

12 Statements zur Beratungslogik des TRADEMUS-Konzepts

1. Das TRADEMUS-Konzept geht davon aus, dass Familienunternehmer im Rahmen ihrer Nachfolgestrategie drei Ober-Ziele verfolgen:

- **Kontinuität:** Familienunternehmer haben einen ausgeprägten Fortführungswillen. Sie wollen unabhängig bleiben und die Anteilsmehrheit in Familienbesitz behalten. Ein kompletter Verkauf kommt meist nur als ultima ratio in Betracht.
- **Konsens:** Familienunternehmer wollen stabile Verhältnisse. Sie wissen, wie wichtig der Einigungsfähigkeit im Familien- und Gesellschafterkreis ist, als Voraussetzung für zukunftsorientierte Weichenstellungen und dauerhaften Zusammenhalt.
- **Kongruenz:** Familienunternehmer wollen ganzheitlich gute Entscheidungen treffen. Sie streben Entscheidungen an, bei denen Herz und Verstand im Einklang sind und ökonomische wie menschliche Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden.

2. Der Fortbestand von Familienunternehmen scheitert oft nicht an den objektiven, rationalen („harten“) Faktoren, sondern an den vielfältigen emotionalen („weichen“) Faktoren.

Der abgebende Unternehmer steht - ohne Vorerfahrungen oder „Generalprobe“- selbst im Mittelpunkt dieses komplexen Systems menschlicher, materieller und immaterieller Fragestellungen.

3. Dennoch sind viele Unternehmer der Ansicht, dass sie bei emotionalen Konflikten, die sie selbst betreffen oder bei zwischenmenschlichen oder innerfamiliären Themen keine professionelle, externe Unterstützung brauchen („so etwas lösen wir selbst“).

4. Außerdem sind Unternehmer oft der Meinung, dass sie bei derartig persönlichen Fragestellungen ohnehin keine adäquate und „lohnende“ Beratung erhalten können („da kann uns keiner wirklich helfen“), im Gegensatz zu den klassischen „harten“ Themen im Bereich Finanzen, Steuern und Recht.

5. Meist hat der Unternehmer nur einen kleinen Kreis von Vertrauten, denen gegenüber er sich bei einer so emotions- und konfliktbeladenen Problematik wie der eigenen Nachfolge öffnet und die „sein Ohr“ haben.

6. Die engsten Vertrauten aus dem Familien- und Freundeskreis haben zwar die größte emotionale Nähe zum Unternehmer, sind aber oft als Teil der Problematik im Familiensystem „gefangen“, d. h. nicht neutral, sondern mitbeteiligt oder selbst betroffen.

7. Der übrige Kreis der Vertrauten des Unternehmers (Steuerberater, Anwälte, Beiräte etc.) setzt sich meistens aus Personen zusammen, bei denen sowohl der Fokus der eigenen Fachkompetenz als auch die eigenen Ambitionen erklärtermaßen nicht in der psychologischen, personen- und prozessorientierten Beratung liegen.

8. Andererseits haben professionell ausgebildete und hauptberuflich als psychologische Entscheidungsberater und Prozessbegleiter (Coaches) tätige Experten bis heute noch (zu) wenig Akzeptanz in der mittelständischen Wirtschaft und dementsprechend auch kaum direkten Zugang zu Unternehmern.

9. Das Dilemma der Nachfolgeberatung ist deshalb wie folgt:

Diejenigen, die den Zugang zum Unternehmer haben, können die komplexe Problematik der Nachfolgeberatung (allein) nicht bewältigen. Sie konzentrieren sich auf die rationalen Aspekte und sind meist froh, wenn sie sich aus den emotionalen Konflikten heraushalten können.

10. Die Konsequenzen sind: Der Unternehmer bleibt mit seinen Entscheidungsnöten allein und tritt die Flucht nach vorn an. Er hofft auf ein Wunder, arbeitet unvermindert weiter ("im Sattel sterben"), findet nie den richtigen Nachfolger und/oder den richtigen Zeitpunkt, und verkauft dann als vermeintliche „Rundum-Sorglos-Lösung“ am Ende doch.

Ein Unternehmen kann man in der Regel nur ein einziges Mal verkaufen. Wenn die Tinte trocken ist, ist das Kapitel „Fortführung im Familieneigentum“ zu Ende.

Zwischen den Extremen „Entweder mein Sohn übernimmt, oder ich verkaufe das Ganze“ gibt es aber noch zahlreiche Gestaltungs- und Überbrückungsoptionen, die alle späteren Möglichkeiten noch offenhalten.

11. Das TRADEMUS-Konzept steht unter dem Primat der Zukunftssicherung und des Fortbestands als Familienunternehmen und verfolgt mit dem Ziel maßgeschneiderter und ganzheitlich guter Lösungen einen integrativen Beratungsansatz.

Das Integrative dieses Ansatzes besteht nicht nur in der Kombination verschiedener Denkweisen und Methoden und in der systemischen Verknüpfung von Unternehmensperspektive und Familienperspektive, sondern auch darin, dass in einer passgenauen Erweiterung zum Kreis der bereits vorhandenen Kompetenzträger und Vertrauenspersonen ein TRADEMUS-Partner mit speziellen, ergänzenden Qualifikationen hinzugezogen wird.

Ein wesentliches Merkmal dieses integrativen Konzepts ist auch, dass die Einzelaspekte aus den verschiedenen Fachrichtungen nicht im freien Spiel der Kräfte nebeneinander konkurrieren und die so entstandene Vielfalt mehr verwirrt als hilft, sondern durch eine zentrale unabhängige Instanz, den TRADEMUS-Partner, in einer zielgerichteten Synthese aufbereitet, in moderierten Gesprächsrunden bewertet, in eine rollierende Gesamtplanung eingefügt und koordiniert umgesetzt werden.

12. TRADEMUS-Partner verstehen sich als Partner für gesicherte Nachfolge. Die Bezeichnung „Partner“ bringt zum Ausdruck, dass es nur in einem freiwilligen, konstruktiven Miteinander und in einem echten, vertrauensbasierten Dialog auf Augenhöhe zu nachhaltigen und stimmigen Lösungen kommen kann.

Wichtig ist, dass der TRADEMUS-Partner als „Haus- und Vertrauensarzt“ im Sinne eines Treuhänders und Nachfolge-Paten so eingebunden wird, dass er Einblick in alle Teil-Diagnosen, „Therapie“-Optionen und „psychosomatischen“ Zusammenhänge erhalten darf und dann konsequent in der Rolle des verständigen und überparteilichen Moderators bleibt.

Mit dieser Rollenteilung wird auch sichergestellt, dass die unvoreingenommene Diagnose und ganzheitliche Lösungsentwicklung nicht eventuell durch die fachspezifischen Scheuklappen oder durch die aus der „Heimat-Disziplin“ des „Facharztes“ resultierenden Behandlungs-Präferenzen einseitig beeinflusst werden.