

Übergabe bedeutet Kurswechsel

Im Familienunternehmen markiert die **Übergabe an die nächste Generation** einen wichtigen Meilenstein.

Busunternehmer und Unternehmensberater Bernd Grabherr, dabei die emotionale Seite nicht außer Acht zu lassen.

busplaner: Herr Grabherr, Sie selbst führen seit 20 Jahren ein Busunternehmen, einen typischen Familienbetrieb. Wie verlief bei Ihnen der Generationenwechsel?

Bernd Grabherr: Es war in meiner Familie eigentlich klar, dass ich einmal das Unternehmen übernehmen soll. Nach meiner Ausbildung bin ich dann mit 25 ins elterliche Unternehmen eingetreten. Ich bin sozusagen aus dem System Familie auch ins System Unternehmen gekommen, zu diesen System später noch mehr. Ich habe mir bald viele Fragen gestellt: Will ich das so? Stelle ich mir so mein Leben vor? Wo bin ich Sohn, wo Chef? Danach habe ich das Unternehmen noch einmal verlassen, auch zur Familie entstand eine Distanz. Aus der Distanz heraus habe ich dann die Entscheidung zur Übernahme getroffen. Das war sehr wichtig. Denn nun war der Entscheidungsprozess für alle klar erkennbar, die Unternehmensübergabe erfolgte nicht aus Selbstverständlichkeit heraus. Das hat es mir möglich gemacht, mich selbst deutlicher zu vertreten, auch meinen Eltern gegenüber.

Waren die eigenen Erfahrungen der Anstoß für Sie, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu beschäftigen?

Da haben sich persönliche und berufliche Erfahrungen gegenseitig befruchtet. Ich habe generell Lust an neuem, an Veränderungen. Daraus ist dann im Laufe der Jahre mein neues Arbeitsfeld Unternehmensberatung/-begleitung entstanden.

Zur Person: Bernd Grabherr



Seit rund 20 Jahren führt Bernd Grabherr einen mittelständischen Busbetrieb. Mit diesen praktischen Erfahrungen aus Veränderungsprozessen im eigenen Unternehmen und den wissenschaftlichen Grundlagen des Studiums Organisations- und Personalentwicklung ist neben dem Busbetrieb in Waldburg (bei Ravensburg in Oberschwaben) ein zweites Geschäftsfeld als Unternehmensberater/-begleiter entstanden. Bernd Grabherr ist sowohl als Geschäftsführer im Busunternehmen als auch als selbständiger Berater tätig. Der Fokus seiner Tätigkeit liegt in der Prozessbegleitung, Teamentwicklung, Coaching und Work-Life-Balance. Spezialisiert hat er sich auf das Thema Übergabe. Motto: „Kein Unternehmen ist es wert, dass Familien bei der Übergabe beschädigt werden oder familiäre Beziehungen zerbrechen. Ein Unternehmen ist es hingegen wert, nicht durch familiäre Blindheit beschädigt zu werden.“

Das Thema Unternehmensübergabe zählt zu Ihren Schwerpunkten. Die Nachfolgeregelung ist in Familienbetrieben ein zentrales Thema. Was müssen die Unternehmer dabei besonders beachten?

Da sind natürlich steuerliche, rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen, die es selbstverständlich zu beachten gibt. Meine Beobachtung jedoch ist, dass die meisten Übergaben nicht an diesen Punkten scheitern, sondern an den Beziehungen, also an der emotionalen Seite.

Können Sie das näher erläutern?

Ein Familienbetrieb besteht in der Regel aus drei Systemen, die miteinander verknüpft sind: Familie – Eigentum – das Unternehmen. Diese drei Systeme überlappen einander, sind miteinander verknüpft und genau hier, in den Schnittmengen, liegen die Spannungsfelder, die bei der Übergabe zu Problemen führen können. Denn jedes der Systeme hat seine eigene Logik und funktioniert nach seiner eigenen „Währung“.

Was verstehen Sie dabei unter Währung?

Ich möchte damit das beschreiben, wodurch die Menschen in einem System miteinander verbunden sind und das sind in der Regel zwei Dinge: Liebe oder Geld. Mit Liebe meine ich natürlich nicht die Liebesbeziehung eines verliebten Paares, sondern zwischenmenschliche Beziehungen, die durch einen ideellen Wert getragen werden, etwa Dankbarkeit, Anerkennung, Vertrauen, Loyalität. Das System Familie funktioniert so.

Im Unternehmen ist die Währung natürlich in erster Linie Geld, ebenso beim System Eigentum. Beim Familienunternehmen spielen familiäre Beziehungen ins Unternehmen hinein, umgekehrt hat der Betrieb Einfluss auf die Familie. Familiäre Werte und unternehmerisches Handeln müssen dabei ausbalanciert werden. Familienunternehmen ticken anders, sie sind darauf angelegt, über Generationen hinweg erfolgreich zu sein, was Risiken und Chancen birgt.

Was sind denn die Hauptgründe, wenn ein Generationenwechsel scheitert?

Wenn der „Übergeber“ nicht loslassen kann, wenn der Nachfolger eigentlich gar nicht will, es nicht das Seinige ist, wenn das Geschäft mit den Emotionen nicht bedacht wurde, mangelnde Kommunikation, wenn die Strukturen beim Übergabeprozess nicht kommuniziert werden – und die Frage „Wer bestimmt was?“ nicht geklärt wurde.

Was kann bei der Unternehmensübergabe von der Familie selbst geleistet werden und wo sollte die Unternehmerfamilie auf externe Hilfe zurückgreifen?

Die Unternehmerfamilie muss natürlich die Grundrichtung selbst bestimmen, dabei sind Transparenz und Klarheit wichtig. Aber es gibt eben „blinde Flecken“, die von den Mitgliedern selbst nicht erkannt werden. Daher empfehle ich frühzeitig, einen neutralen Berater mit ins Boot zu holen. Gemeinsam wird dann eine Familien-Charta erstellt, in welcher der Kurs und die Spielregeln für die Übergabe festgelegt werden.

Wie sollten der Übergeber und sein Nachfolger den Prozess der Übergabe konkret gestalten?

Ich empfehle dem Übergeber einen stufenweisen Ausstieg. Ich möchte hier das Bild von einem Baum verwenden. Einen alten Baum entwurzelt man auch nicht einfach, sondern man pflanzt neue Bäume. Doch damit diese wachsen können, brauchen sie Freiraum. Sie sollten also nicht zu nahe am alten Baum stehen. Dies zu gewährleisten, ist die Aufgabe des Übergebers und es muss in einem ersten Gespräch ehrlich geklärt werden, ob er wirklich bereit ist, loszulassen und Verantwortung Schritt für Schritt zu übergeben.

Ist dieses „Loslassen können“ denn oft ein Problem und wenn ja, gibt es Methoden, wie man den Übergang erfolgreich schrittweise gestalten kann?

Es ist für viele tatsächlich eine große Aufgabe. Viele Unternehmer, speziell der Gründergeneration, sind damit regelrecht über-

fordert. Dienlich ist es, wenn man sich etwas aufgebaut hat, Hobbys da sind, man sich ein weiteres Feld aufgebaut hat

Eine Möglichkeit ist es, zuerst die Verantwortung für Teilbereiche komplett zu übernehmen, dann die ganze Unternehmensführung. Grundsätzlich gut ist es, wenn der Übergeber seinem Nachfolger noch eine Zeitlang als Berater zur Seite steht. Dabei ist es jedoch wichtig, dass er dem Nachfolger eine wirkliche Entscheidungswahl gibt. Dies ist für den Übergeber aus meiner Erfahrung die größte Herausforderung: Das Abgeben von Kontrolle, denn schließlich war es genau das, was ihn als Unternehmer vielleicht über Jahrzehnte zum Erfolg geführt hat. Der Mann war schließlich Unternehmer, jemand, der Tag für Tag etwas unternommen hat, diese Eigenschaft hat ihn erfolgreich sein lassen. Da fallen Loslassen und Abschied nehmen natürlich schwer.

Wie haben nun lange über den Übergeber gesprochen, welche besonderen Herausforderungen kommen auf den Nachfolger zu, speziell, wenn es eine Nachfolge innerhalb der Familie ist?

Selbstverständlich muss er fachliche Kompetenz haben oder aber entwickeln, vor allem unternehmerische Kompetenz. Er muss die Rolle des Unternehmers annehmen und in sie hineinwachsen. Aber ein Familienunternehmen beinhaltet mehr, es ist nicht einfach nur ein Arbeitsplatz, damit sind Familientraditionen und damit Erwartungen verbunden. Dies kann von einem Nachfolger auch als Last empfunden werden, worüber er sich bewusst werden muss. Hier muss der Nachfolger sauber trennen: Wo bin ich Chef und wo bin ich Sohn? Eines muss dabei klar sein: Im Unternehmen ist er Chef. Er muss seinen eigenen Weg gehen und darf nicht zur schlechten Kopie seines Vaters werden. In einem guten Übergabeprozess kann der Nachfolger Stück für Stück wachsen.

Wie müssen die Mitarbeiter im Unternehmen dabei einbezogen werden?

So wie die ganze Familie einbezogen werden muss, sollen auch alle Mitarbeiter mit ins Boot geholt und informiert werden. Wobei natürlich klar ist, dass ich nicht mit jedem Mitarbeiter alles bespreche. Eine Übergabe im Familienunternehmen bedeutet immer auch einen Kurswechsel. Bei dieser Kursanpassung müssen Segel neu gesetzt

werden und um beim Schiffsbeispiel zu bleiben: Die Mannschaft muss wissen, wer der Kapitän ist. Den Mitarbeitern muss klar vermittelt werden, wer nun das Sagen hat. Sie müssen wissen, dass sie ihrem neuen Chef vertrauen können, hierfür ist es wichtig, dass er in seinen Entscheidungen sicher und integer ist. Der Nachfolger sollte Mut zu Veränderungen im Unternehmen haben. Oft geht mit einem Generationenwechsel auch ein neuer Führungsstil einher. Und wenn es diesbezüglich eine Kulturanpassung gibt, muss das für die Mitarbeiter erkennbar sein. Sie müssen die Entscheidung darüber haben, ob sie diesen Weg mitgehen wollen.

Wann würden Sie eine Übergabe in einem Familienbetrieb als erfolgreich bezeichnen?

Wenn es nur Gewinner gibt: Der Unternehmer, sein Nachfolger, die Mitarbeiter, der Betrieb. Wenn sich das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich weiterentwickelt und die familiären Beziehungen stabil bleiben, und beim Nachfolger eine gute Balance zwischen Berufs- und Familienleben gelingen kann.

Das Gespräch führte Thomas Burgert.



27. - 29. Juli 2010
Koelnmesse, Halle 10

Veranstalter:
RDA-Workshop Touristik
Service GmbH
Tel.: +49-(0)221-12 04 48
service@rda-workshop.de

Jetzt den Termin
vormerken und
Karten bestellen!

Ihr Eintritt zum Gruppenerfolg!



**Workshoppen
lohnt sich!**

Das facettenreiche Angebot des RDA-Workshops, Europas Leitmesse der Bus- und Gruppentouristik, ist für Sie die optimale Plattform, um Ihre passenden Kooperationspartner zu finden.

Der RDA-Workshop ist top – und für Leistungsträger wie Gruppentouristiker ein Muss!

Hier können Sie:

- Zeit & Reisen einsparen – bündeln Sie Ihre Kontakte an den 3 Messetagen!
- Detailfragen mit den Anbietern klären!
- Buchungen tätigen – zu günstigen Gruppenkonditionen!
- Kontaktpflege betreiben oder neue Partner finden!
- Kollegen treffen und Erfahrungen austauschen!

Infos unter: www.rda-workshop.de

