

## **Coaching bei Nachfolgelösungen - ein noch immer verdrängter Bedarf bei Familienunternehmen**

Gernot Schmerlaib, März 2017

### **Einleitung**

Bei Familienunternehmen gibt es kaum ein heikleres Thema und kaum eine größere Herausforderung wie die Regelung der Nachfolge. Warum es nach wie vor ein schwieriger Entwicklungsprozess bis zur De-Facto-Übergabe ist und warum Coaching als professionelle Unterstützung von Unternehmern angenommen werden sollte, versucht dieser Bericht als kurzen Abriss eines zu tiefst emotionalen und kognitiven Prozesses zu klären. Ich versuche bewusst auf eigene Erfahrungen mit Unternehmen als Berater und Coach zurückzugreifen und auf die Theorie nur eingeschränkt einzugehen. In diesem Zusammenhang möchte ich auch auf die weichen Faktoren hinweisen, die Nachfolgeregelungen erfolgreich machen oder zum Scheitern bringen.

### **Ausgangslage**

Die Ausgangslage ist, und die Praxis zeigt es auch, dass in Deutschland zwischen 2016 und 2018 ca. 620.000 Unternehmen mit der Nachfolgethematik konfrontiert sind bzw. diese konkretisiert haben und konkretisieren werden (1). Wenn man Familienunternehmen als einen bedeutenden Bestandteil einer funktionierenden Volkswirtschaft betrachtet, gibt es aufgrund von zunächst schwer beeinflussbaren Faktoren folgende Szenarien und Ausgangssituationen, wobei von einer Bewertung der jeweiligen Möglichkeiten bewusst abgesehen wird:

1. Der Übernehmer ist Familienmitglied (familieninterne Nachfolge), das Szenario mit der höchste Präferenz seitens des Übergebers, wenn er dazu fähig ist
2. Der Übernehmer stammt aus der Führungsriege des Unternehmens und ist kein Familienmitglied (Management-Buy-Out)
3. Der Übernehmer ist eine externe Person, als Eigentümer bzw. als auch Geschäftsführer (Management-Buy-In, M&A)

Unternehmen mit einer ausgeprägten Führungskultur, d.h. die Mitarbeiter und ihre Arbeit werden von der eigentümergeführten Geschäftsführung gefordert und gefördert, haben er-

höhte Chancen, dass aus der bestehenden Managementstruktur potenzielle Nachfolger Interesse zeigen und in der Lage sind, das Unternehmen weiterzuführen, sollte es aus der Familiengeneration keine geeigneten Übernehmer geben.

Bei autokratische geführten Unternehmen, und diese gibt es sehr häufig, sind auf den verschiedenen Führungsebenen die Verantwortungsbereitschaft und Entscheidungsfreudigkeit geringer ausgeprägt, da in der Vergangenheit und Gegenwart sowieso „alles“ von der Geschäftsführung entschieden wurde und entschieden wird. Willige und fähige Nachfolger aus der Reihe der Führungskräfte zu finden, wird zu einem schwierigen Vorhaben. Sollte es aus der Familie keinen geeigneten Nachfolger geben, sind dies die klassischen Fälle von Unternehmensverkäufen an externe Eigentümer.

### **Was Coaching zu einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge beitragen kann**



Unter Coaching wird eine Beratungsmethode verstanden, bei der Führungskräfte oder Spezialisten bei der Erledigung ihrer Führungs- und Fachaufgaben von einem Coach gefördert und unterstützt werden (2 und gilt auch für nachfolgende Beschreibungen).

Das Coaching ist meist situationsbezogen und es werden neben den kognitiven auch die emotionalen Gesichtspunkte miteinbezogen. Deshalb bietet es sich auch besonders für Nachfolgethemen an. Das Kennenlernen zwischen Coach und Coachee (als der- oder diejenige, die gefördert werden sollen) und die rechtzeitige Einbeziehung des Coaches im Planungsprozess für die Nachfolgeregelung sind wesentliche Erfolgsfaktoren für eine geregelte Übergabe. Insgesamt werden funktionelle Strukturen, wie Aufgaben, Funktionen und Rollen, als auch unbewusste Prozesse, wie Abwehrmechanismen und Verdrängungen, Ängste und Widerstände, die Erledigungen behindern, im Rahmen der Nachfolgeplanung besprochen.

Idealerweise wirkt der Coach verstärkend und macht dem Coachee im Rahmen eines Gespräches das Nachfolgethema bewusst. Es kann auch mehrerer Gespräche bedürfen, bis die Notwendigkeit eines Planungsprozesses seitens des Coachees als sinnvoll verstanden wird. Für den Coachee machen Ablenkungen aus dem operativen Geschäft, Widerstände,

und Wunschvorstellungen, die zeitlich immer nach vorne geschoben werden, es oft schwierig, einen tragfähigen und strukturierten Nachfolgeprozess zu etablieren. Der Coach unterstützt in diesen Momenten, um am Weg zu bleiben. Wenn man von einem idealen Planungshorizont sprechen kann, lohnt es sich, je nach Unternehmen, dass sich der Übergeber mit dem Nachfolgethema zwischen 3 und 5 Jahre vor der tatsächlichen Übergabe auseinandersetzt und für sich den passenden Coach findet. Dieser Zeitraum erklärt sich dadurch, dass der Coachee ausreichend Zeit benötigt, den Übergang zu planen, und um sich für einen geeigneten Nachfolger zu entscheiden und, sollte es ein Familienmitglied sein, diesem Zeit zu geben, sich in die Rolle des zukünftigen Geschäftsführers und Eigentümers hineinzuarbeiten und einzuleben. Das gleiche gilt in einem MBO-Szenario auch für die Führungskräfte, die nicht Familienmitglieder sind.

Diese Zeit wird auch benötigt, wenn es keinen geeigneten Nachfolger gibt. Denn dann gilt es, mit professioneller Unterstützung einen idealerweise strategischen Investor zu finden. Dafür sollte ein klar strukturierter Verkaufsprozess vorbereitet werden. In all diesen Phasen steht der Coach für eine überlegte und der Sache dienliche Vorbereitung zur Verfügung.

Der Zustand der Abwehr und der Zustand des emotionalen Denkens sind weitere Kategorien im Unternehmerleben. Der Zustand der Abwehr beschreibt eine kognitive, emotionale Haltung, die hilft, eine Menge von Aufgaben nach einem bestimmten Muster abzuarbeiten. Dies ist effizient, aber es müssen eine Vielzahl von anderen psychischen Einwirkungen abgewehrt werden. Der Coach nimmt sich mit dem Coachee die Zeit, dass auch gefühlsmäßige Reaktionen auf Ereignisse, Entscheidungen und Entwicklungen und damit verbundene Gedankengänge miteinbezogen werden. Der Coachee steht nun einmal während des beruflichen Alltags unter Druck und hat wenig Zeit für die Reflexion. Der Coach fördert diese Nachdenkprozesse, die wesentlich sind.

### **Die konkreten Schritte**

Für die Konkretisierung des Nachfolgeprozesses bieten sich aus meiner Erfahrung folgende Schritte an (von Beschreibungen, welche Methoden angewendet werden, wird abgesehen):

1. Konkrete Planung und zeitliche Eingrenzung des Prozesses
2. Wahl des idealen Nachfolgers
  - Der Coach unterstützt und macht Deutungen und Wahrnehmungen als wichtige Elemente für die Entscheidungsfindung sichtbar. Immer dabei ist die Reflexion des Geplanten.

- Ist ein engerer Kreis von Nachfolgern gefunden, können auch diese in den Coaching-Prozess miteinbezogen werden.

### 3. Umsetzung der Nachfolge und Begleitung in die neue Unternehmensära

Das erste Treffen und Gespräch zwischen Coach und Coachee ist ein wichtiger Moment im Coachingprozess. Es dient dem besseren Kennenlernen beider Menschen. Dabei spielen natürlich die gegenseitige Sympathie und das gemeinsame Verständnis eine wichtige Rolle. Der Coachee legt sein Anliegen, seine Ziele und auch seine Schwierigkeiten kurz dar. Voraussetzung ist natürlich, dass im konkreten Fall der Übergeber offen für diese Vorgangsweise ist, sonst versandet der Prozess. Ein Vertrauensverhältnis, das sich bereits zeitlich vor der Nachfolgethematik entwickelt hat, ist eine ideale Voraussetzung.

Zwischen Coach und Coachee sind am Beginn des Nachfolgeprozesses, der idealerweise gleichzeitig mit dem Coachingprozess beginnt, klare Arbeitsbedingungen zu vereinbaren. Dies bedeutet z.B. die geplanten Gespräche für einen anfänglichen Zeitraum von bis zu einem Jahr festzulegen und wie lange ein Gespräch dauern sollte. Wenn ein persönliches Treffen nicht immer möglich ist, sollte auf jeden Fall die Sequenz an Sitzungen auch durch Telefonate oder Videokonferenz eingehalten werden. Ein Treffen einmal im Monat, bis zu 12 Gespräche im Jahr, stellen in der Anfangsphase eine sinnvolle Einheit dar, da dadurch die Arbeitsweise und das Vertrauen verbessert werden. Gibt es von Anfang an Zweifel seitens des Coachees, kann es hilfreich sein, eine Probezeit von 3 Gesprächen zu vereinbaren.

Der Coach nützt neben seiner Selbstwahrnehmung vor allem die Wahrnehmung des Coachees. Dabei geht es vor allem darum zu verstehen, wie das Unternehmen hier und jetzt funktioniert und wie es zukünftig gestaltet werden soll. Wichtig ist es, dass der Coach immer erklärt, wie er beabsichtigt, innerhalb eines Gesprächszyklus vorzugehen, wie z.B. mehr Pausen im Gespräch zulassen, um Nachdenken oder Spielräume für Reflexionen zu ermöglichen.

Durch die Erstgespräche ändert sich die Selbstwahrnehmung des Coachees, auch welcher Anstrengungen es bedarf und welche Aufgaben als Übergeber unerlässlich sind. Wichtig ist auch im Rahmen des Coachingprozesses, dass der Coachee jeweils sein Thema vor dem Gespräch auswählt. Dadurch ist die Wirkung des Coachings wesentlich stärker.

Eines der wichtigsten Elemente des Coachings ist die Möglichkeit für den Coachee, die komplexen Einzelthemen der Nachfolge mit einem Experten in der Person des Coaches zu besprechen, die er sonst alleine bearbeiten müsste. Dadurch verringert sich auch die Gefahr von Fehlentscheidungen und Handlungen, die nicht gewünscht sind. Zusammenhänge, die

der Coachee alleine nicht erfasst hätte, werden nun transparent und Perspektiven tun sich auf, die vorher verschüttet waren.

## **Conclusio**

Die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen ist durch erhebliche Konflikträchtigkeit gekennzeichnet (3). Aus meiner Erfahrung ist ein Nachfolgeprozess ohne größere Reibungsverluste leider die Ausnahme. Viele Eigentümer setzen trotzdem auf ihr Gefühle und Handlungen, diesen komplexen Prozess mehr oder weniger alleine zu steuern und zu Ende zu führen. Das Wissen über die Verfügbarkeit von externen Experten mag vorhanden sein, teilweise beschäftigen sich die Unternehmer aber damit nicht. Würden die Unternehmer und Eigentümer planen und den monetären messbaren Nutzen aus der Vermeidung von Konflikten bei begleitender Unternehmensnachfolge den Kosten gegenüberstellen, lege der Bedarf an ausgebildeten Coaches für den Nachfolgeprozess eindeutig auf der Hand.

Wir von der CONSENZUM Managementberatung begleiten im Rahmen unserer Kernkompetenz der Langfristigen Unternehmenssicherung mittelständische Unternehmen in der familieninternen Nachfolge. Wir schöpfen unsere Coaching-Expertise aus unserer langjährigen Führungserfahrung in den unterschiedlichsten Unternehmen und aus zertifizierten Ausbildungen als Einzel- und Team-Coaches.

Quellenhinweise:

- (1) Handelsblatt vom 11.07.2016
- (2) Das Unbewusste im Unternehmen/Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer/Psychodynamisches Coaching/S. 77 und folgende
- (3) Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge ISBN 3-931810-24-0/ Nr. 127 vom Juni 2001

Gernot Schmerlaib



**CONSENZUM Managementberatung** \* Gernot Schmerlaib  
Rossmarkt 3 \* 9400 Wolfsberg \* Mobil : +43.676.9337696 \*  
Mail: [schmerlaib@consenzum.com](mailto:schmerlaib@consenzum.com) \* [www.consenzum.de](http://www.consenzum.de)

---

**Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung**

---