

Viel bewusstes Sein und klare Kommunikation

Seit 2006 coacht Susanne Dahncke Unternehmer und Unternehmerfamilien und begleitet sie im Nachfolgeprozess. Kirsten Kronberg sprach mit ihr über Herausforderungen und Chancen.



Susanne Dahncke

Frau Dahncke, Sie haben sich auf das Coaching von Unternehmerfamilien spezialisiert. Ein wichtiges Thema ist dabei immer die Unternehmensnachfolge. Was unterscheidet die Übergabe eines Unternehmens innerhalb der Familie von der Übergabe an externe Personen?

Bei der Übergabe eines Unternehmens innerhalb der Familie kommen oft auch Familienthemen hoch, die mit dem Unternehmen nicht unmittelbar zu tun haben. Hier sind meist viele Emotionen im Spiel. Bei der Übergabe an einen externen Geschäftsführer hält sich das vergleichsweise in Grenzen.

Aus Ihrer Erfahrung heraus: Was sind typische Knackpunkte bei einer Nachfolge innerhalb der Familie? Oder gibt es die gar nicht?

Viele Unternehmerfamilien lassen außer Acht, dass sie je nach Kontext verschiedene Rollen einnehmen. Wer versucht, die Unternehmensnachfolge am Küchentisch zu regeln, wählt auch

den Bezugsrahmen der Familie. Es ist fast unmöglich, in dieser Situation eine sachliche Diskussion zu führen. Man fragt als Mutter oder Vater, man antwortet als Sohn oder Tochter. Das ist das Erste, was ich dann verändere: Ich schaffe einen professionellen Rahmen. Gespräche über das Unternehmen und die Nachfolge finden immer in einem professionellen Setting statt. Vorab wird eine Agenda erarbeitet, im Anschluss ein Protokoll. So entsteht Distanz zu den privaten Rollen und zugleich Verbindlichkeit für das Vereinbarte. Wenn man die Kommunikation über unternehmerische Themen aus der Familienkommunikation löst und auf die Unternehmensebene bringt, werden auch Konflikte leichter lösbar.

Wie können sich Familienunternehmen strategisch auf die Nachfolge vorbereiten und wann sollten sie damit beginnen?

Eine potenzielle Unternehmensnachfolge beginnt viel früher, als den meisten bewusst ist. Kinder aus Unternehmerfamilien erleben schon von klein auf mit, wie ihre Eltern sich zu Hause über den Betrieb unterhalten. Sie erfahren, wie ihre Eltern das Unternehmen gestalten, wie sie Veränderungen angehen, sich über die Mitarbeitenden äußern, Finanzfragen diskutieren. Bereits hier etabliert sich in den Köpfen der nachfolgenden Generation das unternehmerische Denken und die Unternehmenskultur. Und bereits hier entwickelt sich Interesse oder Abneigung der Next Gen für oder gegen das Unternehmen. Schimpfen die Eltern viel? Sind sie gestresst und überfordert? Oder gehen sie Probleme gelassen und wohlüberlegt an, behandeln sie Mitarbeitende und Partner wertschätzend? Es erfordert viel bewusstes Sein und klare Kommunikation über das eigene Unternehmerleben, wenn sich Unternehmereltern wünschen, dass ihre Kinder sich für den Betrieb interessieren und eines Tages die Nachfolge antreten wollen.

Wenn die Kinder sich dem Alter nähern, in dem sie eine Entscheidung über ihren späteren Beruf treffen, sollten die Eltern rechtzeitig das Gespräch suchen und sie explizit fragen, ob sie sich (zunächst) eine Mitwirkung im Unternehmen vorstellen können. Mit Kenntnis über die Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen aller lässt sich ein Nachfolgeprozess dann gemeinsam gestalten und langfristig planen.

In welchen Situationen sollten Familien, die eine Nachfolge planen, ein Coaching in Betracht ziehen?

Es kann dann sinnvoll sein, wenn Familien den Wunsch verspüren, sich auf eine andere Art und Weise auszutauschen als bisher, um zusammen an der gemeinsamen Sache zu arbeiten. Ganz

wichtig für einen geordneten Nachfolgeprozess ist neben einem professionellen Rahmen die Zielformulierung. Gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten, entfaltet Zugwirkung, der Prozess nimmt Fahrt in eine Richtung auf, für die sich alle engagieren. Dies kann besonders dann hilfreich sein, wenn die familiäre Situation angespannt ist, Meinungsverschiedenheiten herrschen, sich nicht alle Personen gleichermaßen gesehen und beteiligt fühlen. Meine Erfahrung ist, dass mit professioneller Unterstützung in solchen Situationen wieder mehr Zuversicht entsteht, mit der schwierige Themen handhabbar und Konflikte lösbar werden. Ein zusätzlicher Nutzen meines Nachfolgecoachings ist die Sicherheit für die Unternehmerfamilien, dass alle relevanten Themen in den Blick genommen werden.

Gibt es bestimmte Instrumente in Ihrem Methoden-Portfolio als Family Business Coach, die sich als besonders wirksam erwiesen haben? Wenn ja, warum?

Den richtigen Rahmen wählen, Spielregeln aufstellen, Ziele definieren, Werte formulieren. Werte sind der Kompass für unser Handeln. Ich bin systemisch ausgebildet und arbeite daher zielgerichtet damit, Fragen zu stellen, deren Beantwortung die Familien weiterbringen, indem unter anderem Perspektivwechsel vollzogen werden: Zum Beispiel rege ich gezielt dazu an, dass der Vater explizit in seiner Unternehmerrolle auf die zu besprechenden Themen schaut, die Kinder als angehende Unternehmer, und beide versuchen, in diesen Rollen zu bleiben. Gelegentlich arbeite ich auch mit Aufstellungen. Und ich Sorge für Raum, Zeit und Ruhe im gesamten Prozess.

Manche Familien zerstreiten sich im Nachfolgeprozess leider besonders heftig. Gibt es für Sie einen „Point of no Return“ oder halten Sie es grundsätzlich für möglich, dass Familien sich wieder versöhnen?

Ich habe diese totale Zerrüttung der familiären Beziehungen noch nicht erlebt. Zu mir kommen Menschen, die meine Begleitung als Chance begreifen und wissen, dass dazu eine große Portion Selbstverantwortung und Veränderungsmut gehört. Sie wollen lernen. Es mag in Einzelfällen schwierige Persönlichkeiten geben, mit denen ein solcher Prozess nicht zu gestalten ist, das erlebe ich jedoch eher als Ausnahme.

Achten Frauen im Nachfolgeprozess tendenziell stärker auf den emotionalen Aspekt der Übergabe oder ist das geschlechtsunabhängig und eher eine Persönlichkeitsfrage?

Ja, es scheint tatsächlich ein Wesensmerkmal vieler Frauen zu sein, die Beziehungen besonders im Blick zu behalten. Was ich auch beobachtet habe: Wenn ein Vater sein Unternehmen an die Tochter abgibt, löst das kein Konkurrenzverhalten aus, bei Söhnen mitunter schon.

Den Begriff „Coach“ verwenden leider nicht nur seriöse und qualifizierte Personen. Auf was muss ich achten, wenn ich mich im Übergabeprozess professionell begleiten lassen will?

Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten. Wichtig ist aus meiner Sicht zu schauen, ob die Person die Komplexität eines Übergabeprozesses und das Zusammenspiel der drei unterschiedlichen sozialen Systeme – Familie, Unternehmen, Eigentümer – erkennt und das Thema darum aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und angeht.

Sie haben selbst Erfahrungen in einem Familienunternehmen gesammelt, sich dann aber entschieden, sich als Coach selbstständig zu machen. Darf ich das fragen: Was war der Grund?

Es lag an unserem ungeordneten Familiensystem. Aus dieser Situation heraus war ich damit überfordert, mich in die Rolle der Nachfolgerin zu entwickeln. Und es gab niemanden, der den Prozess damals – 1999 – hätte moderieren können. Mein Vater hat nach meinem Ausstieg den Betrieb verkauft. So ist aus meiner persönlichen Erfahrung mein Beruf geworden. ■

