

# **Unternehmensnachfolge mit professioneller Unterstützung erfolgreich regeln**

## **Wie mit modernem Konfliktmanagement der Generationswechsel in Unternehmen gelingt**

Von Jörg Wächtler

März 2016

In den Jahren 2014 bis 2018 steht in 135.000 deutschen Familienunternehmen die Regelung der Unternehmensnachfolge an, wie das IfM - Institut für Mittelstandsforschung Bonn berechnet hat (IfM 2013: 14). Allein in Sachsen, damit rechnet das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, werden in den nächsten Jahren mehr als 1.000 Nachfolgeregelungen pro Jahr erforderlich.

Die gelungene Übertragung sowohl der Eigentumsrechte als auch der Führungsfunktionen dieser Unternehmen in die nächste Generation ist nicht nur für die direkt Beteiligten wichtig, sondern auch von volkswirtschaftlicher Tragweite. Neben der Sicherung des Lebenswerks und einem wesentlichen Beitrag zum künftigen Lebensunterhalt der Unternehmer und der Nachfolger, geht es auch um den Erhalt von Arbeitsplätzen und Know-how in kleinen und mittelständischen Betrieben.

Die Regelung der Unternehmensnachfolge stellt nicht nur den Unternehmer und den Nachfolger, sondern auch deren Familien, Kunden, Geschäftspartner und die Mitarbeiter vor spezielle, wenn nicht sogar einmalige Herausforderungen. Im operativen Geschäft zwar höchst erfahren und routiniert, werden diese Akteure durch den meist überraschend komplexen Nachfolgeprozess verunsichert und weichen der Klärung wichtiger Fragen oft aus. (Neumaier 2013: 5) Verstärkt wird dies durch die mit der Regelung der Nachfolge verbundenen Emotionen und Konflikte.

Die aus diesen Umständen resultierende eingeschränkte Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit der Protagonisten wird allerdings selten thematisiert. Beratung wird bislang meist nur punktuell, zu einzelnen fachlichen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten angeboten beziehungsweise in Anspruch genommen. Sie endet zu oft bereits mit dem Abschluss der Verträge. (Berning 2014: 26)

Die Regelung der Unternehmensnachfolge sollte allerdings als ein komplexes, vielschichtiges und auch zeitaufwändiges Projekt verstanden werden. In jeder seiner verschiedenen Phasen bedarf es nicht nur eines professionellen Managements und fachlicher Expertise sondern auch einer Beratung in Hinsicht auf den Prozess selbst und den offenen und produktiven Umgang mit den auftretenden Ängsten, Emotionen und Konflikten. Die beratende Begleitung und Strukturierung dieses Prozesses beginnt idealerweise schon während der ersten Überlegungen des Unternehmers zur Nachfolgeplanung, jedoch

spätestens bei den langfristigen Vorbereitungen des Unternehmens auf dessen Wechsel an der Spitze.

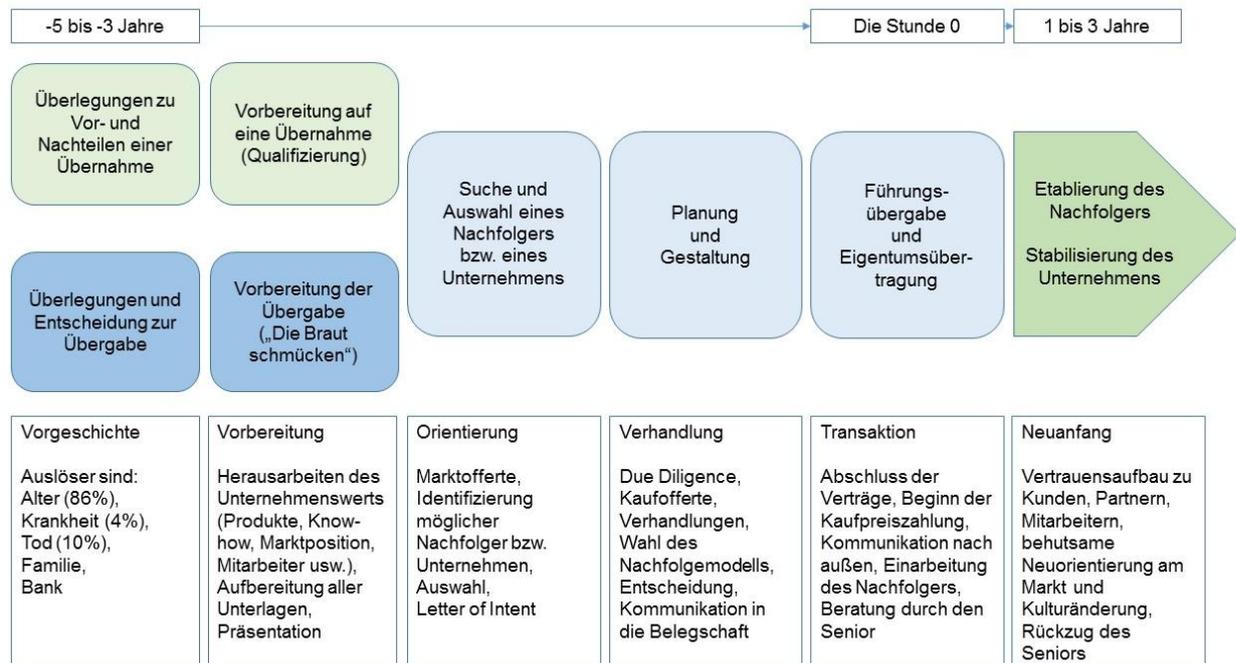


Abb.: Der Nachfolgeprozess in seinen Phasen (© Jörg Wächtler)

Nach der Übergabe der Verantwortung auf der Brücke können die übernommenen Schiffe in schwieriges Fahrwasser geraten. Unternehmen erfahren dann zumeist eine Neuausrichtung an ihren Märkten und in ihrer Unternehmenskultur. Die entscheidende Herausforderung für den Übernehmer wird daher immer sein, dafür Sorge zu tragen, dass diese Veränderungen von den Mitarbeitern des Unternehmens, dessen Kunden und auch von den Geschäftspartnern mitgetragen werden. Daraus ergeben sich zwangsläufig zahlreiche Themen zur beratenden Begleitung des Unternehmens in seine Zukunft.

Die Begleitung des Nachfolgeprozesses in seinen wahren Dimensionen gewährt dabei auch die Chance, dass weniger befangene, gleichsam außenstehende Dritte dafür Sorge tragen können, mit entstehenden Emotionen und vorprogrammierten Konflikten proaktiv umzugehen und diese nicht zu ignorieren oder zu verdrängen.

Konflikte resultieren u. a. aus dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen, Ansichten und Überzeugungen der Beteiligten in einem Nachfolgeprozess. Sie gehören verschiedenen Generationen an, sind geprägt durch eigene Erfahrungen und eigene Auffassungen von Unternehmens- und Führungskultur und haben damit auch grundlegend unterschiedliche Bedürfnisse. Widerstreitende Ansichten zu Zeitpunkt und Geschwindigkeit der Übergabe, zu den künftigen Rollen und Befugnissen im Unternehmen, zur künftigen Ausrichtung des Unternehmens selbst und nicht zuletzt über die Bewertung des

Unternehmens und damit die Höhe des Transaktionspreises, können zu scheinbar schwer aufzulösenden Konflikten führen.

Bisher finden dann übergabewillige Unternehmer und potentielle Nachfolger oft nicht zusammen. Das zermürbende Weitersuchen verschlechtert danach meist die Position des Unternehmens und führt sehr häufig zum Verlust von Wettbewerbsfähigkeit. Die Wahrscheinlichkeit, später eine tragfähige Nachfolgeregelung zu finden, sinkt.

Zur Auflösung dieses Dilemmas können Berater mit Angeboten beitragen, die helfen, die Unternehmensnachfolge als Projekt und dabei auftretende Konflikte professionell zu managen, Notwendiges zwischen den Beteiligten wertschätzend zu kommunizieren, mit Emotionen offen umzugehen und, soweit möglich, moderierend Streit zu vermeiden. Unausweichliche oder gar produktive Konflikte können die verschiedenen Beteiligten mithilfe eines Beraters tragfähig und nachhaltig lösen, der die Werkzeuge der Mediation, der Schlichtung und des Konfliktmanagements nutzt.

Nicht nur bei familieninternen Nachfolgelösungen sondern auch bei einer Übergabe des Unternehmens in familienexterne, fremde Hände können mediative Methoden Erfolg versprechen, da diese Konflikte zumeist keine oder keine lange „gemeinsame Vergangenheit“ haben. Ein weiter oder gar therapeutischer Blick zurück ist daher nicht erforderlich.

Der Berater kann als gleichsam unbeteiligter, idealerweise allparteilicher Dritter, drohende oder bereits bestehende Konflikte identifizieren. Mit den Protagonisten gemeinsam kann er deren Interessen und Bedürfnisse herausarbeiten und Hypothesen zu möglichen Motiven bilden. Die gegenseitige Kenntnis der unterschiedlichen Interessen, oft auch wirtschaftlichen Zwänge, kann die Suche nach möglichen Lösungen erleichtern. Als Experte in Nachfolgefragen kann ein kompetenter Berater hier, die herausgearbeiteten Motive berücksichtigend, gemeinsam mit den Parteien Lösungsoptionen entwickeln.

Durch die Verhandlung der für alle Seiten akzeptablen Optionen, können dann Lösungen vereinbart werden, die von den Beteiligten als tragfähig und am Ende auch gerecht empfunden werden.

Letztlich werden nämlich nur die Lösungen zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Unternehmensnachfolge beitragen können, die auch als gerecht empfunden werden und deren Verhandlungsergebnisse in einem transparenten und für gerecht gehaltenen Verfahren zu Stande gekommen sind.

## **Literatur:**

Berning, Detlev/ Novak, Andreas (2014): Unternehmensnachfolge: Beziehungen, Strukturen und Prozesse gestalten. Hamburg: Windmühle.

Bieler, Stefan (2012): Psychologische Hürden der Unternehmensnachfolge aus Sicht des Senior-Unternehmers. In: Beckmann, Ralph/ Brost, Heike/ Faust, Martin (Hrsg.): Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Frankfurt: Frankfurt-School, S. 17-37.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (2015): DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. Berlin. Online abrufbar unter: <http://www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung/unternehmensnachfolge/umfragen-und-prognosen/umfrage-unternehmensnachfolge>

Ebner, Stefan (2011): Familienexterne Nachfolgeregelung: typenspezifische Handlungsempfehlungen für selbständige Unternehmer in Familienunternehmen. München: Utz.

Glasl, Friedrich (2013): Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Freies Geistesleben.

Halter, Frank A./ Schröder, Ralf (2012): Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis: Das St. Galler Nachfolge Modell. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

IfM - Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2013): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, Daten und Fakten Nr. 11. Bonn. Online abrufbar unter: [http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/Daten-und-Fakten-11.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Daten-und-Fakten-11.pdf)

Lerchster, Ruth E. (2011): Von Lebenswerken und blutenden Herzen, Die Übergabe in Familienunternehmen der Tourismusbranche – Ein Interventionsforschungsprojekt. Heidelberg: Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-Systeme Verlag.

Montada, Leo/ Kals, Elisabeth (2001): Mediation: Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim: Beltz, PVU.

Mueller-Harju, Dieter (2013): Generationswechsel im Familienunternehmen: mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Neumaier, Robert F. (2013): Geregelt e Unternehmensnachfolge, Empfehlungen für die Betriebsübergabe. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag.

Schirmacher, Sven (2012): Der Nächste, bitte! Die Psychologie der erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.

Seiwald, Christian (2009): Nachfolgeregelung und Betriebsübergabe mit Mediation: Anwendung mediativer Interventionstechniken durch den Berater. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Weber, Hendrik (2009): Familienexterne Unternehmensnachfolge: eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Wolf, Silja (2004): Mediation als Möglichkeit der strategischen Beratung von KMU in der Unternehmensnachfolge. München: GRIN.