

Verschleppung der Nachfolge – Ursachen , Risiken, Auswege



von Dr. Eckbert Wiczorek

Verschleppung der Nachfolge – Ursachen , Risiken, Auswege

Delayed Successor Planning – obstacles of retirement and suggestions to manage the challenge

Von Dr. Eckbert Wieczorek, KMU Consult GmbH, Stommeln *)

Schlüsselworte: Nachfolgeprozess, Verschleppung, Prokrastination, Emotionstheorie von Plutchnik, Übertragungsreife, Zeitbedarf, Erhaltung des Lebenswerks, Unternehmerpersönlichkeit, psychologische Ursachen; System „Betrieb-Familie-Unternehmer“

Key words: successor planning process; procrastination; Plutchik-Wheel; maturity for transfer; time-to-transfer(ttt)-requirement; conservation of life´s work; entrepreneurial characteristics; physiological and psychological obstacles; EFE-system “enterprise-family-entrepreneur”;

*) Dr. Eckbert Wieczorek ist Hauptgesellschafter der KMU Consult GmbH in Pulheim-Stommeln und Inhaber der Transacta Ltd. & Co KG mit Sitz in Münchehofe (Spreewald). Gleichzeitig ist er Senior Partner und Aufsichtsrat der TransFair AG in Nürtingen. Dr. Wieczorek ist Mitglied der „International Management Advisors e.V.“ (Bremerhaven), Mitglied im Bundesverband Initiative 50plus, gehört dem Verband „Die KMU Berater - Bundesverband freier Berater e.V.“ (Düsseldorf) an und ist dort aktiv in der Fachgruppe Unternehmensnachfolge mit dem Spezialgebiet Unternehmensbewertung und Transaktionsbegleitung.

E-Mail Adresse: info@kmuconsult.de.

Inhalt/Contents

Abstract	4
Einführung	4
Drei große Herausforderungen sind zu meistern:der Prozess, der Betrieb, der Unternehmer.	5
<i>Nachfolge - ein interdisziplinärer Prozess</i>	5
<i>Betriebszustand</i>	5
Nachfolge - das einschneidende Ereignis im Lebenszyklus des Unternehmens.	6
<i>Komplexität des Themas und Unsicherheiten bei der Bearbeitung schrecken ab</i>	6
Physiologische Ursachen	6
Psychische Ursachen	7
<i>Emotionstheorie nach R. Plutchik</i>	7
<i>Fünf Beispiele aus der Praxis</i>	8
Gegen Ignoranz ist kein Kraut gewachsen	8
Der Steuerberater – die Wunderwaffe gegen alle betrieblichen Schwierigkeiten	9
Die Angst vorm „jüngsten Gericht“	9
Ungebrochener Machterhaltungswille	10
Dem Nachfolger keine Chance – „Kill the Bastard“	10
Risiken	11
<i>Nachfolgeverschleppung reduziert den Zeitraum zur Herstellung der Übertragungsfähigkeit</i>	12
<i>Nachfolgeverschleppung kann zu Depressionen führen</i>	12
<i>Nachfolgeverschleppung zerstört das Lebenswerk</i>	12
<i>Nachfolgeverschleppung belastet den Familienfrieden</i>	13
Wege zum Risikoabbau	13
<i>Regelungen für den Notfall</i>	13
<i>Auch Nachfolger sind Kunden</i>	14
<i>Blut ist zwar dicker als Wasser – unternehmerische Fähigkeiten sind jedoch nicht genetisch bedingt</i>	14
<i>Die Bedeutung der Übergabeziele und ihre Kommunikation nach außen</i>	15
<i>Die gleitende Übertragung - EXIT-Strategie des Seniors</i>	15
Der Aufwand ist hoch – die Perspektiven jedoch erstrebenswert	16
Literaturverzeichnis	17

Abstract

According to studies of IfM (Institut für Mittelstandsforschung, Bonn)[1] 15% of small and medium enterprises (SMEs) fail in managing their successor planning due to starting the process too late. Assuming an average number of twelve employees per enterprise, approximately 50.000 jobs annually will irrevocably get lost within the next three to four years[2],[3]. Just in time preparation could prevent the loss of these jobs, however, as long as we do not focus on the person of senior-entrepreneur and try to understand his behavior, we won't succeed. So what is the reason behind that frustrating situation? Looking for possible solutions we have to differentiate between the unintended and the intended procrastination. The following article in particular is focused on the intended procrastination (conscious or not conscious) and describes how to manage the corresponding challenges.

Einführung

Wenn es um die Regelung der Nachfolge geht, scheitern 15% der potentiell möglichen Übertragungen im Mittelstand daran, dass der Übertragungsprozess zu spät eingeleitet wird. Das geht aus einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) [1] in Bonn hervor. Bei einer mittleren Beschäftigtenzahl von zwölf Mitarbeitern pro Betrieb werden dadurch ungefähr 50.000 Arbeitsplätze pro Jahr [2],[3] unwiederbringlich vernichtet. Durch rechtzeitige Vorbereitung lassen sich diese Arbeitsplätze erhalten, aber solange wir die Unternehmerpersönlichkeit nicht in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken, werden wir dies nicht verhindern können. Was sind jedoch die Faktoren die zu diesem Sachverhalt führen? An dieser Stelle muss unterschieden werden zwischen der unabsichtlichen, eher fahrlässigen und der beabsichtigten, bewussten Verzögerung der Einleitung des Prozesses. Erstere wird üblicherweise als Prokrastination (verhaltensbedingte Gewohnheit unangenehme Arbeiten immer wieder zu verschieben) bezeichnet, während letztere als Verschleppung, ähnlich einer (absichtlichen) Verfahrensverschleppung zu qualifizieren ist. In diesem Artikel gehen wir etwas näher auf die Verschleppung ein und wollen versuchen uns den Ursachen zu nähern.

[1]vgl. IfM Bonn, IfM Daten & Fakten 11 - Dez. 2013;

[2] vgl. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013

[3] vgl. IfM Bonn Unternehmensgrößenstatistik 2012

Drei große Herausforderungen sind zu meistern: der Prozess, der Betrieb, der Unternehmer.

Der Weg zur nachhaltig erfolgreichen Unternehmensnachfolge ist langwierig und von hoher Komplexität. Es sind hauptsächlich drei große Herausforderungen, die die Verantwortlichen bewältigen müssen: den Prozess, den Betrieb und die Unternehmerpersönlichkeit.

Der Prozessablauf unterscheidet sich hinsichtlich seines Umfangs zunächst dadurch, ob ein designierter Nachfolger bereits existiert oder nicht. Sofern geeignete Kandidaten zur Verfügung stehen, ist die Suche nach ihnen und ihre Qualifizierung verzichtbar und der Prozess wird maßgeblich verkürzt. In den meisten Fällen ist dies jedoch nicht der Fall und eine systematische Recherche mit anschließender Qualifizierung geeigneter Kandidaten ist unumgänglich. Auch bei familieninternen Regelungen, bei denen der Nachfolgeunternehmer scheinbar feststeht, empfiehlt es sich, dessen unternehmerische Eignung unvoreingenommen von externen Dritten überprüfen zu lassen.

Insbesondere ist während der verschiedenen Stufen des Prozesses die Informationsübertragung an potentielle Interessenten besonders aufmerksam zu steuern, um zu verhindern, dass unkontrolliert Firmeninterna nach außen dringen.

Nachfolge - ein interdisziplinärer Prozess

Damit sich die Parteien nicht mit den verschiedenen Fachdisziplinen einzeln auseinander setzen müssen, bietet es sich an, qualifizierte Nachfolgeberater [4] mit der Prozesssteuerung zu beauftragen, die ihre Auftraggeber zwischen den Klippen und Untiefen der diversen Fragestellungen sicher hindurchlotsen.

Betriebszustand

Dem Zustand des Betriebes zum Übertragungszeitpunkt ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Hier gibt es zahlreiche Studien, Publikationen und jede Menge Fachliteratur, die i.W. die betriebswirtschaftliche Optimierung des Unternehmens in den Vordergrund stellen. Meist geschieht dies aus Sicht des abgehenden Unternehmers, weitaus seltener wird die Bedarfslage des Nachfolgers analysiert. Dies erstaunt insofern, als letztlich der Nachfolger das angebotene Unternehmen als attraktiv und seinen Bedürfnissen entsprechend einstufen und seine Investitionsentscheidung daran ausrichten wird.

Der Aufwand ist beträchtlich, den Unternehmen für die Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen treiben, um diese an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Demgegenüber wird die Bedarfslage eines potentiellen Nachfolgers erbärmlich nachlässig analysiert. In der Konsequenz ist das Unternehmen für die Übertragung kaum vorbereitet.

Es liegt teilweise noch nicht einmal eine belastbare Planung vor, die über die rein kalkulatorische Hochrechnung der Ergebnisse hinausgeht. Ersatzinvestitionen werden fahrlässig unterlassen, Innovationsentwicklungen unterbleiben, Lagerbestände werden nicht bereinigt - soll sich doch der Nachfolger getrost mit all den Leichen herumschlagen, die Altersversorgung für den Seniorunternehmer soll aber dann doch schon recht komfortabel ausfallen, was sich oftmals in realitätsfremden Preisforderungen niederschlägt. Diese - durchaus nicht nur theoretisch provokativ formulierten - Fehleinschätzungen sind leider noch immer weit verbreitet und machen im Einzelfall eine Übertragung völlig unmöglich.

[4] z.B. „Fachberater Unternehmensnachfolge“

Unternehmen müssen einen bestimmten Reifegrad für eine Übertragung im Sinne einer erfolgreichen Nachfolgeregelung aufweisen. Dieser Zustand ist oftmals erst noch zu schaffen und kann durchaus mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Dies sollte jedem Seniorunternehmer bewusst sein.

Die entscheidende Herausforderung ist jedoch die Unternehmerpersönlichkeit selbst. Sie entscheidet kraft ihrer Funktion als Geschäftsführer bzw. Anteilseigner/Inhaber ob, wann und mit welcher Intensität der Nachfolgeprozess eingeleitet wird. Geschieht dies nicht oder nicht rechtzeitig, sind tragfähige Regelungen zum Scheitern verurteilt. Weshalb dies so ist, wollen wir versuchen zu ergründen.

Nachfolge - das einschneidende Ereignis im Lebenszyklus des Unternehmens.

Jede Nachfolgeregelung ist ein entscheidender Einschnitt im Lebenszyklus eines Unternehmens. Dieses ist einem lebendigen Organismus vergleichbar, der nach bestimmten Regeln mehr oder weniger erfolgreich am Markt operiert. Sein Überleben wird durch die erwirtschafteten Resultate abgesichert. Der organisatorische Aufbau und der Ablauf der Wertschöpfung schafft den Rahmen für Material- Leistungs- und Informationsflüsse. Das soziale Gefüge spiegelt die Machtstrukturen und die betriebliche Kultur wider. Die verantwortlichen Führungskräfte stellen sicher, dass die einzelnen Funktions- / Verantwortungsbereiche möglichst störungsfrei ineinander greifen und optimal aufeinander abgestimmt sind.

Komplexität des Themas und Unsicherheiten bei der Bearbeitung schrecken ab

Wird die Führung nun im Rahmen der Übertragung ausgetauscht und auf einen Nachfolger übertragen ist dies vergleichbar mit einer Organtransplantation im medizinischen Bereich. Es bedarf hier wie dort eines Teams von hochqualifizierten Spezialisten, um die Übertragung erfolgreich zu bewältigen. Spezialfragen aus Arbeits-, Erbschafts- und Gesellschaftsrecht, steuerliche Optimierungen und Gestaltungsmöglichkeiten, betriebswirtschaftliche Maßnahmen, sowohl operativ als auch planerisch, Auf- und Verarbeitung familiärer oder persönlicher Konflikte – all diese Themen bedürfen der professionellen Bearbeitung und erfordern die Mitwirkung erfahrener und qualifizierter Spezialisten. Der Übertragungsprozess ist daher keineswegs ein Routinevorgang, der mit den sonstigen Aufgaben einer Geschäftsführung auch nur ansatzweise vergleichbar wäre.

Möglicherweise ist es diese hohe Komplexität, die Unsicherheit im Umgang mit der Thematik, die Unwissenheit, wo und wie qualifizierte und vertrauenswürdige Experten gefunden und beurteilt werden können, die abschrecken und viele Unternehmer daran hindern, das Thema systematisch in Angriff zu nehmen.

Daneben spielen jedoch auch personenbedingte Ursachen eine entscheidende Rolle. Sie lassen sich unterteilen in physiologisch und psychisch bedingte Hemmnisse.

Physiologische Ursachen

Zu den physiologisch bedingten Ursachen sind vornehmlich die abnehmende Leistungsfähigkeit und Fitness mit fortschreitendem Lebensalter zu zählen. Reaktionsgeschwindigkeiten reduzieren sich, Erschöpfungszustände nach Phasen hoher geistiger und körperlicher Belastung treten zunehmend früher ein, die Belastungsgrenzen werden früher erreicht.

Bei Auftraggebern, deren Lebensalter das gesetzliche Renteneintrittsdatum bereits überschritten hat, ist dem Thema der eingeschränkten Alltagskompetenz besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Dies stellt sich als außerordentlich schwierig dar. Derartige Einschränkungen bzw. deren Intensität können letztlich nur von medizinisch ausgebildeten Fachkräften zweifelsfrei festgestellt werden.

Nach einer Studie des Berlin Instituts für Bevölkerung und Entwicklung [5] aus dem Jahre 2011 werden im Zeitraum zwischen 2008 und 2030 ca. 2,2%-4,6% der 65-75-Jährigen an Demenz erkranken. Dies sind ca. 100.000 bis 200.000 Personen[6], unter denen sich sicher auch der eine oder andere Unternehmer befindet. Deutlich höher dürfte die Dunkelziffer derer sein, bei denen die Krankheit noch nicht eindeutig diagnostiziert ist. Personen im unmittelbaren persönlichen Umfeld nehmen jedoch durchaus Anzeichen erster Einschränkungen wahr. Um sicher zu stellen, dass durch derartige Einschränkungen die Geschäftsfähigkeit des Auftraggebers uneingeschränkt gegeben ist, sollte vorsorglich hinterfragt werden, ob Vorsorgevollmachten und/oder Betreuungsverfügungen existieren und diese ggf. einen Einwilligungsvorbehalt [7] einschließen. Ggf. sind die weiteren Gespräche dann nur noch im Beisein bzw. ausschließlich mit dem Bevollmächtigten bzw. Betreuer zu führen.

Psychische Ursachen

Neben den durch physiologische Einschränkungen bedingten Ursachen, die den rechtzeitigen Beginn der Nachfolgethematik verzögern, können allerdings auch psychisch bedingte Ursachen eine maßgebliche Rolle spielen. Zu einem besseren Verständnis, ist es hilfreich, sich vorab eine anschauliche Vorstellung der menschlichen Emotionen zu verschaffen. Hierzu begeben wir uns auf einen kleinen Ausflug in die Emotionspsychologie:

Emotionstheorie nach R. Plutchik

Innerhalb der Emotionspsychologie gibt es derzeit mehrere Strömungen, die auf unterschiedlichen Hypothesen beruhen, um Emotionen wissenschaftlich zu erfassen. All diese Hypothesen sind Gegenstand intensiver Forschungsarbeiten. Eine in sich abgeschlossene, allseits anerkannte Emotionstheorie existiert derzeit leider nicht. Für unsere Zwecke ist die Theorie der Basisemotionen von Robert Plutchik [8] recht hilfreich. In dieser Hypothese werden acht Grundemotionen definiert, die in ihrer Intensität unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Sie werden durch unterschiedliche Handlungsweisen der Person erkennbar. Bildlich werden die Grundemotionen in einem Kreis dargestellt, dem sogenannten „Plutchik-Wheel“. Darin stehen sich komplementäre Emotionen diametral gegenüber; ihre Intensität nimmt bei Plutchik von außen nach innen zu. Wir haben im Gegensatz dazu, der besseren Anschaulichkeit wegen, die Intensitätsskala umgekehrt, so dass in der untenstehenden Abbildung die Stärke nach außen anwächst (inverses Plutchik Wheel).

Die Grundemotionen ihrerseits können sich durchmischen und erzeugen dergestalt Emotionen höherer Ordnung (sogen. Dyaden). So entsteht beispielsweise die Dyade „Liebe“ aus den benachbarten Basisemotionen „Bewunderung“ und „Ekstase“, während sich die Dyade „Verachtung“ aus den benachbarten Basisemotionen „Wut“ und „Abscheu“ ergibt (s. Abb.).

[5] vgl. Demenz-Report 2011; Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung;

[6] vgl. Ziegler, Uta; Doblhammer, Gabriele (2009): Prävalenz und Inzidenz von Demenz in Deutschland

[7] vgl.BGB §1903

[8] vgl. Plutchik, Robert (1980), *Emotion: Theory, research, and experience*

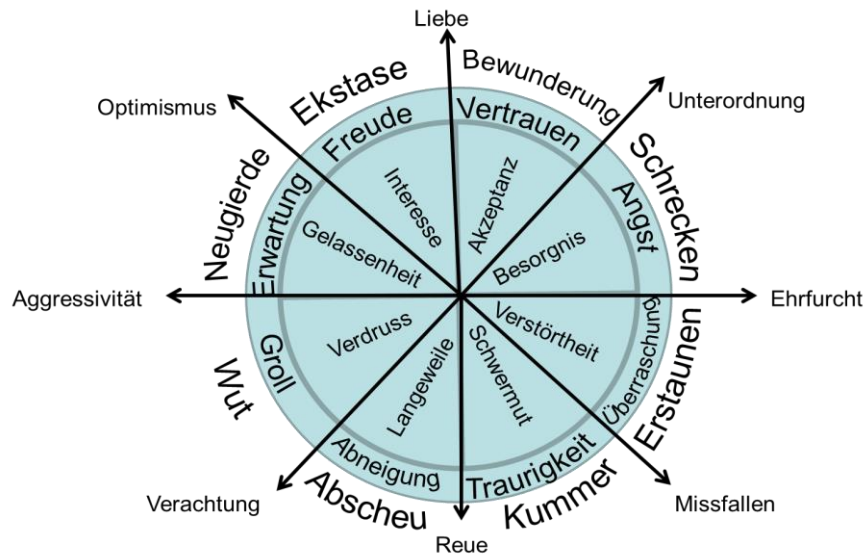


Abb. 1: „inverses“ Plutchik Wheel (in der Originalversion nimmt die Intensität der Basisemotionen von Zentrum ausgehend nach außen ab, im vorliegenden Fall nimmt sie zu)

Abhängig von der jeweiligen Situation in der sich ein Individuum befindet variieren die Emotionen und deren Intensität, die die betreffende Person empfindet. Die Emotionen von Führungspersonlichkeiten bewegen sich häufig in den Segmenten Neugierde, Ekstase und Bewunderung, weniger in den Segmenten Kummer, Abscheu und Erstaunen. Führungspersonlichkeiten verfügen über Macht, die sie in die Lage versetzt Einfluss auf ihre Mitarbeiter auszuüben. Sie beeinflussen maßgebliche finanzielle Entscheidungen und greifen in die politische und gesellschaftliche Willensbildung ein. Diese Aktivitäten werden durch das Umfeld, in dem sich die Person in ihrer Rolle als Führungskraft bewegt, permanent gespiegelt und bestätigt. Je höher der Rollenanteil als Führungskraft ausfällt, desto mehr werden diese Bestätigungen die Selbstwahrnehmung des Individuums prägen. Dies kann in eine äußerst ausgeprägte Selbstfokussierung münden.

Wird eine solche Führungspersonlichkeit nun mit dem Thema Nachfolge konfrontiert, sieht sie sich der Notwendigkeit ausgesetzt, ihre bisherige Selbstfokussierung aufzugeben und sich auf den potenziellen Nachfolger einlassen zu müssen. Dieser Perspektivwechsel erzeugt Unsicherheit und schafft nicht unerhebliche Verarbeitungsprobleme. Die Folge: Vermeidungs- und Abwehrstrategien werden entwickelt und angewandt.

Fünf Beispiele aus der Praxis

Hierzu betrachten wir einige Verschleppungs-Beispiele aus der Praxis. Zunächst zwei Passivbeispiele: Ignoranz und Auslagerung.

Gegen Ignoranz ist kein Kraut gewachsen

Im Falle der „Ignoranz“ („Nach-mir-die Sintflut“-Haltung) besteht keinerlei Problembewusstsein; es wird nicht gelingen, Personen, die eine derartige Einstellung verinnerlicht haben, davon zu überzeugen, aktiv tätig zu werden. Erst wenn die eigene Person in Gefahr gerät, die persönliche Komfortzone aggressiv attackiert wird, besteht die Chance eine Bewusstseinsänderung herbeizuführen. Der Aufwand den ein externer Ratgeber in einer derartigen Situation an Überzeugungsarbeit leisten muß ist extrem hoch und mit dem Risiko des Verlustes der eigenen Reputation eng verbunden. Erfreulicherweise betrifft dies nur eine kleine Minderheit von Führungskräften in der Spitze von Unternehmen; dennoch sind die Gefahren derartiger Einstellungen nicht zu unterschätzen und die Auswirkungen für die betroffenen Beschäftigten dramatisch.

Der Steuerberater – die Wunderwaffe gegen alle betrieblichen Schwierigkeiten

Das zweite Passivbeispiel, die „Auslagerung“, ist weit häufiger anzutreffen. Die vorherrschende Haltung lässt sich am ehesten mit der Floskel: „...mein Steuerberater wird's schon richten...“ umschreiben. Hierbei wird die Problematik der Nachfolgeregelung beispielhaft auf die rein steuerliche Optimierung verkürzt, sämtliche anderen Aspekte sind dabei ausgeblendet oder werden nur unzureichend wahrgenommen. Es soll nicht bestritten werden, dass in Einzelfällen eine entsprechende Qualifikation durchaus vorhanden ist und natürlich der Frage der steuerlichen Beurteilung eine zentrale Rolle zukommt. Doch erscheint es wenig überzeugend, dass dieselbe Person in der Lage sein sollte, beispielweise betriebswirtschaftliche Zukunftsprognosen zu erarbeiten, denen eine belastbare Beurteilung der Marktentwicklung zugrunde zu legen ist, oder mittels psychologisch fundierter Meditation die Lösung eines jahrelang erfolgreich verschwiegenen Familienkonfliktes herbeizuführen. Genau das ist aber gerade der Nutzen des interdisziplinären Nachfolgeteams, dass jedes einzelne Mitglied seine Fachkompetenz einbringt und dadurch erst die optimale Lösung herbeigeführt wird. Die Beschränkung auf nur eine Fachdisziplin, wird immer nur in der Lage sein, eine Teiloptimierung herbeiführen zu können, niemals eine ganzheitliche Lösung.

In diesen Beispielen entziehen sich die verantwortlichen Unternehmer m.o.w. bewusst ihrer Verpflichtung die Regelung der Nachfolge höchstpersönlich in Angriff zu nehmen. Sie ignorieren schlicht diese Tatsache oder versuchen sie auf Dritte ab zuwälzen. Dabei bleiben sie selbst passiv, mit der Konsequenz, dass der Beginn des Nachfolgeprozesses sich Woche für Woche, Monat für Monat, Jahr für Jahr verzögert.

Die nächsten Beispiele beschreiben weitere Ursachen, die eine aktive Verschiebung zur Folge haben. D.h. der Beginn des Nachfolgeprozesses wird bewusst durch den Unternehmer verhindert.

Die Angst vorm „jüngsten Gericht“

Im ersten Beispiel wollen wir einen nicht unmittelbar offensichtlichen Sachverhalt skizzieren. Jede Führungskraft, jeder Unternehmer muss zwangsläufig Entscheidungen fällen, die in die berufliche Entwicklung und damit mittelbar in das persönliche Umfeld der Mitarbeiter eingreifen. Diese Eingriffe können positiv sein (Beförderungen, Incentives, Weiterbildung etc.) aber auch negative Konsequenzen nach sich ziehen (Versetzungen, Zuweisung von Aufgabenbereichen, die sich nur teilweise mit dem Leistungsprofil decken, Freisetzungen etc.). Insbesondere letztere werden oftmals aufgrund extern aufgeprägter Zwänge oder bei lückenhafter Entscheidungsgrundlage unter hoher Unsicherheit getroffen. Dabei hinterlässt jede einzelne dieser Entscheidungen auch beim Entscheider ihre Spuren, zwar nicht notwendigerweise im Bewusstsein, im Unterbewusstsein hingegen sehr wohl. Im Verlauf der Jahre entwickeln sich aus diesen kumulierten Einzelereignissen signifikante Schuldgefühle, die erst mit zunehmendem Alter ins Bewusstsein rücken [9], insbesondere dann, wenn der Ausstieg aus dem aktiven Berufsleben sich nähert. Koppelt sich diese Bewusstseinsbildung an ein ausgeprägtes Gerechtigkeitsempfinden, entstehen Ängste, die der Betreffende in der Regel nicht unmittelbar konkret benennen kann, die ihm jedoch durchaus bewusst sind: „...eines Tages werde ich dafür bezahlen müssen...“.

Fehlt es nun zusätzlich an einer Perspektive für den Seniorunternehmer für seinen nachbetrieblichen Lebensabschnitt, verbindet er das Datum dieses „Zahltags“ mit dem Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem aktiven Berufsleben. In dieser Situation wird der Seniorunternehmer alles dafür tun, diesen Zeitpunkt möglichst weit in die Zukunft zu verschieben. Es ist allerdings außerordentlich schwierig, dieses Verhalten zweifelsfrei als Ursache für die Nachfolgeverschleppung zu erkennen.

[9] vgl. M.F.R. Kets de Vries: The Dark Side of Retirement

Ungebrochener Machterhaltungswille

Weniger schwierig als die gerade beschriebene „Furcht vor Vergeltung“, lässt sich eine weitere Ursache erkennen, der ausgeprägte „Wille zur Machterhaltung“. Dieser manifestiert sich bei Führungskräften erst dann, wenn sie ihre Aufgabe beherrschen und sie in sich ihrer Führungsrolle etabliert haben. Auch hier ist die eigene Bewusstseinsbildung die treibende Kraft. Sie setzt typischerweise dann ein, wenn die betreffende Person erste körperliche Defizite an sich selbst wahrnimmt. Beim morgendlichen Blick in den Spiegel werden die ersten grauen Haare, die ersten Falten, entdeckt, erste Termine werden vergessen festzuhalten oder gar versäumt, erste Konzentrationschwächen treten auf, Überlastungserscheinungen werden wahrgenommen - die Reihe lässt sich beliebig erweitern. Die natürliche Reaktion zielt darauf ab, diese Defizite auszugleichen und den Ursprungszustand wiederherzustellen.

Hierzu können verschiedene Wege eingeschlagen werden. Bei sogenannten „Fluchttypen“ kann es der Ausweg in Medikamente oder Drogen sein, wie Alkohol oder Nikotin (mit dem Risiko der körperlichen Abhängigkeit). „Angriffstypen“ hingegen suchen sich zumeist neue Herausforderungen und versuchen diese erfolgreich zu meistern. Das kann im Einzelfall die Auswahl eines neuen sozialen Umfeldes sein, die Mitgliedschaft in renommierten Clubs oder auch die Wahl eines neuen Lebenspartners. Eine Reaktion kann allerdings auch die exzessive Ausübung ihrer bestehenden Machtposition sein, die sich im Extremfall bis hin zum Machtmissbrauch entwickelt. Sie soll letztlich nach außen die, nach wie vor (vermeintlich) ungebrochene Leistungsfähigkeit dokumentieren und die persönlich wahrgenommenen eigenen Defizite überdecken. Für Persönlichkeiten mit einer solchen Ausprägung ist die Regelung der Nachfolgethematik gleichbedeutend mit Machtverlust und Schwächeeingeständnis; sie werden in der Folge alles daransetzen, ihre Macht zu erhalten und den Prozess aus eigener Initiative heraus keinesfalls selbst initiieren.

Dem Nachfolger keine Chance – „Kill the Bastard“

Selbst in Situationen, in denen der designierte Nachfolger bereits seine Tätigkeit im Betrieb aufgenommen hat, kann die faktische Übertragung immer noch unterlaufen werden. Walter Rathenau, dem ehemaligen, 1922 ermordeten, Reichsaußenminister wird folgendes Zitat zugeschrieben: „Unfähige Menschen erkennst Du daran, dass sie ihre Nachfolger zu unterdrücken versuchen“. Vielleicht sollte das „unfähig“ eher durch „hilfsbedürftig“ ersetzt werden, denn zuweilen verbergen sich in der von der Umwelt oberflächlich wahrgenommenen Unfähigkeit bei genauerem Hinschauen lediglich verzweifelte Hilferufe.

Dies mag das folgende Beispiel veranschaulichen. Innerhalb eines jeden Unternehmens gibt es neben der Unternehmerpersönlichkeit an der Spitze meist ein Team von Führungskräften: den inneren Führungskreis. Ein Nachfolger kann nun beispielsweise mit einem von ihm selbst verantworteten Ressort oder in einer Assistenzfunktion innerhalb dieses Teams tätig sein. Die Rollen, die die Teammitglieder einnehmen, können in vereinfachter Form typisiert wiedergegeben werden^[10]: es gibt den sogenannten α , den Teamleiter und die β 's, meist die Führungskräfte der zweiten Ebene {die weiteren Rollen-Typisierungen [γ 's und ω 's] interessieren in diesem Kontext nicht, denn sie sind innerhalb des inneren Führungskreises i.d.R. nicht vertreten}. In der Nachfolgesituation ist nun zwischen zwei α -Typen zu differenzieren, dem formellen α (dem Seniorunternehmer) und dem informellen α (dem Nachfolger).

[10] vgl. M. Schraner: Verhandeln im Grenzbereich

Der Nachfolger kann für den Seniorunternehmer dann zur Bedrohung werden, wenn es ihm gelingt, aufgrund seines aktuellen, dem Stand von Forschung und Technik entsprechenden Know-hows oder seiner Innovationsfähigkeit, die anderen Mitglieder des Führungsteams zu überzeugen und um sich zu scharen. Wenn der Seniorunternehmer es versäumt hat, sich beispielsweise mit der Anwendung neuer Technologien aktiv auseinanderzusetzen, sieht er sich u.U. den damit einhergehenden Veränderungen hilflos ausgeliefert. Seine Kompetenz und damit seine Stellung als formeller α werden in Zweifel gezogen, sein Ansehen gerät in Gefahr und der Bestand des Teams ist gefährdet. Als Gegenreaktion wird der Seniorunternehmer (formeller α) alles unternehmen, um dem Nachfolger Steine in den Weg zu legen und dessen Entwicklung zu behindern. Dies kann im Extremfall zum Bruch und zum Ausscheiden des Nachfolgers aus dem Unternehmen führen und die beabsichtigte Regelung ist unwiederbringlich gescheitert.

Die skizzierten Sachverhalte sind lediglich einzelne Beispiele aus der Praxis, deren Aufzählung ohne weiteres fortgesetzt werden könnte. Sie vermitteln jedoch einen Eindruck von der Komplexität, die hinter dem Problem des absichtsvollen Aufschubs bzw. verspäteten Beginns der Einleitung des Nachfolgeprozesses stehen. Es bedarf daher einer sehr sorgfältigen und treffsicheren Analyse der Problemursachen, denn insbesondere bei der Nachfolge ist eine vermeintlich richtige Lösung für das falsche Problem wegen ihrer langfristigen Folgen von besonderer Brisanz.

Risiken

Unter Risiko wird üblicherweise die Gefahr verstanden, ein angestrebtes Ziel nicht zu erreichen. Mit der Nachfolgeverschleppung gehen erhebliche Risiken einher. Sie betreffen den Betrieb, die Person des Unternehmers und bei Familienbetrieben auch die Unternehmerfamilie.

Zunächst ist also zu fragen, welche Ziele mit einer erfolgreichen Nachfolgeregelung erreicht werden sollen. Betrachten wir uns die Beteiligten, wird spätestens jetzt deutlich, dass diese Frage von verschiedenen Standpunkten aus beurteilt werden muss und mit Sicherheit nicht eindeutig und allgemeinverbindlich zu beantworten ist. Es sind dies:

- Der Betrieb
- Die Person des Seniorunternehmers
- Die Familie des Seniorunternehmers
- Die Person des Nachfolgers
- Die Familie des Nachfolgers

Jede dieser Parteien hat ihre eigenen Zielvorstellungen und es ist davon auszugehen, dass einzelnen Teilziele sich durchaus widersprechen. Eine Nachfolgelösung ist also nur dann als erfolgreich zu beurteilen, wenn sämtliche Teilziele in einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Weise erreicht worden sind oder zumindest die Voraussetzungen dafür geschaffen wurden.

Aus Sicht der Seniorgeneration wollen wir beispielhaft einige der Risiken beleuchten.

Nachfolgeverschleppung reduziert den Zeitraum zur Herstellung der Übertragungsfähigkeit

Die Übertragungsfähigkeit eines Betriebes herzustellen ist eine notwendige Maßnahme die, je nach Ausgangslage, sehr zeitintensiv und in nahezu allen Fällen m.o.w. umfangreich vorzunehmen ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass kaum ein Unternehmen auf die Belange eines potentiellen Nachfolgers ausgerichtet ist. Natürlich sind die persönlichen Interessen des künftigen Inhabers/Gesellschafters dem Seniorunternehmer i.d.R. nicht bekannt; diese können daher nicht im Vorfeld berücksichtigt werden. Jedoch lässt sich die organisatorische und wirtschaftliche Struktur des Unternehmens durchaus daraufhin ausrichten, dass die Basis für eine tragfähige Existenz geschaffen wird. Dies umfasst neben der Erfüllung relevanter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, interne Kommunikationsstrukturen, Bereinigung von Problemfeldern im Personal- und Materialbereich, phasenabhängig kontrollierte Einbeziehung bedeutender Geschäftskontakte (Stakeholder) in die Vorbereitungen. Dies macht einen Perspektivwechsel in die Position des Nachfolgers erforderlich, denn diese unterscheidet sich deutlich von der des Seniorunternehmers.

Nachfolgeverschleppung kann zu Depressionen führen

Betrachten wir die Auswirkungen von Machtverlust und Akzeptanz auf die Person des Seniorunternehmers. Ein Blick auf das o.a. Plutchik-Wheel zeigt die unmittelbare Nachbarschaft der Emotionen „Akzeptanz“ und „Besorgnis“. Der Verlust von Akzeptanz und Respekt, wie im Beispiel des Konflikts der beiden α -Typen dargestellt, kann dazu führen, dass der Grat zum benachbarten Segment überschritten wird. Ist dies erst einmal geschehen, können sich aus anfänglicher Besorgnis, im weiteren Verlauf Ängste bzw. panikartige Zustände entwickeln. Der Begriff der Torschluss“panik“ ist auch auf diesen Kontext anwendbar. Die Selbstwahrnehmung kann in der Folge zu Minderwertigkeitsempfinden, Isolation und Hilflosigkeit führen. Je nach persönlicher Disposition und Struktur des sozialen Umfelds sind gesundheitliche Risiken durch Ausbildung depressiver Symptome dann nicht mehr auszuschließen. Sollte mit der Nachfolgeregelung das Ziel erreicht werden, die nachbetriebliche Lebensphase unbeeinträchtigt von gesundheitlichen Beschwerden genießen zu können, ist dieses Ziel erheblich gefährdet.

Nachfolgeverschleppung zerstört das Lebenswerk

Wenn, wie im obigen Beispiel der designierte Nachfolger aus Frustration das Unternehmen verlässt, ist oftmals eine Alternativlösung - wenn überhaupt - nur unter erschwerten Bedingungen möglich.

Die internen Grabenkämpfe haben notwendige Maßnahmen zur wirtschaftlichen Stabilisierung und Weiterentwicklung des Betriebes in den Hintergrund gedrängt. Die Wettbewerbsfähigkeit wurde dadurch eingeschränkt. Die Finanzierung wird aufgrund der verkürzten Schuldentilgungsdauer schwierig. Das Betriebsklima hat sich verschlechtert, damit ist die Mitarbeitermotivation ungleich mühsamer geworden.

Andere, vormals mögliche Nachfolger - Mitglieder aus Familie oder Betrieb - werden sich nunmehr als Notlösung empfinden und dankend ablehnen, sodass oft nur noch die Übertragung an fremde Dritte als Option verbleibt. Da es in solchen Fällen zeitlich kaum noch möglich ist, das Unternehmen übertragungsfähig zu machen, werden sich die Erwartungen des Seniorunternehmers nicht realisieren lassen. Auf die Realisierung seiner ideellen und emotionalen Wertvorstellungen wird er nahezu gänzlich verzichten, aber auch seine finanziellen Erwartungen wird er drastisch reduzieren und erhebliche Preisabschläge hinnehmen müssen. Was er über Jahre entbehrensreich aufgebaut hat, ist binnen kurzer Zeit zu einem finanziell angeschlagenen Objekt der Begierde für Schnäppchenjäger geworden und droht verramscht werden zu müssen. Sollte mit der Nachfolgeregelung das Ziel erreicht werden von der Nachwelt mit respektvoller Achtung behandelt zu werden, ist dieses Ziel kaum noch erreichbar.

Nachfolgeverschleppung belastet den Familienfrieden

Auch wenn das Modell der Familie als kleinster sozialer Einheit strukturell derzeit einem Wandel unterworfen ist, bei dem sich der traditionelle Ehepaar-Kinder-Verbund mit lebenslanger, heterosexueller Partnerschaft zugunsten von Patchwork-Familien, kinderlosen Partnerschaften und Single-Dasein zunehmend ausdifferenziert, ist die Generation, denen die Seniorunternehmer angehören, noch weitgehend durch den traditionellen Familienverbund charakterisiert. Damit geht ein entsprechendes Rollenverständnis mit den zugehörigen Wertvorstellungen einher. Diese prägen die Erwartungen hinsichtlich der Gestaltung des letzten nachbetrieblichen Lebensabschnitts. Der Wunsch diese Periode möglichst lange gemeinsam zu gestalten, ist ein solcher Wert. Das Ziel, diesen Wert zu realisieren, wird dann nachhaltig gefährdet, wenn der Zeitpunkt ständig hinausgeschoben wird. Besonders der Partner, der sich bereits in der Phase des nachbetrieblichen Lebensabschnitts befindet, wird dies als Belastung wahrnehmen. Konflikte sind vorprogrammiert. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die Bereitschaft des Partners schwindet, seine eigenen Bedürfnisse zugunsten des Unternehmens weiterhin hintanzustellen.

Wege zum Risikoabbau

Jede der fünf Parteien des Gesamtsystems hat ihre eigenen Bedürfnisse und strebt danach ihre spezifischen Ziele möglichst umfassend zu realisieren. Dies ist nachvollziehbar und lässt sich sicher in den Fällen erreichen, in denen keine Interessenkollisionen auftreten. Treten jedoch Interessenkonflikte auf, sind diese durch entsprechende Verhandlungen auszuräumen. Dies ist nicht immer umzusetzen, da insbesondere emotionale Bindungen innerhalb der Familie(n) erstrebenswerte Kompromisslösungen verhindern können. Allein die Tatsache, dass die Beteiligten selbst Partei (und damit Teil des Konflikts) sind, können einvernehmliche Regelungen verhindern. In solchen Fällen empfiehlt es sich, eine unabhängige Schiedsinstitution einzuschalten, deren Urteil von allen Beteiligten akzeptiert wird. Sachkundige und qualifizierte Nachfolgeberater[4] können hier sehr sinnvolle Hilfestellung und Unterstützung leisten.

Vieles hingegen kann jedoch bereits im Vorfeld geregelt werden, so dass im Bedarfsfall auf diese Regelungen zurückgegriffen werden kann und belastende Konfliktgespräche von vornherein vermieden werden.

Regelungen für den Notfall

Derartige Regelungen betreffen sowohl den Betrieb als auch die Familie, besonders die der abgehenden Partei.

Auf der privaten Ebene sind neben den Nachlassregelungen (Testamente, Erbverträge, Vermächtnisse) vor allem die Regelungen für den Pflege- und Krankheitsfall von Bedeutung. Hierzu zählen beispielsweise Organspendeerkklärungen, Patientenverfügungen, sowie die Erteilung von Vorsorge- und Betreuungsvollmachten[11].

[11] vgl. vzbv: Vorsorge selbstbestimmt

Im Rahmen dieser Regelungen lassen sich ggf. Ansätze finden[12], Anteile der nicht monetären Wertbestandteile des Unternehmens ebenfalls zu kompensieren. Beispiel hierfür sind die Übernahme besonderer Vertrauenspositionen, wie z.B. die eines Testamentsvollstreckers, Vermögensverwalters, Vorsorgebevollmächtigten oder dessen Stellvertreters, Betreuers o.ä. Funktionen. Diese Aufgaben werden typischerweise von engen Familienangehörigen wahrgenommen, bzw. werden - falls diese nicht zur Verfügung stehen-, im Bedarfsfall von Amts wegen installiert und damit fremden Dritten übertragen.

Innerhalb des Betriebes wird mit den Notfallregelungen sozusagen das Feld bestellt auf dem die Ernte im Fall der Betriebsübertragung auch tatsächlich eingefahren werden kann.

Diese umfassen Vertretungsregelungen, die Erteilung von Vollmachten, Dokumentenarchivierung und -verwaltung, sowie eine gelebte Notfallsimulation (ähnlich der jährlichen Brandschutzübung, wie sie von vielen Betriebshaftpflichtversicherern vorgeschrieben wird). Unter dem Begriff „Notfallkoffer“ werden all diese Maßnahmen subsummiert. Eigentlich alles Selbstverständlichkeiten, die in jedem ernstzunehmenden Qualitätsmanagementsystem enthalten sein sollten.

Auch Nachfolger sind Kunden

Nicht nur die rein kennzahlenorientierte Übergabereife des Betriebes muss herbeigeführt werden, mindestens genauso bedeutsam ist die Ausrichtung des Unternehmens an den Bedürfnissen des Nachfolgers.

Dies setzt voraus, dass von der weit verbreiteten Philosophie der Unternehmensführung mit dem Ziel einer Entnahmemaximierung zu einer Philosophie der Wertoptimierung übergegangen werden muss. Dies setzt bereits bei den Planungsprozessen an, die rechtzeitig die Werterhaltung bzw. Wertsteigerung des Unternehmens widerspiegeln müssen. In der Regel bedarf es hierzu mehrerer (meist bis zu drei) Perioden zur Umsetzung der zugehörigen Maßnahmen; insofern wird hier bereits deutlich, dass der Faktor Zeit eine außerordentlich wichtige Rolle spielt.

Blut ist zwar dicker als Wasser – unternehmerische Fähigkeiten sind jedoch nicht genetisch bedingt

Wenn es einen designierten Nachfolgekandidaten innerhalb der Familie gibt, sollte dieser genau wie ein externer Interessent hinsichtlich seiner Eignung als Unternehmerpersönlichkeit geprüft und getestet werden. Allein die Blutsverwandtschaft befähigt noch nicht zu unternehmerischer Leistung. Diese Erkenntnis sollte emotions- und vorurteilsfrei allen Beteiligten klar im Bewusstsein verankert sein. In der Konsequenz bedeutet dies nichts anderes, als dass der Nachfolger systematisch auf seine künftige Rolle vorzubereiten ist.

In nahezu allen Fällen, in denen Unternehmen an externe Dritte übertragen werden, besteht von beiden Parteien der Wunsch, dass für eine bestimmte Übergangszeit Seniorunternehmer und Nachfolger aktiv miteinander kooperieren. Innerhalb der Familie kann die -nach wie vor bestehende- Eltern-Kind-Beziehung diese Kooperation durchaus erschweren. In solchen Fällen kann eine Tätigkeit außerhalb des elterlichen Betriebes, etwa in der Funktion als Assistent der Geschäftsleitung eines Wettbewerbsunternehmens, durchaus hilfreich sein und die Position des Nachfolgers gegenüber dem Seniorunternehmer stärken.

[12] vgl. E. Wieczorek: Überlegungen zur emotionalen Wertkomponente in der Unternehmensbewertung

Die Bedeutung der Übergabeziele und ihre Kommunikation nach außen

Vor allem ist es wichtig, dass eine klare Formulierung der Übergabeziele erfolgt. Hierzu sind insbesondere der Übergabezeitpunkt und der vorgesehene Übergabemodus verbindlich festzulegen. Ist dies geschehen, empfiehlt es sich, den Übergabezeitpunkt gegenüber den wichtigsten Stakeholdern öffentlich zu kommunizieren. Dies begründet sich hauptsächlich durch zwei Argumente:

Ist der Übergabetermin bekannt, unterwirft man sich als Seniorunternehmer sozusagen einer selbstauferlegten Zwangsverpflichtung und der Zeitpunkt der Betriebsübertragung kann nicht mehr so leicht modifiziert (verschoben) werden[.]. Es bedarf zumindest belastbarer Erklärungen, falls sich dennoch eine Verschiebung als unumgänglich herausstellen sollte. Dies ist eine wichtige Rahmenbedingung, um einer sukzessiven Verschleppung entgegenzuwirken.

Das zweite Argument ist der Respekt und die Planungssicherheit, die man den Stakeholdern dadurch entgegenbringt, dass man sie rechtzeitig vertrauensvoll in den Prozess einbezieht. Die zuweilen geäußerte Befürchtung, die Geschäftsbeziehungen zu den Stakeholdern würden dadurch negativ beeinflusst oder gar zur Aufkündigung führen, ist schon deshalb abwegig, weil auch diese wichtigen Personen in der Lage sind, das Lebensalter ihres Geschäftspartners einzuschätzen. Es führt eher zu Unsicherheiten und Irritationen, wenn nicht rechtzeitig die entsprechenden Signale gesetzt werden und erkennbar wird, wie die künftige Geschäftsbeziehung gemeinsam gestaltet werden kann.

Die gleitende Übertragung - EXIT-Strategie des Seniors

Unabhängig davon, welche Perspektive der Seniorunternehmer für seinen nachbetrieblichen Lebensabschnitt entwickelt hat, ist die schrittweise Übertragung der unternehmerischen Verantwortung systematisch zu gestalten. Dies geschieht dadurch, dass die Aufgaben der Geschäftsführung zunächst in repräsentative und operative aufgegliedert und hinsichtlich ihrer Komplexität geordnet werden. Ist dies geschehen, beginnt man mit der Übertragung der operativen Teilaufgaben mit zunehmendem Komplexitätsgrad an den Nachfolger. Nachdem auf diese Weise der Nachfolger zunehmend an Sicherheit in der internen Führung des Betriebes gewinnt, können ihm im Anschluss Zug um Zug die repräsentativen Aufgaben übertragen werden. Diese Vorgehensweise erlaubt eine der spezifischen Situation angepasste, gleitende Übernahme des Aufgabenportfolios der Geschäftsführung, deren zeitlicher Ablauf individuell gesteuert werden kann.

Insgesamt sollte der Zeitbedarf für all diese Maßnahmen realistisch eingeschätzt werden. Typischerweise ist mit Zeiträumen von drei bis fünf Jahren auszugehen, allerdings können diese Zeitintervalle, die vom Einzelfall abhängig sind, auch deutlich länger oder kürzer ausfallen. Die sachkundige Meinung einer externen Vertrauensperson, die neben einer gewissen Branchenkenntnis auch über die Interna des Unternehmens und ggf. der Familie gut informiert ist, kann in der Abschätzung des vs. Zeitbedarfs eine wertvolle Unterstützung sein.

Der Aufwand ist hoch – die Perspektiven jedoch erstrebenswert.

Das im Mittelstand vorherrschende unternehmerische System „Betrieb-Unternehmer-Familie“ wird durch die Herausforderung, die Nachfolge regeln zu müssen, in seinen regulären Abläufen nachhaltig beeinflusst. Jede Veränderung eines „status quo“ erzeugt Unsicherheit und Ängste. Dies gilt insbesondere auch in dieser Phase, die wie kaum eine andere betriebliche Veränderung die Bezeichnung „Change Management Prozess“ verdient. Die damit einhergehende Modifikation von Unternehmensleitbild und Philosophie ist zwingend erforderlich, um die Überlebensfähigkeit des Betriebes durch Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen und Wettbewerbsstrukturen abzusichern. Dies kann nur von der Nachfolgeneration erfolgreich bewältigt werden. Daher sollte ihr der Weg rechtzeitig geebnet und mögliche Stolpersteine bereits im Vorfeld systematisch beseitigt werden.

Dies liegt allein in der Verantwortung des Seniorunternehmers. Dabei hat er die folgenden primären Ziele zu erreichen:

- Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu erhalten und zu stärken
- Die Kunden- und Lieferantenbeziehungen verbindlich zu übertragen
- Die Fremdfinanzierung kostengünstig zu ermöglichen
- Die Wettbewerbsfähigkeit durch Erhöhung der Innovationskraft zu verbessern
- Die Fürsorgepflicht für die Belegschaft aktiv und wahrnehmbar zu erfüllen
- Den Wert des Unternehmens als belastbare Startgröße für den Nachfolger zu bestimmen und zu stabilisieren

Werden diese Ziele beherzigt und ernsthaft angestrebt, wird die Verschleppung systematisch bekämpft. Das System „Betrieb-Unternehmer-Familie“ gerät nicht in Gefahr aufgrund externer Zwangsbedingungen oder höherer Gewalt die unternehmerische Handlungsfreiheit auf bloßes Reagieren reduzieren zu müssen. Vielmehr wird die Übertragung nach eigenen Vorstellungen, weitgehend autonom gestaltet.

Damit schafft der Seniorunternehmer die Voraussetzungen, seinen künftigen nachbetrieblichen Lebensabschnitt selbstbestimmt und aktiv zu entwickeln. Sein persönliches Engagement kann er an seine individuelle Leistungsfähigkeit anpassen und ist nicht gezwungen aufgrund externer Verpflichtungen initiativ zu werden. Er gestaltet so die Plattform, auf der er einen würdevollen Übergang in die nachbetriebliche Lebensphase realisiert, den Frieden in der Familie erhält und deren Versorgung, sowie seine eigene absichert. Somit werden alle drei Hauptmotive menschlichen Handelns (Autonomie, Erregung und Geborgenheit)[13] durch eigene Initiative angesprochen und machen diese Perspektiven daher so erstrebenswert. Es sollte daher möglich sein, zumindest den durch Verschleppung bedingten Anteil der Nachfolgeprozesse auf ein verschwindendes Maß zu reduzieren und somit einen nennenswerten Anteil der dadurch von der Schließung bedrohten Unternehmen zu erhalten.

[13] vgl. Ch. Scheier, D. Held: Wie Werbung wirkt

Literaturverzeichnis

- [1] IfM Bonn(2013): IfM Daten & Fakten,11 Dez.
- [2] DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge (2013)
- [3] IfM Bonn Unternehmensgrößenstatistik (2012)
- [4] Die „Fachberater Unternehmensnachfolge“ des Verbandes „Die KMU Berater- Bundesverband freier Berater e.V.“ z.B. haben ein mehrtägiges Fortbildungsprogramm mit einer Abschlussprüfung erfolgreich absolviert und verfügen mithin über die entsprechende Qualifikation (Anm. des Verf.)
- [5] Demenz-Report (2011);; Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung; Schillerstraße 58-59 ;
- [6] Ziegler, Uta; Doblhammer, Gabriele (2009): Prävalenz und Inzidenz von Demenz in Deutschland – Eine Studie auf Basis von Daten der gesetzlichen Krankenversicherungen von 2002. Das Gesundheitswesen 71: S. 281–290
- [7] Bürgerliches Gesetzbuch § 1903;
- [8] Plutchik, Robert (1980): Emotion: Theory, research, and experience: Vol.1.Theories of emotion 1, New York: Academic Press
- [9] Manfred F.R. Kets de Vries (2014): The Dark Side of Retirement; Harvard Business Review; Blog-Network; 26. Februar
- [10] Matthias Schraner (2007): Verhandeln im Grenzbereich, S.159, ECON Verlag München,
- [11] vzbv (2013): Vorsorge selbstbestimmt, Verbraucherzentrale NRW, Düsseldorf
- [12] E. Wiczorek (2014): Überlegungen zur emotionalen Wertkomponente in der Unternehmensbewertung
- [13] Chr. Scheier, D. Held (2007): Wie Werbung wirkt, Haufe Medien Gruppe, Freiburg, Berlin, München