

„Es muss klar sein, wer entscheidet“

INTERVIEW Autor Markus Gotzi über den Generationenwechsel in Familienunternehmen

Landkreis – Eine Unternehmensnachfolge entscheidet sich nicht allein auf dem Papier. Für Markus Gotzi sind es oft die menschlichen und emotionalen Fragen, die darüber bestimmen, ob der Generationswechsel gelingt. Der 60-jährige Wirtschaftsjournalist und psychologische Berater lebt seit knapp zweieinhalb Jahren in Schliersee und kennt den Mittelstand aus zahlreichen Gesprächen mit Unternehmern und Managern. Anfang August erschien bei Springer Gabler sein Buch „Emotionale Begleitung in der Unternehmensnachfolge“. Darin richtet er den Blick auf Konflikte in Familienunternehmen, das Loslassen des Übergebers und die Frage, wie Nachfolger Schritt für Schritt eigene Autorität aufbauen. Im Gespräch mit unserer Zeitung erklärt Gotzi, warum offene Worte, klare Rollen und eine frühzeitige Vorbereitung entscheidend sind.

Herr Gotzi, bei einer Unternehmensnachfolge denkt man zunächst an Verträge, Steuern oder Eigentumsverhältnisse. Warum beschäftigen Sie sich ausgerechnet mit der emotionalen Seite?

Weil diese häufig unterschätzt wird. Natürlich müssen die rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Fragen sauber geregelt sein, doch damit ist eine Nachfolge noch lange nicht gelungen. Auf der einen Seite steht jemand, der Verantwortung abgibt, die vielleicht über Jahrzehnte ein wesentlicher Teil seines Lebens war. Auf der anderen Seite muss ein Nachfolger diese Verantwortung



Die menschliche Seite der Unternehmensnachfolge nimmt Markus Gotzi in seinem Buch in den Blick. THOMAS PLETTENBERG

übernehmen und zugleich eine eigene Autorität entwickeln. In Familienunternehmen kommen persönliche Beziehungen, Erwartungen und unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft hinzu, wodurch fast zwangsläufig Spannungen entstehen. Für mich ist Nachfolge daher nicht nur ein wirtschaftlicher Vorgang, sondern immer auch ein menschlicher Prozess.

Solche Spannungen können schnell zu Konflikten führen. Lassen die sich bei einer Übergabe überhaupt vermeiden?

Vollständig vermeiden lassen sich Konflikte nicht – und das muss auch gar nicht das Ziel sein. Viel wichtiger ist, sie frühzeitig wahrzunehmen und offen anzusprechen. Innerhalb einer Familie werden unangenehme Gespräche häufig auf-

geschoben, weil niemand die persönlichen Beziehungen belasten möchte. Die Probleme verschwinden dadurch allerdings nicht, sondern können sich mit der Zeit sogar verschärfen.

Dann müsste eine Nachfolge entsprechend früh vorbereitet werden. Was bedeutet das konkret?

Im Idealfall beginnt die Vorbereitung lange vor dem eigentlichen Wechsel. Soll beispielsweise ein Sohn oder eine Tochter den Familienbetrieb übernehmen, sollte die nächste Generation nach und nach eingebunden werden – bei wichtigen Terminen ebenso wie im Kontakt mit Kunden, Geschäftspartnern oder Banken. Dadurch lernt der Nachfolger nicht nur die Abläufe und Ansprechpartner kennen, sondern wird selbst zu einem vertrauten Gesicht. Das ist wichtig, denn eine Unterschrift oder ein neuer Titel allein schaffen noch keine Autorität.

Damit das funktioniert, muss der bisherige Chef aber auch bereit sein, Verantwortung tatsächlich abzugeben. Wie schwer fällt dieses Loslassen?

Das kann sehr schwerfallen, insbesondere wenn der Betrieb zum eigenen Lebenswerk geworden ist. Viele Unternehmer haben über Jahrzehnte Entscheidungen getroffen, Krisen bewältigt und einen großen Teil ihres Alltags über ihre Funktion im Unternehmen definiert. Fällt diese Rolle weg, kann eine erhebliche Leerstelle entstehen. Deshalb sollte sich

auch der Übergeber früh damit beschäftigen, wie sein Leben danach aussehen kann. Gleichzeitig braucht es bei der Übergabe Konsequenz: Der frühere Inhaber kann seine Erfahrung weiterhin einbringen, aber es muss eindeutig sein, wer entscheidet. Greift er ständig ein oder beansprucht weiter das letzte Wort, wird der Nachfolger geschwächt. Auch bei den Mitarbeitern entsteht Unsicherheit, wenn die Rollen nicht klar verteilt sind.

Wenn bei einer Nachfolge also weit mehr auf dem Spiel steht als nur der Wechsel an der Spitze: Wie wichtig ist das Thema gerade für unsere Region?

Gerade hier in der Region gibt es viele mittelständische und familiengeführte Betriebe, bei denen sich früher oder später die Frage stellt: Wer übernimmt, wenn die bisherige Generation ausscheidet? Davon sind nicht nur die Unternehmerfamilien selbst betroffen: An den Betrieben hängen Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner – und damit auch ein wichtiger Teil der regionalen Wirtschaftsstruktur. Eine gelungene Übergabe hat deshalb Bedeutung für die gesamte Region.

Das Gespräch führte Mirлинд Gashi.

Zum Buch

„Emotionale Begleitung in der Unternehmensnachfolge“ von Markus Gotzi ist als Softcover für 39,99 Euro sowie als E-Book im Buchhandel und online erhältlich. ISBN: 978-3-662-73928-0.