

Was einen gelungenen Generationswechsel in Familienunternehmen unterstützt

*Ganzheitliche Prozessbegleitung und modernes
Konfliktmanagement in Prozessen der Unternehmensnachfolge*

Jörg Wächtler

Die Beratung zur Regelung von Unternehmensnachfolgen muss über die fachliche Expertise hinaus auch eine ganzheitliche Begleitung des Nachfolgeprozesses selbst und den offenen, produktiven Umgang mit Ängsten, Emotionen und Konflikten bieten. Wichtig ist, dass Beteiligte und vor allem Berater mit Methoden modernen Konfliktmanagements dafür sorgen, Konflikte nicht so weit eskalieren zu lassen, dass sie einen erfolgreichen Generationswechsel vereiteln.

1 Die Ausgangslage

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

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

Die aus diesen Umständen resultierende eingeschränkte Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit der Protagonisten wird selten thematisiert, obwohl sie häufig dazu führt, dass tragfähige Nachfolgeregelungen nicht zustande kommen. Beratung wird dennoch meist nur punktuell zu einzelnen fachlichen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Aspekten angeboten und in Anspruch genommen. Sie endet zu oft bereits mit dem Abschluss der Transaktion (Berning 2014: 26).

2 Zielstellung

Dieser Befund motiviert, regelmäßig auftretende Konflikte zu identifizieren, Defizite im Umgang mit diesen zu untersuchen und die folgenden Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten:

- Die Komplexität und Dauer des Projektes Unternehmensnachfolge fordern Seniorunternehmer, Nachfolger und die übrigen Beteiligten so weit heraus, dass fachliche Beratung und ein professionelles Management dieser Prozesse für den Erfolg des Generationswechsels essenziell sind.
- Die Beratung muss über die fachliche Expertise hinaus auch eine ganzheitliche Begleitung des Nachfolgeprozesses selbst und den offenen, produktiven Umgang mit Ängsten, Emotionen und Konflikten bieten.
- Wichtig ist, dass Beteiligte und vor allem Berater mit einem Kanon von Methoden aus Moderation, Mediation, Schlichtung und Coaching dafür sorgen, Konflikte nicht so weit eskalieren zu lassen, dass sie einen erfolgreichen Generationswechsel vereiteln.
- Hinter zutage tretenden Konflikten, Emotionen und geäußerten Positionen stehen Interessen, Bedürfnisse und verschiedenste Motive. Diese Tiefenstruktur sichtbar zu machen ist die Voraussetzung dafür, dass die Akteure konsensfähige Handlungsoptionen für die Regelung der Nachfolge und für den nachhaltigen Fortbestand der Unternehmen entwickeln und zielführend verhandeln können.

3 Die Regelung der Unternehmensnachfolge – ein konfliktträchtiger Prozess und ein aufwendiges Projekt

Im Zeitraum von 2014 bis 2018 steht in 135.000 deutschen Familienunternehmen die Regelung der Unternehmensnachfolge an (IfM 2013: 8). Davon sind zwei Millionen Beschäftigte unmittelbar betroffen (IfM 2013: 14).

Diese Familienunternehmen sind dadurch geprägt, dass sich sowohl Eigentums- als auch Leitungsrechte in der Person der Unternehmer oder in den Händen einer oder weniger Familien vereinen (Berning 2014: 10). Im Laufe der Regelung einer Unternehmensnachfolge werden sowohl diese Eigentumsrechte an der Unternehmung als auch deren Führungsfunktionen auf Dritte zumeist einer nachfolgenden Generation übertragen (Halter 2012: 126).

„Gut die Hälfte (54 %) der Eigentümer übergeben das Unternehmen an die eigenen Kinder beziehungsweise an andere Familienmitglieder (familieninterne Lösung). Weitere 29 % der Übertragungen erfolgen an externe Führungskräfte, andere Unternehmen oder andere Interessenten von außerhalb (unternehmensexterne Lösungen). Etwa 17 % der Familienunternehmen übertragen das Unternehmen an Mitarbeiter (unternehmensintern).“ (IfM 2013: 18).

Allerdings finden inzwischen 43 % der Senior-Unternehmen nicht den passenden Nachfolger (DIHK 2015, 3).

„Die Kombination aus einer wachsenden Zahl von Senior-Unternehmern und einer sinkenden Zahl an möglichen Nachfolgern macht es Alt-Inhabern immer schwerer, passende Verhandlungspartner zu finden.“ (DIHK 2015, 10).

Die häufigsten weiteren Hürden für das Zusammenfinden von Inhabern und Übernehmern sind: (DIHK 2015, 11 f.)

- eine hohe emotionale Bindung des Inhabers an sein Lebenswerk,
- unterschiedliche, schwer zu überbrückende Preisvorstellungen,
- eine zu späte Vorbereitung auf die Nachfolge,

- Qualifikationsdefizite seitens der Nachfolger und unterschätzte Anforderungen an eine Betriebsübernahme,
- Schwierigkeiten bei der Finanzierung,
- Unsicherheiten hinsichtlich der Erbschaftssteuerbelastung.

3.1 Die Regelung der Unternehmensnachfolge als Prozess begreifen

Ganz entgegen der meist ursprünglichen Annahmen vieler Unternehmer erweist sich die Regelung der Unternehmensnachfolge nicht als eine nach kurzer Vorbereitung abzuschließende Transaktion, sondern als ein Prozess, der klar strukturiert sein sollte und mit einer Dauer von drei bis hin zu fünf Jahren viel mehr Zeit in Anspruch nimmt als zunächst gedacht.

Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über den Prozess einer planvollen Übertragung der Führungsfunktionen und der Eigentumsrechte in seinen verschiedenen Phasen:



| Abb. 1: Der Nachfolgeprozess in seinen Phasen (© Jörg Wächtler)

3.2 Die Regelung der Unternehmensnachfolge als Projekt professionell managen

Die Gestaltung des Generationswechsels entzieht sich dabei vollständig der Routine aller Beteiligten. Diese Aufgaben sind einmalig und neuartig, sie sind komplex, müssen mit begrenzten Ressourcen bearbeitet werden und erfordern eine spezifische Organisation außerhalb des operativen Geschäfts. Damit handelt es sich bei der Regelung der Unternehmensnachfolge um ein Projekt, das eines professionellen Managements bedarf.

4 Die Berater als Prozessbegleiter und Konfliktmanager

Die beratende Begleitung und Strukturierung dieses Prozesses beginnt idealerweise so früh wie möglich, bei den Überlegungen des Unternehmers, jedoch spätestens bei den langfristigen Vorbereitungen des Unternehmens auf dessen Wechsel an der Spitze. Nach einem solchen Führungswechsel geraten viele der Unternehmen in schwierige Fahrwasser. Sie erfahren dann eine Neuausrichtung an ihren Märkten und in ihrer Kultur. Die entscheidende Herausforderung für den Übernehmer wird immer sein, dafür Sorge zu tragen, dass diese Veränderungen von den Mitarbeitern des Unternehmens, dessen Kunden und Geschäftspartnern mitgetragen werden. Daraus ergeben sich zwangsläufig zahlreiche Themen zur beratenden Begleitung des Unternehmens in die Zukunft.

„Das breite Feld an Problemstellungen wie die Reflexion und Balance der Paradoxien, die Bearbeitung der Emotionen und die Klärung der sachlichen Fragestellungen erfordert ein ausgewogenes Angebot seitens der externen Berater/-innen. Das Konglomerat an Anforderungen ist einer der Gründe, warum ‚Nur-Juristen‘, ‚Nur-Betriebswirte‘ oder ‚Nur-Psychologen‘ mit der Konfliktberatung und -intervention in Familienunternehmen überfordert sind‘ und eine komplementäre Form der Beratung zu überlegen ist.“ (Lerchster 2011: 321).

Die Beratung durch Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und gegebenenfalls Bankfachleute erübrigt sich natürlich keinesfalls. Vielmehr sollte sie

durch eine beratende Begleitung des Nachfolgeprozesses durch professionelle Projektmanager, Organisationsentwickler, Supervisoren und Berater mit ausgeprägten Konfliktlösungskompetenzen ergänzt werden.

„Prozessberatung reicht von Moderation und Gesprächs- bzw. Inhaltsstrukturierung im methodisch engeren Sinne bis hin zur Situationsanalyse und einer adäquaten Verbindung von Sachebene und emotionalen Belangen im prozessual weiteren Sinne.“ (Lerchster 2011: 116).

„Das Mediationsverfahren sollte dabei als Möglichkeit der Beratung unbedingt berücksichtigt werden. [...] Durch die Beachtung und Analyse der Tiefenstruktur aufgetretener Konflikte und deren Interessenausgleich während des Verfahrens scheint dieses für die tragfähige Konsensbildung zwischen den Beteiligten besonders geeignet.“ (Wolf 2004: 46 f.).

4.1 Modernes Konfliktmanagement verleiht dem Beratungsprozess Struktur und Inhalt

Ziel der prozessberatenden Begleitung sollte es zuallererst sein, dafür zu sorgen, dass Konflikte nicht so weit eskalieren, dass sie einer klassischen Mediation als Form der Konfliktintervention bedürfen. Die bewährten Prinzipien, Abläufe und Methoden der Mediation sollten vielmehr dazu dienen, dem Beratungsprozess als Ganzem Struktur und Inhalt zu verleihen.

Der Prozessberater hilft von Beginn an die hinterher zutage tretenden Ängste, Emotionen, Konflikte und die hinter geäußerten Positionen stehenden Interessen, Bedürfnisse und Motive herauszuarbeiten. Diese Tiefenstruktur sichtbar zu machen ist die Voraussetzung dafür, dass die Akteure konsensfähige Handlungsoptionen für die Regelung der Nachfolge und für den nachhaltigen Fortbestand der Unternehmen entwickeln und zielführend verhandeln können.

Um dies zu erreichen, stehen dem prozessbegleitenden Berater die Methodenvielfalt des Coachings, der Moderation, Mediation, Schlichtung und Konfliktprävention zur Verfügung (in Anlehnung an Glasl 2011: 396 f.).

„Durch die Übertragung der Verfahrensverantwortlichkeit auf den Mediator werden die einzelnen Beteiligten von der Notwendigkeit einer vermittelnden

Rolle entbunden. Dadurch erst ist es ihnen möglich, sich eigene Interessen zu verdeutlichen und diese in dem Verfahren auch zu vertreten.“ (Wolf 2004: 43).

Der mediationsanalog arbeitende, prozessbegleitende Berater kann somit jedoch weder als Interessenvertreter des Seniors noch des Nachfolgers agieren. Im besten Sinne kann er aber durch seine allparteiliche Haltung als „Anwalt“ für das Zustandekommen der Nachfolgeregelung und damit für den Fortbestand des Unternehmens wirken.

4.2 In der Praxis bewährte mediationsanaloge Methoden

Mediative Elemente werden von Beratern, die Generationswechsel in Familienunternehmen begleiten, erfolgreich genutzt.

Eine empirische Untersuchung unter Steuerberatern mit einer abgeschlossenen Mediationsausbildung zu den Erfahrungen bei der Beratung von Betriebsübergaben in der Schweiz ergab Folgendes:

„Zum Einsatz kommen vor allem mit jeweils über 90 % bei den Befragten 1) Erfragen der Bedürfnisse/Interessen, 2) Aktives Zuhören und 3) Fragetechniken. Auch das Hinterfragen der emotionalen Ebene wurde von 80 % angekreuzt sowie das Finden von Lösungen, die die Bedürfnisse der Beteiligten widerspiegeln: 72,7%. Dagegen tritt das Visualisieren mit nur 58,2 % etwas in den Hintergrund.“ (Seiwald 2009: 65).

5 Die mediationsanaloge Prozessberatung für einen gelungenen Generationswechsel in Familienunternehmen

Die Beteiligten selbst sind durch ihre Betroffenheit oftmals nicht in der Lage mit eigenen Emotionen und konfliktträchtigen Situationen offen und produktiv umzugehen und sogar geneigt, diese zu ignorieren oder zu verdrängen.

Die externe Begleitung verhindert nach Möglichkeit die Vermeidung oder Verdrängung, indem sie potentielle Konfliktfelder ortet und gemeinsam mit den Betroffenen bearbeitet. Aufgaben umfassender Prozessberatung sind demnach:

- Die Konfliktpotenziale in den einzelnen Phasen zu identifizieren,
- Interessen, Bedürfnisse und Motive der Beteiligten sichtbar zu machen,
- Konsensfähige Handlungsoptionen für die Regelung der Nachfolge und für den nachhaltigen Fortbestand der Unternehmen zu sammeln.

5.1 Die Konfliktpotenziale in den einzelnen Phasen identifizieren

Durch Fragen und aktives Zuhören wird der Prozessbegleiter zunächst vorhandene und zu erwartende Konflikte identifizieren.

In der oben genannten Befragung der Schweizer Steuerberater, die in der Nachfolgeberatung tätig sind, wurden die folgenden häufigen Konflikttypen bestätigt: (Seiwald 2009: 70)

- Bewertungs- oder Zielkonflikte (z. B. neuer Führungsstil – ja oder nein?)
- Beziehungskonflikte (z. B. Geringschätzung des bisher Geschaffenen gegenüber dem Senior)
- Rollenkonflikte (z. B. Nachfolger wird nicht anerkannt als Chef)
- Verteilungskonflikte (z. B. Wer bekommt wie viele Firmenanteile, wie viel Macht, wie viel Gewinn?)

Eine Vielzahl weiterer drohender Konflikte wird in der Literatur beschrieben. Die mangelnde Rücktrittsbereitschaft und die Dominanz der Senior-Unternehmer, die auseinandergelassenen Wertevorstellungen der verschiedenen Generationen, die divergierenden Ansichten zum Führungsstil und nicht zuletzt die Ängste vor der Zukunft, vor Bedeutungsverlust oder zu hohen Anforderungen sind hierfür einige Beispiele (u. a. Schirmacher 2012: 76ff.).

5.2 Interessen, Bedürfnisse und Motive der Beteiligten sichtbar machen

Um tragfähige und realistische Lösungsoptionen zu entwickeln ist es von Bedeutung, nicht nur die Oberflächen-, sondern auch die Tiefenstruktur der Konflikte zu erkennen (Montada 2001: 74 f.). Um die Interessen, Bedürfnisse und verschiedenen Motive der Beteiligten zielsicher erfragen und deutlich erkennen zu können, sollten Prozessberater zunächst Hypothesen bilden. Soweit sich diese in der Praxis bestätigen, können diese Interessen und Motive eine Basis für das Erkennen der Perspektive der jeweils anderen Akteure liefern.

Zum besseren Verständnis und zur Übersicht über mögliche Interessen und Motive können sich Berater des Modells der monetären und nicht-monetären Motive bedienen (vgl. Ebner 2011: 103). Die monetären Motive liegen zunächst auf der Hand. Der verkaufswillige Unternehmer wird im Falle einer familienexternen Weitergabe seines Unternehmens (als homo oeconomicus) bestrebt sein, einen möglichst hohen Verkaufserlös zu erzielen. Der Nachfolger als Erwerber (ebenfalls unter der Annahme, er sei nur als homo oeconomicus zu beschreiben) würde demnach versuchen, so wenig wie möglich zu bezahlen.

Allerdings weisen empirische Studien nach, dass auch nicht-monetäre Motive relevant sind, von denen hier einige exemplarisch genannt seien (Ebner 2011: 114).

Für die Übergeber ist bei der Entscheidung für einen Übernehmer besonders wichtig:

- der Fortbestand des Unternehmens,.
- der Erhalt des guten Rufs sowohl des Unternehmens als auch des Übergebers und
- die Wahrung der bisherigen Unternehmenskultur.

In der Hälfte der untersuchten Fälle erhielten nicht die höchstbietenden Finanzinvestoren den Zuschlag, sondern der potentielle Nachfolger, der mit einem Konzept zur Zukunftssicherung überzeugen konnte.

Hier kann die emotionale Bindung des Unternehmers an sein Unternehmen der monetären Verwertung sogar entgegenstehen.

Weitere typische Ausprägungen nicht-monetärer Ziele sind unter anderem:

- Der Erhalt von Arbeitsplätzen
- Die Förderung des eigenen sozialen Anschlusses
- Der Erhalt des Firmennamens
- Der langfristige Erhalt eines unabhängigen Unternehmens
- Streben nach Wachstum und laufender Innovation
- Zielsetzung des Übergebers, maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen behalten zu können (selbst nach einer Übergabe zum Beispiel als „Graue Eminenz“)
- Streben nach Aufrechterhaltung von Abhängigkeitsverhältnissen, zum Beispiel gegenüber Mitarbeitern, der Familie, ja sogar dem Nachfolger

5.3 Konsensfähige Handlungsoptionen für die Regelung der Nachfolge und für den nachhaltigen Fortbestand der Unternehmen sammeln

In gegenseitiger Kenntnis der unterschiedlichen Interessen und oft auch wirtschaftlichen Zwänge sammeln Unternehmer, Übergeber und auch Berater nun tragfähige Lösungsoptionen.

Beispielhaft verdeutlicht werden soll das am häufigsten und wohl offenkundigsten Konflikt der familienexternen Unternehmensnachfolge. Es ist der Konflikt, der durch die Frage nach der Höhe des zu zahlenden Kaufpreises verursacht wird. Folgende Optionen könnten hier für die Beteiligten infrage kommen:

Verfahrensgerechtigkeit erzeugen

- Wertermittlung transparent kommunizieren
- Ökonomische Erwägungen und Notwendigkeiten offen legen

Wahl der Nachfolgeform an Interessen und Bedürfnisse anpassen, zum Beispiel:

- Mehrheitliche Veräußerung
- Beteiligung des bisherigen Managements
- Überleitende Nachfolge

Mit Garantien gegenseitiges Vertrauen aufbauen:

- Erhalt als eigenständiges Unternehmen
- Erhalt des Kerngeschäfts
- Erhalt von Arbeitsplätzen
- Erhalt des Firmennamens

Das Schicksal der Unternehmenskultur nach erfolgter Transaktion thematisieren:

- (nur) behutsame Innovationen in Aussicht stellen
- Wahrung des guten Rufs als wichtigen Aspekt akzeptieren

Lösungsoptionen wie diese verlangen weder Abstriche noch Zugeständnisse hinsichtlich des Kaufpreises und können doch in den anstehenden Verhandlungen zu einer Einigung führen.

Literaturverzeichnis

- Berkel, Hans-Georg (2007):** Father to son: The mediation of family firm succession conflict. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- 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: www.dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung/unternehmensnachfolge/umfragen-und-prognosen/umfrage-unternehmensnachfolge [03.03.2016].
- 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: www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Daten-und-Fakten-11.pdf [02.03.2016].
- 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.
- Maaß, Stephan Alexander (2012):** Schlüsselfaktoren der Entscheidungsfindung zur Eigentums- und Führungsnachfolge in Familienunternehmen: ein Fallstudienvergleich. München, Mering: Hampp.
- Montada, Leo / Kals, Elisabeth (2001):** Mediation: Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim: Beltz, PVU.
- Montada, Leo / Kals, Elisabeth (2013):** Mediation: psychologische Grundlagen und Perspektiven. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mueller-Harju, Dieter (2013):** Generationswechsel im Familienunternehmen: mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Neumaier, Robert F. (2013):** Geregelter 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.

Jörg Wächtler hat an der Universität Leipzig und der University of Wales Rechtswissenschaften und an der Fernuniversität Hagen Betriebswirtschaftslehre studiert. Als selbstständiger Unternehmensberater sieht er sich in seinem Berufsalltag immer wieder mit zahlreichen Konflikten in Unternehmen und bei der Regelung von Unternehmensnachfolgen konfrontiert. Das ist genug Motivation für ihn, 2014 eine Ausbildung zum Wirtschaftsmediator zu absolvieren. Seitdem ist er zusammen mit weiteren Kollegen auch als Mediator tätig.

