

Die Firma in gute Hände geben

Die Verantwortung für das eigene Unternehmen abzutreten, ist eine höchst emotionale Angelegenheit. In Sóller und in Santanyí gibt es Coaches, die sich auf dieses Thema spezialisiert haben

LARS KREYE

Wie schwer es fällt, die mühsam aufgebaute eigene Firma in die Hände der Nachfolger zu geben, hat Wolf Wilder am eigenen Leib erfahren. Der Deutsche mit Zweitwohnsitz in Sóller hatte Mitte der 90er-Jahre den Internetweinhandel www.vinos.de gegründet. Über das Portal werden ausschließlich Weine aus Spanien vertrieben. „2011 habe ich den Großteil der Anteile verkauft, bis 2015 war ich noch operativ tätig, jetzt sitze ich im Beirat.“ Die Schwierigkeit, ein Unternehmen abzugeben, habe nicht so sehr mit Zahlen, Fakten oder Paragrafen zu tun. „Dafür gibt es Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Banken oder Beratungsfirmen“, sagt Wilder. Die emotionalen Seiten kommen bei ihnen nicht zur Sprache. Dabei geht es hier darum, ein Lebenswerk loszulassen. „Und es geht um Fragen wie: Was kommt danach? Wie verändert sich meine Rolle als Unternehmer hin zur Privatperson in der Familie oder der Gesellschaft?“ Um diesen Prozess zu begleiten, hat Wolf Wilder mit den beiden Coaches Yüksel Gök und Walter Bolinger die Beratungsfirma „Nachfolgebegleiter“ gegründet. Seit Kurzem ist auch ihre Website online (www.nachfolgebegleiter.com).

Die drei beraten in einer alten Textilfabrik in Sóller, die Wolf Wilder gekauft hat und wo er auch zeitweise wohnt. Die 400 Quadratmeter hat er für die Schulungen umbauen lassen. Sie bieten genügend Platz, um sich zu vertraulichen Gesprächen zurückziehen zu können. Die Seminare für vier bis sechs Teilnehmer dauern zweieinhalb Tage, kosten 2.500 Euro und können als Auftakt für die Einzelgespräche (220 Euro pro Stunde) genutzt werden. Absolute Verschwiegenheit sei garantiert.

„Uns geht es darum, herauszufinden, was der Unternehmer erreichen möchte. Will er die Firma zum Beispiel in der Familie lassen? Sind die Kinder darauf gut vom Unternehmer vorbereitet worden, und wollen sie die Firma auch übernehmen?“, sagt Wolf Wilder, der das erste Seminar für September plant. Als Unternehmer solle man sich möglichst früh mit diesen Fragen auseinandersetzen und zumindest einen Notfallplan für den Fall der Fälle in der



Daheim in Sóller: So ließen sich die Coaches Walter Bolinger (li.), Yüksel Gök und Wolf Wilder von dem spanischen Illustrator Danide darstellen.

Tasche haben. „Was passiert, wenn ich gegen einen Baum fahre? Hat meine Vertretung entsprechende Vollmachten? Wie kann meine Firma im Notfall weiter funktionieren?“, das seien Fragen, die geklärt sein müssen. Spätestens ab einem Alter von 50 Jahren solle man sich Gedanken darüber machen, wie eine geordnete Übergabe aussehen könnte.

PLÖTZLICH UND UNERWARTET

Auf der andern Seite der Insel, in Santanyí, bietet Kirsten Schubert aus Düsseldorf seit 2015 ähnliche Beratungen an. „Unsere Familie hat seit 20 Jahren eine Finca in Santanyí, dort habe ich ein kleines Büro. Für meine Workshops miete ich Räume in einem Hotel an.“ Die Buchautorin von „Plötzlich und unerwartet – Der steinige Weg der Erben und Unternehmensnachfolger“ (2015, Murmann Verlag) ist Psychologische Fachtherapeutin, Change- und Unternehmensberaterin. „Ich arbeite mit einzelnen Familien, begleite sie durch den Nachfolgeprozess und biete ein Netzwerk von Juristen und verschiedenen Steuerberatern an.“ Dabei lege auch sie großen Wert auf die emotionale Seite. „Wie schon Sigmund Freud in seinem Eisbergmodell aufzeigte, finden 80 Prozent der Entscheidungen auf emotionaler Ebene statt, 20 Prozent auf der Sachebene.“ Auch sie habe das schmerzlich lernen müssen.

„Ich bin eigentlich ein Zahlen-Daten-Fakten-Mensch, habe Betriebswirtschaft studiert und bin in unser Familienunternehmen eingestiegen.“ Ihr Vater hatte die Schubert Unternehmensgruppe gegründet, 5.000 Mitarbeiter kümmerten sich deutschlandweit

um Gebäudetechnik, Reinigung und Catering. Kirsten Schubert wurde Geschäftsführerin, hatte diese Position 15 Jahre lang inne.

„Dann starb mein Vater 2010 plötzlich“, sagt sie. Im Testament hatte er festgelegt, dass das Unternehmen nach seinem Tod verkauft werden sollte. „45 Prozent der Anteile hielt meine Schwester, die aber nicht im Unternehmen arbeitete, 45 Prozent ich.“ Eine bis dato unbeachtete Klausel im Testament besagte, dass die Schwestern vier Wochen Zeit hätten, um zu entscheiden, ob die Firma verkauft oder „kurzfristig weitergeführt“ werden soll. In dem Fall würde der Anwalt, der das Testament aufgesetzt hatte, zu einem Dauertestamentsvollstrecker für eine Dauer von 30 Jahren. „So etwas macht man eigentlich, wenn nicht mündige Kinder involviert sind.“ Kirsten Schubert konnte sich mit ihrer Schwester in der Zeit der Trauer darauf einigen, dass die Firma verkauft wird. Für drei Jahre begleitete sie die Integration und den Verkauf des Familienunternehmens in eine größere Gesellschaft. „Da habe ich gelernt, welche Sorgen und Ängste auch die Mitarbeiter ausstehen müssen.“

Sie organisierte Change-Seminare, bildete sich weiter und ging schließlich ganz in die Beratungstätigkeit über. „Viele meiner Kunden kommen aus Nordrhein-Westfalen. Sie wissen es zu schätzen, dass die Beratungen oder Workshops auf der Insel stattfinden, weil hier eine entspannere Atmosphäre herrscht, als in der Nähe der Firma“, sagt sie. Mit Wolf Wilder stehe sie in Kontakt. „Wir haben ähnliche Themen“, sagt sie. „Wir schauen, inwieweit wir uns ergänzen können.“



Kirsten Schubert berät auf Mallorca in Santanyí. F.: PRIVAT