

## NACHFOLGE

# Mensch, lass los!

Familienunternehmer haben zu ihrer Firma eine ganz besondere Beziehung. Das macht die Übergabe an die nächste Generation so schwierig. Wie der Übergang trotzdem gelingt – zum Wohl des Unternehmers, der Nachfolger und natürlich des Betriebs.

TEXT Nils Koerber

**U**

nternehmersein ist nicht bloß Brot-erwerb, es ist gleichermaßen Identität und Lebenssinn. Diese starke emotionale Bindung erklärt die Schwierigkeit des Loslassens. Emotionen haben in der Übergabe einen hohen Stellenwert. Laut einer Studie des DIHK verhindern vor allem Altinhaber den Übergang, weil sie „emotional nicht loslassen“ können. 41 Prozent der Senior-Unternehmer fordern auch deshalb einen überhöhten Kaufpreis. Um diese Emotionen in den Nachfolgeprozess einzupreisen, reicht es mit Sicherheit nicht, einen Euro-Wert für die Firma zu benennen und mit einem festen Handschlag zu besiegen. Wer so denkt, macht es sich zu einfach. Ein gelingender Nachfolgeprozess verlangt vom Übergebenden große Klarheit. Die entsteht durch einen reflektierten und

langfristigen Prozess, in dem sowohl der monetäre als auch der ideelle Wert des Unternehmens anerkannt werden.

## Was kommt danach?

Mit diesem Verständnis wird es für Unternehmer und für Nachfolger einfacher zu erkennen, warum das Loslassen ein schwieriger Prozess ist, wahrscheinlich einer der Schlüsselprozesse des unternehmerischen Lebens. Wer das begriffen hat, weiß auch, wie wichtig ein neuer Lebenssinn für den Loslassenden ist. Mit der Antwort auf die Frage „Was kommt danach?“ steht und fällt alles. Die Übergabe öffnet einen neuen Raum: Unternehmer dürfen jetzt all das tun, was bisher brach lag.

## Der ewige Kreislauf

Loslassen ist auch verbunden mit der existenziellen Herausforderung, Macht und Kontrolle abzugeben. Wenn der Unternehmer nicht loslässt, kann niemand übernehmen. Solange er festhält, steht ein Nachfolger mit leeren Händen da. Wenn er nicht vertraut, dass seine Kinder oder Nachfolger es gut machen, auch

(oder gerade) weil sie es ganz anders machen, dann werden sie scheitern. Der ewige Kreislauf aus „Ich kann nicht loslassen, weil mein Nachfolger nicht kompetent ist“ und „Ich kann nicht führen, weil der Alte immer dazwischen grätscht“ füllt Nachfolgeberatern zwar die Auftragsbücher. Er behindert dabei aber maßgeblich Wirtschaftswachstum, führt zum Schwund des Mittelstandes und hinterlässt verbrannte Erde, wo Kreativität und Innovation wachsen könnten.

Angela Merkel sagte in ihrer bemerkenswerten Rede vor Harvard-Absolventen im Mai 2019: „Der Moment der Offenheit ist auch ein Moment des Risikos. Das Loslassen des Alten gehört zum Neuanfang dazu. Es gibt keinen Anfang ohne ein Ende, keinen Tag ohne die Nacht, kein Leben ohne den Tod. Unser ganzes Leben besteht aus der Differenz, aus dem Unterschied zwischen dem Beginnen und dem Beenden. Das, was dazwischenliegt, nennen wir Leben und Erfahrung.“

## Offen für Neues

Es ist ein Zeichen von Demut und Dankbarkeit, diese Differenz zu

akzeptieren. Sich bewusst dem Risiko des Loslassens auszusetzen und offen für Neues zu sein. Mit einem dankbaren Blick auf das Leben und die gemachten Erfahrungen den Prozess des Übergangs angemessen zu würdigen. Daraus entstehen der Wunsch, etwas zurückzugeben, und das Verständnis: Es geht bei alldem nicht um mich. Ich erkenne, dass ich meine Person zurücknehmen und mich in den Dienst der Sache, des Unternehmens, stellen darf. Und das mit Offenheit, Toleranz, Mut und vor allem: mit genügend Zeit. ■

**NILS KOERBER**  
ist Gründer und Geschäftsführer der Beratergruppe KERN – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher. [kontakt@kern-unternehmensnachfolge.com](mailto:kontakt@kern-unternehmensnachfolge.com)

## BUCHVERLOSUNG

Die Beratergruppe KERN – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher. verlost fünf Bücher von Nils Koerber: **UNTERNEHMENSNACHFOLGE – DIE KUNST DES LOSLASSENS.**

Wenn Sie an der Verlosung teilnehmen möchten, schicken Sie bitte eine E-Mail mit dem Betreff „Nachfolge“ an [info@unternehmervertraute.de](mailto:info@unternehmervertraute.de).

Die Gewinner werden benachrichtigt. Die Kontaktdata der Gewinner werden zu Versandzwecken an Kern – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher. weitergegeben. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

## SO GELINGT DIE NACHFOLGE

Wer die Stolpersteine kennt, macht es sich auf dem Weg des Loslassens leichter.

### 1. WAS DU HEUTE KANNST BESORGEN

Es ist nicht falsch, frühzeitig mit der Planung zu beginnen. Perfekt gegen Aufschieberitis hilft, das komplexe Thema in beherrschbare Teilschritte aufzuteilen.

### 2. BEDEUTUNG BEGREIFEN

Der Schritt des Loslassens sollte vom Übergeber selbst, seiner Familie und von potenziellen Nachfolgern entsprechend gewürdigt werden.

### 3. PLANUNG UND GOVERNANCE

Eine Nachfolgeregelung braucht einen Rahmen, klare Regeln und am besten einen Plan B.

### 4. FREIHEIT

Nachfolge als Möglichkeit, nicht als Zwang. Gerade innerhalb der Familie.

### 5. NEUER HORIZONT

Wo ist der neue Lebensmittelpunkt, abseits von Garten, Enkeln und Studienreisen?

### 6. PASST ZUR FIRMA – NICHT ZU MIR

Der Nachfolger ist die Zukunft der Firma, kein Abziehbild des Chefs.

### 7. GEMEINSAME ENTSCHEIDUNGEN

Die Planung steht auf breitem Fundament und bezieht Familie, Beirat und Mitarbeiter mit ein.

### 8. BALANCE FINDEN

Ein Firmenübergang ist eine heikle Angelegenheit und benötigt die richtige Balance zwischen Kommunikation und Diskretion.

### 9. FAMILIE VERSTEHEN

In Familienunternehmen treffen verschiedene Rollenbilder aufeinander. Vater und Chef, Tochter und Vertriebsleiterin etwa. Dadurch entstehen Konflikte, gerade im Nachfolgeprozess.

### 10. VERÄNDERUNG – NEUE PROZESSE, NEUE STRUKTUREN

Die Übergabe ist eine ideale Phase, um Neues auszuprobieren.

### 11. VERANTWORTUNG

für das Loslassen, nicht für die Zukunft des Unternehmens.

### EIN TIPP FÜR MENSCHEN, DENEN EIN STABWECHSEL BEVORSTEHT:

Wer die Nachfolge einleiten möchte, sollte sich gedanklich einmal fünf Jahre in die Zukunft begeben. Und von diesem zukünftigen Standpunkt aus einen Brief an einen guten Freund oder eine Freundin schreiben und dabei zurückblicken: Was ist in den vergangenen fünf Jahren geschehen, was habe ich gemacht, wie habe ich das gemacht, was ist mit dem Unternehmen und mit der Familie passiert, wie ging es mir dabei, wie geht es mir heute? Diese Metaperspektive aus der Zukunft auf das Heute macht den Blick frei. Die schwere Aufgabe des Loslassens ragt plötzlich nicht mehr auf wie ein Berg, sie liegt hinter dem Briefeschreiber als Erfolg. Dadurch wird alles viel einfacher.

Quelle: Nils Koerber, Unternehmensnachfolge – die Kunst des Loslassens, Vandenhoeck & Ruprecht Verlage, 2020.

ANZEIGE

Oppenhoff

Oppenhoff : Partner

Bessere Antworten für eine Welt im Wandel.



[www oppenhoff.eu](http://www oppenhoff.eu)