

Persönliche Beratung bei der Unternehmensnachfolge

**„Wenn Steuerberater und Hausjurist gegangen sind,
ist noch lange nicht Alles erledigt!“**

Die umsichtige und frühzeitige Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist eine entscheidende unternehmerische Aufgabe die, soll sie erfolgreich gelingen, frühzeitig als umsichtiger Veränderungsprozess angegangen werden muss.

Das besondere und komplexe dieser Aufgabe ist, dass die Veränderungen sowohl das Unternehmen, die Zukunft des Unternehmers selbst und häufig auch die der Inhaberfamilie gleichsam betreffen.

Die Beratung zu steuerlichen und rechtlichen sowie auch allgemein betriebswirtschaftlichen Aspekten ist in der Regel gut abzudecken.

Was aber ist mit den darüber hinaus vom **Unternehmer letztendlich persönlich zu treffenden Bewertungen und Entscheidungen?**

Hierbei liegen unternehmensbezogene Aspekte und ganz persönliche Aspekte häufig nahe beieinander und müssen in einer Beratung beide kompetent berücksichtigt werden.

Auf diesen hoch komplexen Prozess lässt sich eine Weiterentwicklung des Ansatzes der Organisationsentwicklung (OE) anwenden. Hier wird die Frage untersucht, mit welchem „System“ haben wir es eigentlich zu tun?

Das besondere der Konstellation von Familienunternehmen ist, dass es sich um die Verbindung zweier eigentlich ganz unterschiedlicher Systeme handelt.

Einmal dem System „Familie“ und zum anderem dem System „Unternehmen“. Die Verbindung besteht zum einen in der Person des Unternehmers, häufig jedoch auch in noch sehr viel komplexeren Verbindungen durch Kapitalbeteiligungen, rechtliche Konstruktionen, Einsatz weiterer Familienmitglieder im Unternehmen und vieles mehr.

In dieser Betrachtungsweise stellt das Thema ‚**Unternehmensnachfolge**‘ eine **Veränderung in beiden Systemen** dar.

Der Inhaber geht aus seiner Funktion im System ‚Unternehmen‘ heraus, was eine Veränderung für alle Beteiligten und beide Systeme bedeutet. Die klassischen Beratungen kümmern sich um die rechtlichen Aspekte, die steuerlichen und wirtschaftlichen Aspekte, um Marketingaspekte etc.

Eine **Veränderungsberatung** begleitet dabei den Gesamtprozess und auch die vom Unternehmer persönlich zu treffenden Bewertungen und Entscheidungen.

Klärungsgespräche mit dem Unternehmer

Die Klärungsgespräche dienen zur Erfassung der individuellen Situation von Unternehmen, Inhabergefamilie sowie vorhandenen Verbindungen. Bisherige Überlegungen und Aktivitäten zur Unternehmensnachfolge werden erhoben, der Kreis der einzubeziehenden Personen ermittelt, auch die Frage eruiert, weshalb welche Personen ev. nicht einbezogen werden sollen. Vorstellungen und Ziele des Inhabers bezüglich der Unternehmensnachfolge werden erfasst. Ziel dabei ist es, einen möglichst **vollständigen Überblick über die Komplexität der gegebenen Situationen**, die Absichten des Unternehmers und über bisherige Ansätze und Bemühungen zu erhalten.

Feedback – Workshop Unternehmer

Die so gewonnenen Informationen werden vom Berater aufbereitet und in einem **Feedback-Workshop dem Unternehmer verdichtet präsentiert**. Im Workshop entsteht ein **erster Entwurf zum weiteren Handling** der Unternehmensnachfolge: Was? - Wer? - Womit? - Bis wann?

Workshop Inhabergefamilie und Veränderungsteam

Mögliche Ergebnisse des Feedbackworkshops für den Unternehmer können sein, der Einsatz eines **Workshops für die Inhabergefamilie**, die Entscheidung darüber, in welcher Form eine eventuell vorhandene **zweite Führungsebene im Unternehmen** beteiligt werden soll, die Planung **der Zusammenarbeit mit den klassischen Beratungsdisziplinen** (Anwalt, Steuerberater, Unternehmensberater) sowie eventuell die Entscheidung über ein **Veränderungsteam**, was dem Unternehmer bei dieser komplexen Aufgabe aus den eigenen Reihen zur Verfügung stehen kann.

Prozessphase und persönliche Beratung

Das persolution institut steht hier als **Prozessmoderator** permanent zur Verfügung bis zum erfolgreichen Abschluss der Unternehmensnachfolge. Neben **der Moderation des Gesamtprozesses** stehen wir auch dem **Unternehmer zur persönlichen Beratung** zur Verfügung. Es geht hier um die Begleitung und Gestaltung der vielfachen persönlichen Veränderungen die in diesem Prozess anstehen, bis hin zur Entwicklung von Perspektiven während des Ausscheidens aus dem Unternehmen für die Zeit danach, eben **...after work**.

Thomas Kuhlmann

Dipl.-Volksw., Dipl.-Psych., Coach DBVC und approb. Psychotherapeut