
Christof Schmitz

Keine Nachfolge – alles klar?

»Keine Nachfolge« dürfte es aus Sicht eines Unternehmens nicht geben. Jedes Unternehmen ist dazu aufgerufen, die Nachfolge des Managements zu regeln. Das gilt ganz unabhängig davon, ob es sich um ein Familienunternehmen handelt oder nicht. Denn »keine Nachfolge« bedeutet Führungslosigkeit und damit potenziell den Untergang des Unternehmens. Allein in der Schweiz betrifft das einer Studie von PricewaterhouseCoopers zur Folge pro Jahr über 1.800 Unternehmen mit insgesamt mehr als 14.000 Arbeitsplätzen (Frey et al., 2005), die infolge fehlender Nachfolge geschlossen werden. Aber wie der Konjunktiv »dürfte« im ersten Satz bereits andeutete und die genannten Zahlen ausweisen, ist das Thema »keine Nachfolge« tatsächlich ausgesprochen virulent.

Ginge es nach der Weisheit von Beratern, Banken und anderen hilfreichen Geistern, sollten Nachfolgeregelungen eigentlich kein Thema mehr sein. Es gibt eine Reihe hilfreicher Instrumente, Konzepte und »Daumenweisheiten«, die unterstützen können. Dennoch erweist sich die Sache immer wieder neu als schwierig. Nicht zuletzt führt die emotionale Bindung an das Aufgebaute oder an das lebenslange Investment in das Gedeihen des Unternehmens dazu, dass Nachfolgefragen diffizil zu gestalten sind, das ist hinlänglich bekannt (z. B. Boos u. Lenglachner, 2004). Schließlich werden hier nicht nur ökonomische Werte verhandelt, sondern wesentlich auch emotionale und das sind oftmals die härteren.

Während es im öffentlichen Unternehmen Aufgabe des Verwaltungsrates ist, auf Nachfolge zu drängen, falls nicht ohnehin bereits etablierte Regeln vorhanden sind, die zur Abgabe von Aufgaben und Funktionen zwingen, sieht das bei vielen vom Eigentümer geführten Unternehmen anders aus. Da existiert vielleicht gar kein (kritisches) Gremium, das dem Management auf die Finger klopft – und der Wirtschaftstreuhänder oder der Mann von der Bank kommen da auch oft nicht durch: »Verfolgen die nicht ihre eigenen Interessen?« – »Verstehen die wirklich, was ich will und wie es um mich steht?« Es ist durchaus zu überlegen, ob der Unternehmer nicht vielleicht gerade deswegen erfolgreich geworden ist, weil er wenig oder nur sehr selektiv auf andere gehört hat. Warum sollte er da jetzt anders handeln?


Gibt es ein Nachher?

In zwei jüngeren Beispielen aus Verkaufsprozessen von Unternehmen wird das rasch deutlich.⁸ In beiden Fällen hatte sich ein Unternehmer ohne Nachfolge daran gemacht, sein Unternehmen zu verkaufen. Die wochenlangen Verkaufsprozesse waren jeweils weit gediehen, die Bücher geprüft, die Verhandlungen geführt, die Bewertungen gerechnet, prinzipielle Übereinkünfte getroffen. Aber unmittelbar vor der Unterschriftsetzung beim Notar gab es jeweils den Rückzug. Plötzlich und unerwartet scherten in beiden Fällen die Unternehmer aus und brachen den Verkaufsprozess ab. Als Grund ließ sich jeweils herausarbeiten, dass sich – etwas vereinfacht ausgedrückt – der Unternehmer nicht klar geworden war, was er mit dem Rest seines Lebens anfangen sollte. Nachdem er einen Gutteil seiner Lebensenergie in das Unternehmen gesteckt hatte, sollte er nun Abschied nehmen, sein Energiefeld, sein Beziehungsfeld, seinen Status aufgeben. Wer ist er noch, wenn er aus seinem Unternehmen ausgeschieden ist? Was gibt es dann noch zu tun, das Wert hätte?

In einer Studie über den Niedergang von Kulturen wird der Häuptling des nordamerikanischen Indianerstamms der Crow, Plenty Coups, zitiert. Er beschreibt, wie sich für sein Volk, dessen Leben vollständig von Ritualen um die Bisonjagd und Kriegführen bestimmt war, »nichts mehr ereignet hat«, nachdem sie in ein Reservat ziehen müssen (Lear, 2006). Nichts mehr hat sich ereignet! Zwar sind Kinder geboren worden, Ehen geschlossen und Lebenswege weiter beschritten worden, aber gesellschaftlich hatte sich nichts mehr von Belang, nichts mehr, was in der Kultur dieses Stammes von Bedeutung gewesen wäre, ereignet. Deprimierend, nicht wahr? So ähnlich dürfte es auch manchem Unternehmer gehen. Da war das Unternehmen, da war das Ringen um die Zukunft, um die Kunden, um Lösungen, mit den Banken, mit den Konkurrenten – und plötzlich soll da nichts mehr sein? Könnte es sein, dass sich danach »nichts mehr«, nichts von Belang ereignen wird? Das ist keine angenehme Vorstellung und es ist wenig einladend, sich darauf vorzubereiten – auch noch freiwillig.


Plenty Coups, »The Last of The Great Chiefs« der Crows, begnügte sich nicht damit, den Niedergang seines Volkes zu beschreiben. Er war Visionär und sah, dass der stete Kampf gegen die übermächtigen Feinde zum völligen Untergang seiner Leute führen würde. Eine Alternative sah er darin, von den Weißen zu lernen, also darin, dieses andere Leben und seine Erfolgsmomente zu erkunden. Also führte er seinen Stamm in eine kooperative, suchende Haltung und konnte so eine Transformation einleiten, zu der andere Stämme nicht fähig waren. Ähnliche visionäre Kräfte sind so manchem Unternehmer zu wünschen. Es sind jene Kräfte zu entdecken, die den Weg in ein Leben »danach« weisen können. Eine Neubestimmung der Work-Life-Balance, aktive Ziele für den neuen Lebensabschnitt setzen, gegebenenfalls das Suchen neuer Betätigungsfelder sind elementare Voraussetzungen dafür. Es

⁸ Ich danke an dieser Stelle Dani Roth für die Diskussion seiner Erfahrungen.

geht nicht nur um  spezielle Art der »Pensionierung«, sondern vielfach um die Neubestimmung und Neuorientierung des eigenen Lebens. Das ist nicht einfach.

Emotionale Werte

Wie wir wissen, sind solche Transformationsprozesse voraussetzungsvoll. Nicht nur weil Unternehmer von »Alpha-Syndromen« oder Ähnlichem geplagt sind, haben sie Schwierigkeiten loszulassen (Fopp, 2005), sondern auch weil es schwierig ist, ein neues Leben zu planen, während man das andere noch mit Energie, womöglich sogar mit verzehrender Energie, weiterführt. Der erste wichtige Schritt für den Unternehmer wäre daher, Räume zu schaffen, in denen er aus dem Alltag herausgelöst nachdenken und Szenarien von Möglichkeiten entwickeln kann. Angesichts der emotionalen Bedeutung kann dabei eine Unterstützung durch Externe besonders hilfreich sein.

Allen Beraterweisheiten zum Trotz sollte man sich jedoch nicht der schnellen Illusion hingeben, dass solche Prozesse auf der grünen Wiese stattfinden können. Oftmals braucht es Probehandeln. Verkaufsprozesse können solches Probehandeln bedeuten – gelegentlich zum Leidwesen der Käufer ebenso wie der beteiligten Banken und Berater. Denn oft erst im konkreten Verkaufsgeschehen merkt der Unternehmer, was ihm wirklich wichtig ist – und dieses Vorgehen mag exakt seiner bisherigen unternehmerischen Erfolgsstrategie entsprechen: handeln, ausprobieren, unterwegs draufkommen, was sein soll . . . Selbstverständlicher ~~und~~  ökonomisch vernünftig wäre es, vorher klar zu haben, was geschehen soll. Realistisch aber ist, dass unterwegs immer wieder neu geprüft wird, ob das, was man sich vorgestellt hat, noch Bestand hat. Und ebenso selbstverständlich erhöht sich die Chance auf das Gelingen solcher Prozesse bei guter Vorbereitung deutlich.

Wenn sich der Unternehmer entschließt zu verkaufen – sei es an das eigene Management (Management-Buy-out), an ein externes (Management-Buy-in) oder an Investoren – oder das Unternehmen an eine Stiftung zu übereignen, dann geht es zunächst um die Frage, was das Unternehmen wert ist. Dabei ist nicht nur die Frage relevant, wie der Marktwert des Unternehmens ist, sondern auch und vielleicht noch mehr die nach dem Wert der geleisteten Arbeit. Sein Unternehmen wird der Entrepreneur nur dann abgeben wollen, wenn er eine entsprechende Gegenleistung erhält. Zu erwarten ist jeweils, dass Käufer und Verkäufer unterschiedliche Interessen und Perspektiven ins Spiel bringen werden, schließlich sind ihre Interessen gegenläufig. Bei vom Eigentümer geführten Unternehmen kommt neben dem ökonomischen Wert auch noch der emotionale Wert dazu. Schließlich hat hier jemand einen wichtigen Teil seiner Lebensenergie investiert und das will jetzt honoriert sein. Da kann es bitter werden, erkennen zu müssen, dass nur viel weniger dafür bezahlt werden will, sich eventuell gar kein Käufer findet oder der günstige Zeitpunkt längst

abgelaufen ist. Womöglich steht sogar die Sicherung des Lebensabends zur Disposition, weil alles Kapital im Unternehmen steckt und damit untergehen droht.

Einer Studie zufolge schätzen Unternehmer den Wert ihres Unternehmens durchschnittlich doppelt so hoch wie den tatsächlichen Marktwert ein. Die Diskrepanz zwischen Markt- und Wunschwert bezeichnen die Autoren der Studie als emotionalen Wert (Fueglistaller u. Zellweger, 2006), wobei sich die emotionalen Unternehmensbewertungen stark danach unterscheiden, ob der Unternehmer glücklich oder unglücklich ist. Das ist bemerkenswert und macht nochmals deutlich, um welch fundamentale Emotionen es hier geht: Glückliche Unternehmer geben ihr Unternehmen billiger ab, während unglückliche mehr Geld wollen – frei nach der Devise: Wofür ich mein Leben geschuftet habe, will ich jetzt (endlich) entschädigt werden. So erscheinen die Dinge nochmals in einem besonderen Licht.⁹ Der Verkauf des Unternehmens verlangt vom Unternehmer enorm viel an emotionaler Reife, Klarheit und Loslassen-Können. Das Zulassen einer »rationalen«, ökonomischen Bewertung und das entsprechende Verhandeln können sich als persönlich-emotional enorm fordernd erweisen.

Und die Berater?

»Keine Nachfolge« bedeutet also keineswegs einfache Lösungen, sondern schickt den Unternehmer oder die Unternehmerin auf einen möglicherweise langen Weg der inneren Klärung, der Prioritätensetzung und der persönlichen Bilanzierung, um auf einen erfolgreichen Weg zu kommen. Die Wege und Umwege des Unternehmers in dieser Phase treffen, das sei abschließend erwähnt, auch die Berater und andere unterstützende Partner. Nicht wenige langjährige Beziehungen, zum Beispiel zwischen Treuhänder und Unternehmer, Bank und Unternehmer oder Jurist und Unternehmer, erleiden gewissermaßen in letzter Minute Schiffbruch, weil der Kampf um die gute Lösung, das Durchsetzen einer ökonomischen Vernunft und die Auseinandersetzung mit dem emotionalen Wert und der Lebensperspektive des Unternehmers zu heftigen Dynamiken führen kann. Diese Psychodynamik, die bei Verkaufsverhandlungen schnell mehrere Partner erfassen kann, führt immer wieder zu Konflikten. Sie gut zu managen, ist höhere Kunst. Den Unternehmer dabei zu unterstützen, »seine« Entscheidung zu fällen, seine Autonomie zu respektieren und gleichzeitig ökonomische, emotionale und familiäre Werte im Spiel zu halten, so dass der Entscheidungsprozess konstruktiv voranschreiten kann, das ist die Aufgabe.

⁹ Das könnte auch ein Orientierungspunkt für Unternehmenskäufer sein: »Finde glückliche Unternehmer und es wird günstiger werden.«