



## Der Senior sperrt sich gegen Veränderung

Jährlich wird in 70 000 deutschen Unternehmen die Nachfolgefrage geregelt, in zwei Dritteln aller Fälle aus Altersgründen. Laut Studien des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) regelt nicht einmal jede zehnte Firma den Übergang mithilfe professioneller Berater – Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte.

Der Grund, vermutet Winfried Neun, Geschäftsführer der K.O.M. Kommunikations- und Managementberatung, sind die unterschiedlichen Denkweisen. Unternehmer suchen „jemanden, der ihnen Sparring- und Dialogpartner

zugleich ist und der sich auf gleicher Augenhöhe befindet“, sagt Neun. Die meisten potenziellen Berater könnten nicht nachempfinden, „wie schwierig und facettenreich die Übergabe des eigenen Unternehmens ist“.

Dabei ist es für den erfolgreichen Generationenwechsel entscheidend, nicht nur finanzielle und rechtliche Fragen zu klären. Es gilt, den Übergang so zu gestalten, dass der Seniorchef sich nicht mehr ins operative Geschäft mengt und mithilfe von weiter im Unternehmen aktiver Seilschaften etwa strategische Kurswechsel torpediert.

Ebendiese Antihaltung sei viel häufiger als konstruktive Begleitung, hat Berater Neun festgestellt. Viele Unternehmer seien der Meinung, die Veränderung von Geschäftsprozessen komme dabei einem Schuld eingeständnis gleich, das Unternehmen viele Jahre lang falsch geführt zu haben: „Die Selbstgefälligkeit gerade bei einigen älteren Unternehmern ist enorm.“ Das zeige sich laut Neun auch daran, dass 80 Prozent dieser Patriarchen im eigenen Unternehmen gern etwas verändern würden, aber nicht einmal 20 Prozent dazu bereit sind, damit bei sich selbst anzufangen. FTD