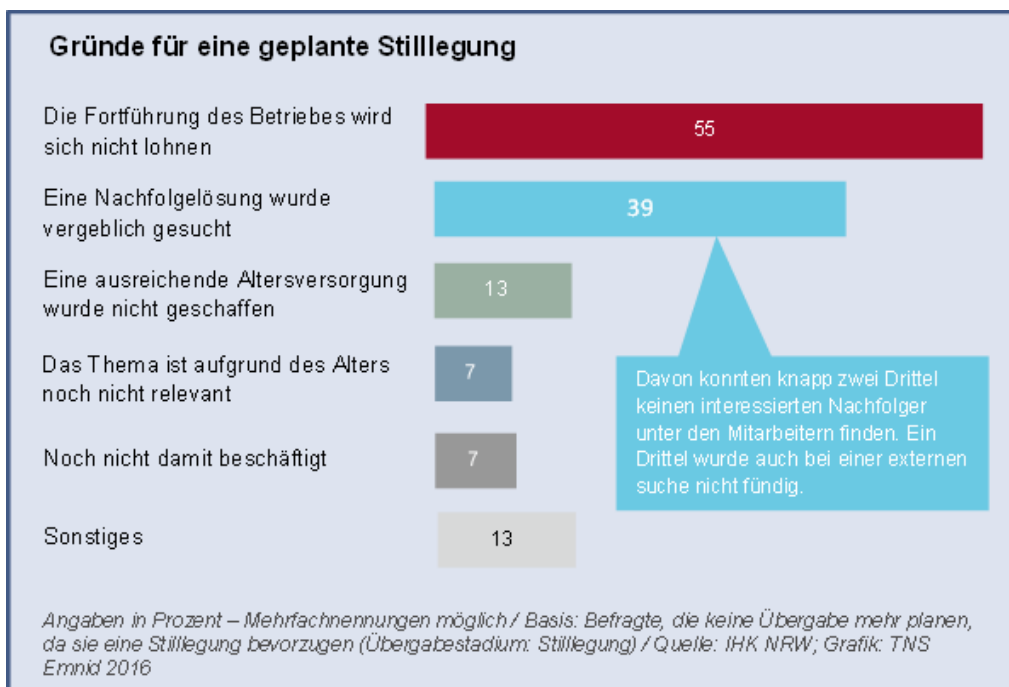


Carl-Rudolf Pfletscher, März 2017

Bei Unternehmertreffen finden wir häufig scheinbar aufgeschlossene Unternehmer, die ihre Nachfolge schon rechtzeitig lösen wollen oder schon gelöst haben. Sprechen wir dann aber mit Einzelpersonen, müssen wir leider feststellen, dass dies nicht mehr als Lippenbekenntnisse sind.

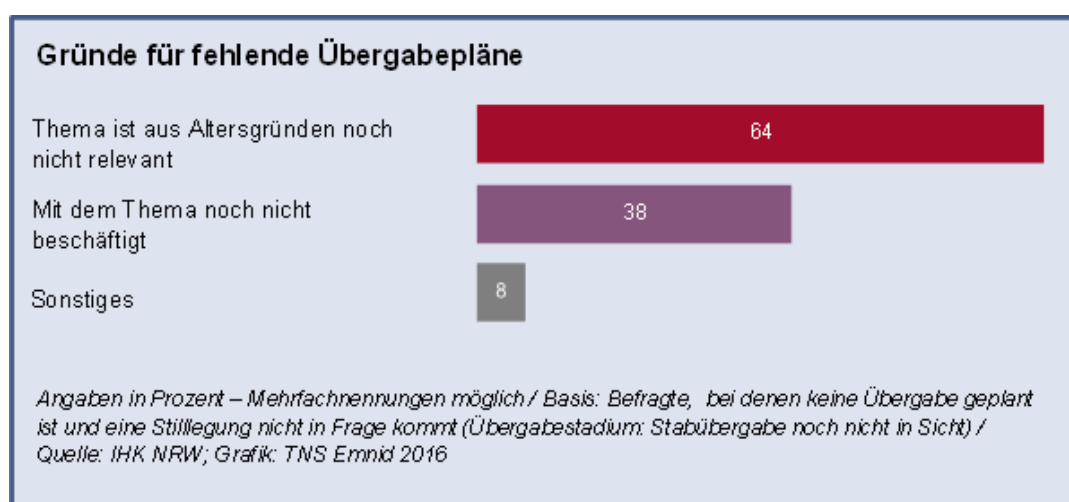
Normalerweise sollte der Führungswechsel in einem Familienunternehmen ein ganz selbstverständlicher Vorgang sein, der eine schlichte biologische Ursache hat. Es ist hinlänglich bekannt, dass die Vernachlässigung einer umfassenden Nachfolge-Regelung einen ernsten Risikofaktor sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die Familie des Unternehmers darstellt. Die in der Regel sehr enge Beziehung zwischen einem Unternehmenseigentümer und seinem Unternehmen sowie der verständliche Wunsch nach der Bewahrung des eigenen Lebenswerkes sind mögliche Barrieren für eine rechtzeitige Weichenstellung. Wird dies aber verabsäumt, bleibt am Ende oft nur mehr die Stilllegung des Unternehmens. Eine Studie der IHK aus 2016 gibt Aufschluss über Gründe, die zu einer geplanten Stilllegung führen (1).



Tatsache ist, dass unter den Inhabern kleiner und mittlerer Unternehmen, die binnen drei Jahren übergeben wollen, laut einer IHK-Studie, lediglich 42 Prozent den Nachfolgeprozess gestartet und weitere 22 Prozent konkrete Planungen haben. Mit anderen Worten: rund ein Drittel der Unternehmer hat wenig bis nichts unternommen, für sie droht die Zeit knapp zu werden.

Andere Branchenexperten sehen das ähnlich. Die Unternehmensnachfolge ist eine der größten unternehmerischen Herausforderungen überhaupt, für den Senior wie für den Junior. Es geht schlichtweg um das Überleben des Familienunternehmens.

Goebel sieht eine der Ursachen in den vielfältigen Perspektiven junger Menschen. „Unternehmensnachfolger haben heute alle Möglichkeiten: In China studieren, die Karriereleiter in einem amerikanischen Konzern hochklettern oder doch das eigene Unternehmen gründen. Das Familienunternehmen fortzuführen, ist heute nur noch eine von vielen Optionen.“(2) Der Erfolg einer Unternehmensübergabe wird so in sehr großem Maße von psychologischen Faktoren beeinflusst. Auf Grund dieses vielschichtigen emotionalen Konfliktpotenzials ist der Einsatz eines neutralen Mittlers, der selbstverständlich einen guten Draht zum Unternehmer wie zum Übernehmer haben muss, nahezu unumgänglich um rechtzeitig einen Fahrplan für eine familieninterne Nachfolge zu entwickeln. Die IHK Studie 2016 beleuchtet wichtige Gründe für fehlende Übergabepläne. Demnach messen 2/3 der Unternehmer, die noch keinen Übergabeplan haben, dem Thema aus Altersgründen noch keine Relevanz zu. (1)



Nicht Loslassen können

Der Unternehmer im Nachfolgeprozess ist in erster Linie ein Mensch mit Sorgen, Ängsten, Erwartungen und Zielen. Mit einer Nachfolgeregelung verbindet er den Verlust von Status, Sozialkontakten und Einkommen. Überschätzt werden in der Regel die Anforderungen an einen Nachfolger sowie die gesamte finanzielle und unternehmerische Herausforderung an ihn. Basel III zwingt ältere Unternehmer, eine geregelte Nachfolge vorzuweisen. Wo der Firmenchef bald aufhört und womöglich den Betrieb aufgibt, kann Kapital keine Rendite mehr erzielen.

Konflikte im Prozess der Unternehmensnachfolge haben Ihren Ursprung oftmals in unvereinbaren Motivationen, Zielen, Rollenverständnissen und Methoden der beteiligten Akteure sowie in deren Beziehungen zueinander. Daher sollten die Erwartungen bereits im Vorfeld einer Nachfolge von allen Stakeholdern (Übergeber, Nachfolger, Familienmitglieder, Mitarbeiter und Hausbanken) eingeholt und abgeglichen werden, um dadurch mögliche Konflikte frühzeitig zu erkennen.

Bei aller notwendigen Fixierung auf die juristischen und betriebswirtschaftlichen Aspekte einer Unternehmensnachfolge unterschätzen die Betroffenen häufig, dass Emotionen eine geradezu dramatische Rolle spielen können. Sie sind eine der ganz häufigen Ursachen für das Scheitern einer Unternehmensnachfolge.

Auch wenn der Unternehmer aufgrund von rationalen Überlegungen - z.B. das erreichte Alter- die Notwendigkeit einer Übergabe seines Unternehmens erkannt und den Übergabeprozess planvoll vorbereitet hat, kann er oft sein Lebenswerk emotional einfach nicht loslassen. Für einen Unternehmer, der seinen Betrieb durch alle Klippen gelenkt und über Jahre hinweg aufgebaut hat, ist es nicht leicht, sich aus dem aktiven Tagesgeschäft zurückzuziehen und zu sehen, dass nun ein Jüngerer die Geschicke seines Unternehmens lenkt.

Mit der Übergabe ist seine unternehmerische Meinung oft nicht mehr gefragt. Sichtbarer Ausdruck für diesen emotionalen Konflikt ist, dass der ehemalige Chef immer wieder mal reinschaut, um "nach dem Rechten zu sehen". Es darf jedoch nicht soweit kommen, dass der scheidende Chef vom Nachfolger getroffene Entscheidungen kritisiert oder gar in die Unternehmensführung eingreift. Natürlich ist es in den meisten Fällen sehr sinnvoll und notwendig, wenn der Senior eine Zeit die Übernahme begleitet, zu definieren ist aber dafür der Rahmen sowohl zeitlich, wie auch hinsichtlich der Aufgabenverteilung und Kompetenzen.

Sinnvoll kann beispielsweise sein, wenn der scheidende Inhaber die Kontakte zu Kunden und wichtigen Lieferanten schafft und die interne Kalkulation und Bearbeitung von Großaufträgen begleitet, um dem Nachfolger dabei wichtige Informationen und Tipps zu geben. Auf keinen Fall darf er sich jedoch in das Tagesgeschäft einmischen, selbst Verhandlungen führen oder sich um personelle und organisatorische Fragen kümmern. Die Autorität des neuen Inhabers darf in dieser ohnehin schwierigen Phase keinesfalls in Frage gestellt werden.

Die psychologischen Aspekte der Nachfolge

Prof. Dr. Arist v. Schlippe, Inhaber des Lehrstuhls Führung und Dynamik von Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke meint: „Nach wie vor verlaufen viele Unternehmensnachfolgen negativ. Misslungene Nachfolgen stehen mit Umsatzeinbrüchen in Zusammenhang und eine ganze Reihe von Krisen und Insolvenzen lassen sich auf scheiternde Nachfolgeprozesse zurückführen. Formal geht es um einen Prozess des Führungswechsels im Unternehmen, tatsächlich aber ist Nachfolge ein Thema, das oft schon Jahre, ja Jahrzehnte lang Familie und Gesellschafterkreis in kontinuierlicher Bewegung und Irritation hält. Zugleich zeigen Forschungen, dass bis heute vielfach keine expliziten Pläne für die Nachfolgeregelung vorliegen. Die Bedeutsamkeit auf der einen und das Fehlen von Planung auf der anderen Seite erstaunt, denn dies widerspricht allen Vorstellungen rein betriebswirtschaftlicher Rationalität. Offenbar helfen Standardregeln nicht, denn die eng verknüpften unternehmerischen und familiären Dynamiken setzen die Mitglieder der Familie offenbar unter besonderen Druck. Zum anderen sind all diese Fragen oft nicht einfach „lösbar“, weil sie mit Widersprüchen eng verbunden sind. Die Kombination aus starkem emotionalen Antrieb und dem Gefühl von Ratlosigkeit bringt eine psychologische Gefühlslage hervor, die zu den am schwierigsten zu bewältigenden Empfindungen gehört: Hilflosigkeit.“ (3)

Ein Weg, mit derartigen Situationen umzugehen, besteht darin, sie zu vermeiden. Familiäre Beziehungen können als Erklärung dafür dienen, dass Führungspersönlichkeiten, die schwierigste berufliche Situationen gemeistert haben und über großen strategischen Weitblick verfügen, sich eine offene strategische Flanke wie die fehlende Planung der Nachfolge leisten. Die Konfrontation mit dem Thema Nachfolge lässt sich aber nicht vermeiden. So besteht die Gefahr der Tabuisierung des Themas und des Aufschiebens der Entscheidung bis dies nicht mehr möglich ist. Glücklicherweise kommt es heute praktisch nicht mehr vor, dass erst mit der Testamentseröffnung die Familie dramatische „Überraschungen“ erlebt. Dazu ist das Thema Nachfolge zu sehr ins öffentliche Bewusstsein gelangt, und auch Banken sehen heute viel genauer darauf, wie es um die Nachfolgeregelungen bestellt ist. Doch

bleibt bis heute, so die Befundlage, das Thema schwierig und alle Beteiligten schieben es möglichst vor sich her.

Die unterschiedliche Logik von Familie und Unternehmen

Einerseits bestehen die Erwartungen an eine komplementäre Beziehung zwischen dem Familienunternehmer und seinem Nachfolger – es wird Gefolgschaft erwartet und Unterordnung, andererseits ruhen auf dem Kind die Hoffnungen, dass es sich als starke Persönlichkeit autonom und unabhängig verhält. In der Logik der Familie wird vom Nachfolger erwartet, braver Sohn/brave Tochter zu sein, in der Logik des Unternehmens erwachsene Geschäftsperson.

Gerechtigkeit in einer Familie ist nicht mit Gerechtigkeit im Unternehmen vergleichbar. In der Familie ist es gerecht, dass alle gleichwertig behandelt werden, was zumindest im Erbe auch „gleich“ bedeutet. Im Unternehmen ist es gerecht, wenn der den meisten Einfluss und die beste Bezahlung erhält, der am höchsten qualifiziert ist und am meisten leistet.

An diesen Spannungen können Familien zerbrechen an Problemen, die hier in der ersten Generation nicht gelöst wurden. So ist die Grundlage für Streitigkeiten in den folgenden Generationen gelegt, vor allem wenn es eine ungleiche Verteilung der Anteile gab. In der Familienlogik gilt einfach eine andere „Währung“ als im Unternehmen. In Familien bestehen sozusagen „Konten von Geschichten“, in denen Gefühle von Loyalität, Bindung, Treue, aber auch von Verrat und Enttäuschung geführt werden, und in den Geschichten, die erzählt werden, setzen sich diese Konten fort und prägen das Verhältnis der Familienmitglieder zueinander.

In beiden Systemen werden Entscheidungen sehr unterschiedlich verhandelt. Im Unternehmen geht es um das Fällen von Entscheidungen auf der Basis rationaler Überlegungen, hier kann man sagen: „Das gehört jetzt nicht hierher, das ist etwas Privates!“ In Familien steht dagegen gerade das Private, die Klärung von Beziehungen im Vordergrund, Entscheidungen werden wesentlich auf der Basis von Emotionen getroffen. Die einzelne Person ist Thema, ihre Empfindungen, Bedürfnisse, Sorgen und Ängste. Im Unternehmen werden dagegen Entscheidungen aufgrund definierter organisatorischer Spielregeln und in formalisierten Kommunikationswegen gefällt. Da die Familie ein „Ort enthemmter Kommunikation“ ist, wie der Soziologe Luhmann sagt, werden auch heftige Gefühle oft offen ausgedrückt. (4)

Im Nachfolgeprozess stoßen wir auf eine Reihe von Zwickmühlen. Sie sind beinahe zwangsläufig, wenn eine Familie und ein Unternehmen sich verbinden und erfordern von der Familie ein enormes Potential, Konflikte und widersprüchliche Gefühle zu ertragen. Mit Recht wird

gesagt, dass die Familie für ein Unternehmen die größte Ressource und die größte Gefahr zugleich bedeutet. Vertrauen, Bindung und Loyalität bieten dem Familienunternehmen enorme Wettbewerbsvorteile, doch wenn sie verloren gehen, treten die Nachteile dramatisch in den Vordergrund. Im negativsten Fall bleibt nicht nur ein ruiniertes Unternehmen, sondern auch „verbrannte Erde“ in den Familienbeziehungen zurück.

Wie können emotionale Faktoren möglichst reibungslos geklärt werden?

Einige Empfehlungen sollen helfen, diesen heiklen Balanceakt zu gestalten:

- a) Widersprüche sollten nicht wie ein gordischer Knoten durchschlagen werden, vielmehr geht es darum, Spannung auszuhalten und in den Widersprüchen Wege zu suchen. So kann das hohe kreative Potential, das in der Suche nach Wegen liegt, genutzt werden.
- b) Nachfolge und Familienmanagement müssen zu den tragenden Säulen der Unternehmensstrategie gehören. Dialog und die Vermittlung von Werten sind hier kontinuierliche Aufgabe.
- c) Es geht darum, eine Bilanz-Wahrheit auf beiden Seiten offen anzuschauen. Dies ist alles andere als pseudoharmonisch, auch wenn es mit der Bereitschaft verbunden sein sollte, sich und dem anderen Fehler zuzubilligen.
- d) Das Stichwort hier ist Widerspruchsmanagement. Viele Konflikte, die zwischen den Generationen hin und hergehen, lenken auch davon ab, dass beide Seiten mit eigenen Themen beschäftigt sind, die heftig emotional besetzt sind. So gilt es für den Senior, sich der eigenen Begrenztheit zu stellen. Diesen Gefühlen sollte er nicht dadurch ausweichen, dass er wieder mitmischt – oder gar nicht erst loslässt. Der Nachfolger/die Nachfolgerin muss sich mit der eigenen Angst und Unsicherheit auseinandersetzen. Manchmal scheint es leichter zu sein, den anderen als Gegner zu sehen, den man bekämpfen kann, als die Gefühle auszuhalten, wenn eine Lösung in Sicht kommt.
- e) Um eine Unternehmensnachfolge kontrolliert zu steuern und vor allem die emotionalen Aspekte zu lösen, ist es sinnvoll, einen neutralen Partner zu haben, der die Ist-Situation erfasst, aufbereitet und kritisch durchleuchtet, der neue Ideen einbringt und eingefahrene Strukturen kritisch hinterfragt und der als Moderator die Gedanken und Diskussionen strukturiert zusammenfasst. Dieser „neutrale Berater“ muss als Mediator handeln und zum übergebenden- als auch zum übernehmenden-

den Unternehmer ein solides Vertrauensverhältnis besitzen. Meistens wird er leider aber nur eine Seite optimal vertreten können.

Die CONSENZUM Managementberatung hat im Thema Nachfolgeregelung im Mittelstand eine zentrale Kernkompetenz im Rahmen der langfristigen Unternehmenssicherung. Wir unterstützen mittelständische Unternehmen vom Erkennen der Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung über die Unternehmensbewertung bis zum durchgeführten Stabwechsel als neutrale Mediatoren. Für die umfassende Klärung aller Aspekte der Nachfolge arbeiten wir mit einem Netzwerk von Steuerberatern, Rechtsanwälten und Notaren zusammen.

Quellennachweis:

- (1) IHK- Studie NRW in Zusammenarbeit mit TNS Emnid und der FHDW Paderborn/Bielefeld, Oktober 2016
- (2) Handelsblatt Martin Scheele Deutsche Unternehmerbörse DUB 26.01.2017
- (3) Prof. Dr. Arist v. Schlippe, Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke, Mittagsgespräch in der Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland, am 19.1.2006
- (4) Niklas Luhmann und André Kieserling (Hrsg.): Politische Soziologie, Frankfurt a. M., Suhrkamp, 2010
- (5) Peter May, Claudia Sies (Hrsg.): Unternehmensnachfolge leichtgemacht, FAZ-Verlag, 2000

Carl-Rudolf Pfletscher



CONSENZUM Managementberatung * Dipl. Wi.Ing, (FH) Dipl. Kfm. Carl-Rudolf Pfletscher
Rembrandtstr. 1 * 95615 Marktredwitz * Tel. +49. 9231. 87 09 070 * Fax +49. 9231. 87 09 078
Mail: pfletscher@consenzum.de * Internet: www.consenzum.de

Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung
