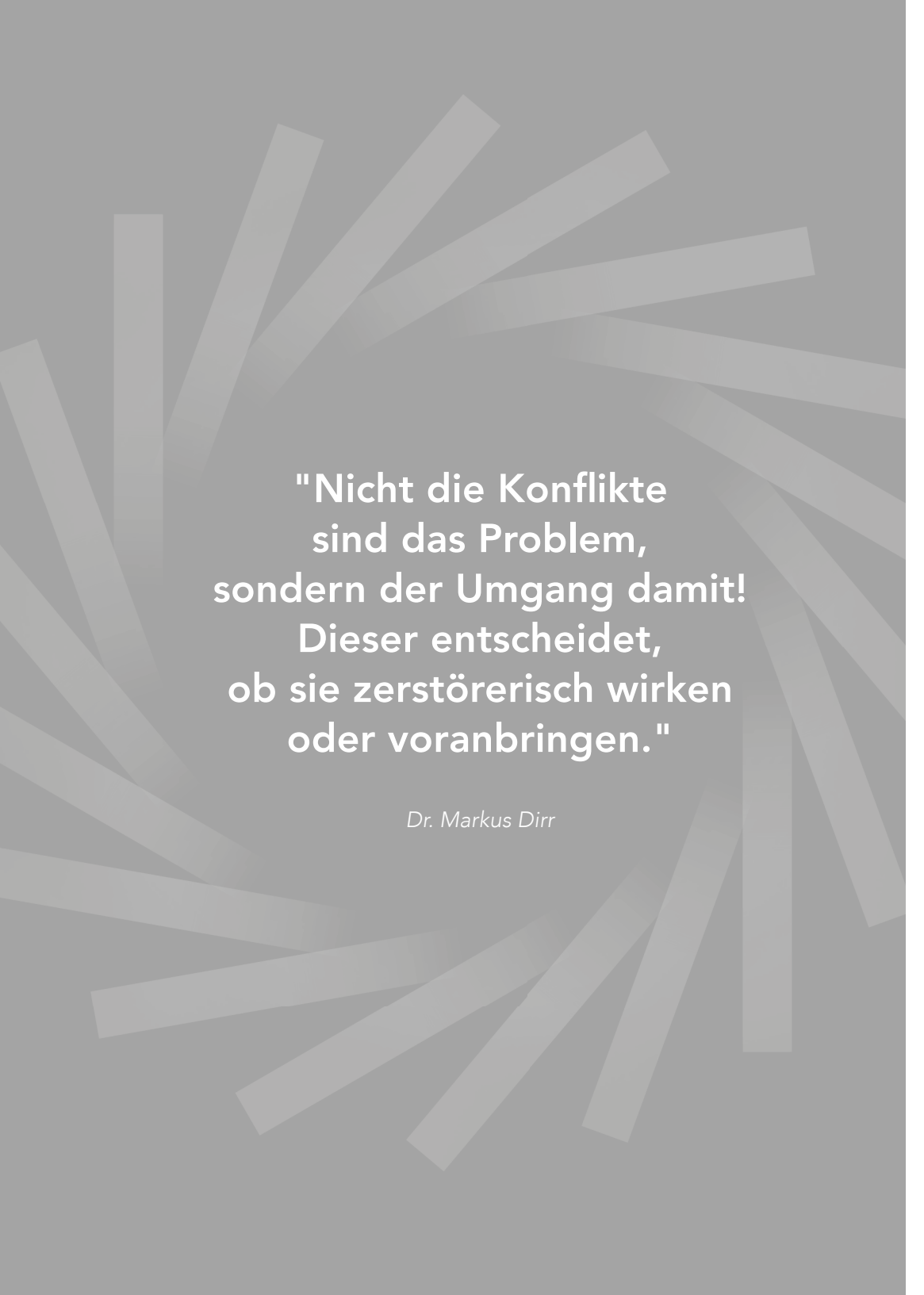


The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from a central point, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

**"Nicht die Konflikte
sind das Problem,
sondern der Umgang damit!
Dieser entscheidet,
ob sie zerstörerisch wirken
oder voranbringen."**

Dr. Markus Dirr

05

Nachfolge gelingt, wenn auch das Unsichtbare sichtbar wird:

Bindungen, Spannungen, Rollen.

Klarheit stärkt die Familie und sichert unternehmerisches Handeln

Christa G. Kober

Tätig als Wirtschaftsmediatorin, Coach und systemische Beraterin

Die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen ist von vielen Einflussfaktoren geprägt, die über Erfolg oder Scheitern entscheiden. Nachfolgelösungen sollten dabei in einem strukturierten Prozess und auf verschiedenen Ebenen (emotional, rechtlich und steuerrechtlich) rechtzeitig auf den Weg gebracht werden. Von höchster Relevanz ist ein offener und transparenter Diskussionsprozess in der Familie, um Klarheit zu gewinnen.

Die harten Fakten sprechen eine klare Sprache: Laut dem Familienunternehmensforscher Arist von Schlippe scheitert bereits ein Drittel der Unternehmen beim ersten Nachfolgeprozess, zwei Drittel der übrig gebliebenen Unternehmen beim zweiten. Eine Studie der FAZ bestätigt: Nur 50 Prozent der Unternehmen schaffen den Übergang in die zweite Generation, davon erreicht wiederum nur ein Bruchteil die dritte Generation.

Der nachstehende Beitrag zeigt verschiedene Aspekte und Lösungsansätze unter Einbeziehung der Perspektive der systemischen Psychologie auf. Erfolgreiche Musterlösungen gibt es nicht, sehr wohl aber Lösungen, die den individuellen Familienunternehmen unter Nutzung des Erfahrungsschatzes anderer erfolgreicher Übergeben gerecht werden.

Das Dilemma der starken Unternehmerpersönlichkeit: Festhalten als Überlebensstrategie

Das ist etwas, was Kinder mühsam erlernen müssen – in der frühkindlichen Phase will man Errungenes auch nicht wieder hergeben. „MEINS“ ist ein geflügeltes Wort und untrennbar mit dem ICH, der Selbstbehauptung verbunden. Was ich habe, ist Besitz und Eigentum und wird heftig verteidigt. So lernt man, eigene Dinge vor Verlust zu schützen und den eigenen Bedarf zu sichern. Gleichzeitig schränkt das Festhalten an etwas ein – so kann man nicht am Spiel der anderen teilnehmen.

Ein großer und oft tränenreicher Lernprozess für ein Kind ist das zunächst scheiternde Festhalten eines Luftballons. Das Gelingen steht für eine komplexe motorische und kognitive Leistung. Der Luftballon als Symbol für etwas, was seiner Bestimmung nur folgen kann, wenn es losgelassen wird – diese Dimension erschließt sich erst zu einem späteren Zeitpunkt.

Festhalten als langfristiger und dauerhafter Vorgang ist unweigerlich mit einem kontinuierlichen Aufwand verbunden, der Energie und Kraft erfordert. Denn die Verantwortung obliegt allein dem Haltenden. Häufig wird an Besitz, Verbindungen, Lebensformen festgehalten, ohne zu hinterfragen, ob es noch dienlich ist und vor allem gut tut. Vieles gehört scheinbar zur eigenen Person, ein Hinterfragen dessen, kann erst einmal eine Erschütterung auslösen, geht es letztlich um die eigene Identität.

Fragen nach Sinnhaftigkeit, Werten, Wünschen, aber auch nach Notwendigkeiten tangieren verschiedene Ebenen. Da ist zum einen die Ratio und zum anderen das Gefühl, das Herz. Wenn diese miteinander konform gehen, spricht man von Herz-Hirn-Kohärenz. Ein harmonischer und glücklicher Zustand, verbunden mit Zutrauen in die eigenen Kompetenzen und der Fähigkeit zu entscheiden, was ganz individuell zu einem passt.

Hingegen führt fehlende Kohärenz zu einem Gefühl der inneren Zerrissenheit und wird als intrapersoneller Konflikt bezeichnet. Einer Auseinandersetzung mit diesem Konflikt setzt man sich verständlicherweise nicht so gerne aus. Das ist unbequem und könnte schließlich zu der Erkenntnis führen, dass ein weiteres Festhalten nicht dienlich ist. Die Einladung, sich hier neu zu positionieren, startet zumeist mit wiederholten leisen Tönen und kleineren Ereignissen. Werden sie überhört und übergangen, nehmen die inneren Appelle zwangsläufig drastischere Formen an. An diesem Punkt können sich schicksalhafte Ereignisse wie Erkrankungen, Trennungen oder geschäftlicher Misserfolg zeigen.

Loslassen als Führungsaufgabe: Was externe Geschäftsführer täglich beobachten

In der weiteren Persönlichkeitsentwicklung darf das Loslassen erlernt werden. Es entsteht das Verständnis, dass es sinnvoll sein kann zu geben beziehungsweise zu teilen, dass dies unabdingbar zu einem Leben in Gemeinschaft gehört.

Los-zu-lassen ist eine enorme Herausforderung. Interessant ist, dass in der Bezeichnung das Wort „zulassen“ enthalten ist. Dies weist den Weg dahin, dass kein innerer Widerstand, kein Dagegenhalten Raum haben sollte. Wird selbstaktiv losgelassen, ist dies kein Problem. Sofern die Notwendigkeit hierzu allerdings von äußeren Ereignissen diktiert wird (beispielsweise in Form einer schweren Erkrankung), kann es schwierig werden und ein Gefühl von Machtlosigkeit auslösen. Plötzlich keinen maßgebenden Einfluss mehr zu haben, trifft insbesondere „die Macher“ schwer. Dies kann mit einem gefühlten Identitätsverlust und Sorgen um die eigene Zukunft einhergehen und zu einem widerspenstigen bis aggressiven Verhalten führen – weder Angehörige noch Mitarbeiter „können es einem dann rechtmachen“.

Externe Geschäftsführer erleben diese Dynamik aus einer besonderen Warte. Sie sehen täglich, wie sich Eigentümer zwischen dem Wunsch nach Kontrolle und der Notwendigkeit der Delegation bewegen. Die Notwendigkeit loszulassen ist von ganz unterschiedlichen Aspekten geprägt. Diese können materieller oder auch emotionaler Art sein. Es gibt übernommene Muster, emotionalen Ballast, falsch verstandene Loyalitäten, toxische Beziehungen und vieles mehr, was das eigene unbelastete Dasein beziehungsweise verhindert.

Für externe Geschäftsführer ergeben sich daraus konkrete Handlungsfelder: Vertrauen durch Transparenz und regelmäßige Kommunikation aufbauen, dem Eigentümer Sicherheit geben, ohne dessen Autorität zu untergraben, schrittweise Verantwortungübertragung statt radikaler Machtabgabe organisieren und Beiratsstrukturen als Brücke zwischen Kontrolle und Vertrauen etablieren. Wer loslassen kann, hat eine deutlich stärkere Entscheidungs- und Gestaltungskraft, da er sich aus Abhängigkeiten befreien und selbstbestimmt leben kann. Das macht definitiv zufriedener und widerstandsfähiger. Was wäre, wenn „Loslassen“ von dem Ruch des Verlustes befreit wäre und den Fokus darauf richtete, was zu gewinnen ist? Wichtig: Zum Loslassen gehört eine Würdigung dessen, was war – gehörte es doch zum eigenen individuellen Entwicklungsweg.