



## **PSYCHOLOGIE DER ÜBERGABE – DIE EMOTIONALEN MOMENTE EINER BÜRONACHFOLGE**

Es ist beinahe eine anheimelnde Idealvorstellung, das Büro dem eigenen Kind zu übergeben und so in die nächste Generation zu führen. Der Vater kommt regelmäßig vorbei, lässt sich interessiert die neuen Projekte zeigen und bringt seine Erfahrung und Ideen ein. Es wird diskutiert, neue Lösungen entstehen und werden voller Dankbarkeit in die Arbeit des Nachfolgers einbezogen. Der gute Name in der Branche lebt weiter und im Golfclub wird der Sohn den Bauherren und Stammkunden vorgestellt. – Das soll es durchaus geben, kommt jedoch, wie die Praxis zeigt, nicht sehr regelmäßig vor.

Im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung werden in zahlreichen Fachbeiträgen die notwendigen Schritte umfassend beleuchtet. Sie als Büroinhaber alleine zu gehen, ist dennoch meist nicht einfach. Mal ist es das Tagesgeschäft, mal steht man sich selbst im Weg, weil eine derart endgültige Entscheidung immer schwer fällt. Die Kunst einer guten Vorbereitung besteht dann darin, einerseits die erforderlichen Maßnahmen auf die sachliche Ebene zu bringen, andererseits aber die Emotionen und deren Einflüsse auf das eigene Verhalten nicht zu ignorieren.

Die Wirtschaftswissenschaftler, die sich mit Unternehmensnachfolge beschäftigen, gehen in ihren Annahmen gerne von einem rationalen Verhalten aus. Die Psychologen sind der Realität offenbar näher. Sie sprechen häufig von „rationalisierten“ Entscheidungen. Der Entschluss oder die Wahl einer Alternative entstehen intuitiv. Anschließend werden plausible Argumente, die dafür gesprochen haben sollen, gefunden.

Die Übergabe eines Büros ist kein für sich isoliertes Thema. Sie wird aus vielen Richtungen beeinflusst, z.B. eigene Wunschvorstellungen für die Zukunft des Büros, Druck der Familie, Erwartungshaltung, Ansprüche und Ängste der Mitarbeiter, Sorge um die eigene Alterssicherung bei zu geringem Bürowert, Gesundheit sowie eventuell schon feststehende private Pläne, die nicht (schon wieder) aufgeschoben werden sollen.

Gleichzeitig fehlt oft das Wissen über die finanziellen, rechtlichen oder steuerlichen Auswirkungen einer Nachfolgeregelung, sodass die möglichen Probleme als unüberschaubar betrachtet, falsch gewichtet oder einfach nicht erkannt werden. Unsicherheit entsteht, weil trotzdem Entscheidungen zu treffen sind.



Zeitlich lässt sich der Prozess, innerhalb dessen diese Entscheidungen fallen müssen, wie folgt gliedern:

1. Einsicht gewinnen
2. Den richtigen Nachfolger finden und als solchen anerkennen
3. Ein faires Angebot verbindlich unterbreiten
4. Formalitäten regeln
5. Bei der Übernahme aktiv helfen
6. Bei Bedarf zur Verfügung stehen
7. Loslassen

■ Entscheidungsbereich: Einsicht

So einfach dieser Ablauf klingt, so oft scheitert er bereits am ersten Punkt. Selbstverständlich sind gerade dem schöpferischen und kreativen Teil des Architektenberufes keine Altersgrenzen gesetzt. Allein unter dem Aspekt der Gesundheit sollte allerdings jedem verantwortungsbewussten Unternehmer bewusst sein, dass die wirtschaftliche Existenz seiner Mitarbeiter und deren Familien vom „Funktionieren“ des Inhabers abhängt. Auch der Markt bewertet eine unregelmäßige Nachfolge negativ, weil – ohne es jemals offen auszusprechen – die Sorge um den erfolgreichen Projektabschluss mit zunehmendem Alter des Büroinhabers aufkommen muss.

Als erstaunliche Beobachtung am Rande sei aufgeführt: Je jünger der Büroinhaber war, als er sich zum ersten Mal mit seiner Nachfolge beschäftigte, desto einfacher fiel ihm zum Schluss das Loslassen. Auch wenn dazwischen durchaus mehr als 10 Jahre liegen können.

■ Entscheidungsbereich: Nachfolgerauswahl

Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger beginnt oft im eigenen Umfeld. Familie oder die Mitarbeiter sind die ersten Ansprechpartner, bevor eine externe Suche beginnt. Zweifelsohne müssen fachliche und unternehmerische Eigenschaften vorhanden sein. Aber muss das Profil des Gesuchten vom Spiegelbild des Inhabers abgeleitet werden? Andere „Zeiten“ und Startvoraussetzungen, ein anderer Werdegang, ein Patriarch als Chef oder einfach nur die fehlende „Gesichtsreife“ – all dies können Gründe sein, warum ein potenzieller Kandidat noch nicht wie ein fertiger Unternehmer erscheint.

Über den Schatten der eigenen Vorstellungskraft zu springen, ist nicht leicht. Vor allem dann, wenn die Konsequenz daraus bedeutet, dass Eigenheiten respektiert werden müssen, um den Nachfolger wachsen zu lassen. Psychologisch besteht der schwierigste Schritt darin, gleiche Augenhöhe zu erlauben. Es geht um kalkulierten Vertrauensvorschuss, der dem Übernehmer hilft, bei Mitarbeitern wie bei Bauherren und Kunden Anerkennung als der gesetzte Neue zu erlangen.



■ Entscheidungsbereich: Angebot

Die grundlegende Entscheidung ist, zunächst die eigenen Ziele zu formulieren. Was soll erreicht werden? Maximaler Verkaufspreis, den Namen hoch halten, „den jungen Leuten/Kindern“ auf den Weg helfen, Arbeitsplätze der Mitarbeiter zu sichern oder einfach nur Mieter für die im Eigentum befindlichen Büroräume nicht zu verlieren? Einige Ziele können durchaus untereinander im Konflikt stehen und daher nur schwer gleichzeitig realisiert werden. Zudem sind dem Grad der eigenen Zielerreichung durch die Vorstellungen und Möglichkeiten des Nachfolgers Grenzen gesetzt. Ein junger Vater, der gerade sein Einfamilienhaus hoch finanziert hat, wird kaum parallel einen hohen Kaufpreis für das Büro ohne Hilfe aufbringen können.

Unter „fair“ ist auch zu verstehen, dass das Büro tatsächlich in der Lage sein muss, in überschaubarer Zeit einen Kaufpreis nach Unternehmerlohn, Steuern und Zinsen zu refinanzieren. Hier gilt es, das Machbare zu erkennen und einzusehen – eine Hürde, die meist nur mit einer sachlichen, vielleicht sogar externen Betrachtung genommen werden kann.

Fair bedeutet auch, dass nicht nur alle Konditionen (Zeitpunkt, Höhe der Beteiligung, Gestaltung der Übergabephase, Kompetenzen, Möglichkeiten, Aufgabenteilung etc.) definiert werden, sondern, dass der Übergeber sich an sein eigenes Angebot hält. Gerade an dieser Stelle zeigt sich in der Praxis, wie offenbar nur vermeintlich getroffene Entscheidungen sehr zögerlich umgesetzt werden – der eindeutig häufigste Grund für das Scheitern einer Nachfolge! Unnötig, selbstverschuldet und vielfach wegen Enttäuschung mit dem Verlust eines Kompetenzträgers für das Büro verbunden.

■ Entscheidungsbereich: Formalitäten

Es wird amtlich und die Entscheidungen sind kaum mehr rückgängig zu machen. Psychologen haben in solchen Fällen oft schon einen „Bedauernseffekt“ (Regret-Effekt) beobachtet und nachgewiesen. Der grundsätzlich freiheitsliebende Mensch schränkt durch die Festlegung auf eine Entscheidungsalternative seinen Alternativenbereich eindeutig ein. Aber Freiheit heißt nun mal, viele Alternativen haben zu können. Entscheidungen sind folgerichtig (selbst auferlegte) Einschränkungen der persönlichen Freiheit. In der Praxis führt dies zum „Nachkarren“, Nichteinhalten von Vereinbarungen, Aufschiebung von Terminen, Zögern etc.

Nach Unterschrift dagegen wird sich selbst die Frage gestellt, ob es nun wirklich die richtige Entscheidung war. Der gewählte Nachfolger wird noch kritischer gesehen und beobachtet. Andere, verworfene Alternativen werden plötzlich aufgewertet.

Klischeehaft kennen es die Männer vielleicht vom Auto-, die Damen vom Schuhkauf.



■ Entscheidungsbereich: Aktive Hilfe

Zunächst ist dies die vermeintlich am meisten entspannte Phase des bisherigen Ablaufs. Die Entscheidung und Aufgabenstellung lauten zu akzeptieren.

Sofern die Übergabe freundschaftlich erfolgte, helfen die meisten Altinhaber an dieser Stelle gerne. Sie werden jedoch erkennen, dass „der Neue“ Dinge evtl. anders angeht.

Änderungen sind an sich wertfrei. Sie können gut sein, wenn z.B. die in der letzten Zeit etwas vernachlässigte Akquisition angegangen oder die Erfolgskontrolle der Projekte systematisiert wird. Schlecht sind sie, wenn beispielsweise der neue Führungsstil die Mitarbeiter als das wichtigste Kapital eines Planungsbüros verunsichert oder sogar direkt demotiviert/verärgert.

Für den ehemaligen Inhaber, der zu helfen versprach, gilt es nun, sich diplomatisch zu zeigen. Seine Hilfe ist willkommen, wo sie einen Nutzen verspricht, unerwünscht, wo sie Einmischung bedeutet. In der Praxis hat es sich bewährt, Unterstützungsaktivitäten zu strukturieren und Aufgaben zu verteilen:

- Projekte:  
Alle Projekte sind gemeinsam durchzugehen und hinsichtlich der Leitung zu übergeben. Hier werden klare Informationen einmalig (schlicht protokolliert) übergeben.
- Kunden:  
Nicht zuletzt aus der Projektübergabe resultieren Ansätze, wie Kunden angesprochen werden können. Darüber hinaus ist es sicherlich ein sehr wertvoller Beitrag des Übergebers, die Vorstellung des Nachfolgers zu planen und vorzubereiten – sei es in Form einer Verstellungstour und/oder zumindest eines Rundschreibens, das einleitend als gezieltes Marketinginstrument eingesetzt werden kann.
- Mitarbeiter:  
Die früheren Inhaber haben jetzt oft eine viel sensiblere Wahrnehmung der Mitarbeiterprobleme, weil dies aus einer gewissen Distanz zum Tagesgeschäft passiert. Häufig kommen die Mitarbeiter von sich aus auf ihre ehemaligen Chefs zu – nicht selten, um sich über die Neuerungen zu beschweren. Die jahrelange Erfahrung und persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern können sich für den Nachfolger als wichtiges Bindeglied erweisen, um mit Hilfe eines neutralen Feedbacks vom Übergeber in seine neue Führungsrolle hinein zu wachsen.

Insgesamt muss allerdings klar sein: Der Neue ist jetzt der Chef. Das ist in letzter Konsequenz zu akzeptieren.

■ Entscheidungsbereich: Verfügbar sein

Verfügbarkeit für den Nachfolger stellt eine gewisse Einschränkung der letztlich gewollten Freizeit in der sogenannten dritten Lebensphase dar. Dies hört der Altinhaber spätestens von seinem Ehepartner. Gleichzeitig ist aber ein Sofortausstieg aus dem aktiven Berufsleben nicht einfach. Auch hier hilft, sich für eine gewisse Systematik zu entscheiden.



Die reine Übergabetätigkeit (s.o.) ist nach allgemeiner Auffassung Bestandteil des Kaufpreises. Sie muss damit erfolgen. Dennoch sollte sie direkt und möglichst schriftlich von anderen Tätigkeiten abgegrenzt werden. Das erfolgt z.B. durch eine Vereinbarung über freie Mitarbeit (inkl. Stundenumfang und Stundensatz) sowie ggf. eine Provisionsregelung für zusätzliche, dem Büro zugeführte Projekte.

■ Entscheidungsbereich: Loslassen.

Dies ist zeitlich gesehen die letzte Entscheidung, die ein ehemaliger Büroinhaber zu treffen hat. Es geht darum, einerseits sich nicht mehr als unentbehrlich zu sehen. Andererseits sich der letztlich doch selbst gewünschten Realität „danach“ zu stellen.

Die wirklich erfolgreichen Übergaben zeichnen sich dadurch aus, dass ein ehemaliger Inhaber und Chef ein stets willkommener Besuch ist.

Nicht mehr, aber nicht weniger.

Dipl.-Kfm. Peter Thomas Stonn

Partner bei der Eckhold & Klinger Unternehmensberatung GmbH (BDU)

Stand: 07/2008