Das „System“ Familie**

Um die Komplexität von familieninternen Unternehmensnachfolgen zu verstehen, empfiehlt es sich, das „System“ Familie etwas genauer zu beleuchten.

Eine Familie definiert sich durch ein Paar, welches ein Kind oder mehrere Kinder an selbstständiges Leben heranführt. Ziehen dann die erwachsenen Kinder aus und gründen eine eigene Familie, hat sich die Ursprungsfamilie erfüllt, und die Eltern befinden sich nunmehr wieder in einer Partnerschaft / Ehe.

Dieser sehr natürliche Kreislauf der Abnabelung der Kinder beginnt mit der Pubertät und mündet in die vollständige Selbstständigkeit.

.....[Interesse an mehr?](#)

## **Zusammenfassung**

Wichtige Erkenntnisse bei einer Unternehmensnachfolge:

Es ist wichtig und wertvoll sich aller möglichen psycho-emotionalen Herausforderungen bewusst zu sein und diese mit hoher Sensitivität zu beobachten. Keine der oben aufgeführten Herausforderungen müssen eintreten. Aber sie können jederzeit auf der Bühne erscheinen. In den allermeisten Fällen zeitlich immer unpassend.

Zusätzlich ist es günstig, in die Klärung solcher Beziehungsgeflechte zu investieren und sich dabei professionelle Unterstützung zu holen. Konflikten aus dem Weg zu gehen, heißt nur die dahinerliegenden Themen zu verschieben. Das geht nur kurz gut und dann kommen die alten Konflikte zu einer meist sehr ungünstigen Zeit wieder zum Vorschein.

Also muss das Ziel sein sich Konflikten zu stellen und diese dann zeitnah aufzulösen.

Als Teil des Systems oder der Großfamilie kann man Störungen im System nicht selbst auflösen, weil man ja auch gleichzeitig Teil des Konfliktes ist.

Sinnstiftend ist dafür eine dritte, unbeteiligte Person, die im Konfliktmanagement erfahren ist und eine neutrale Rolle hat.

## **Interesse an mehr?**

## Definitionen

### Vorwurf:

...

### Vorbehalte:

...

### Konflikt:

...

### Streit:

...

## **Das vorliegende Dokument ist inhaltlich stark gekürzt.**

Wenn Sie den ungekürzten Text lesen wollen, schicken Sie mir bitte eine kurze e-mail mit Ihrer Telefonnummer zu:

[joerg@cocoendermann.de](mailto:joerg@cocoendermann.de)

Ich sende Ihnen dann umgehend das ausführliche PDF kostenfrei und unverbindlich zu.

Mit freundlichen Grüßen  
Jörg Endermann