

## So habe ich mir das nicht vorgestellt!

Der **Generationswechsel** in Familienunternehmen ist oft konfliktbeladen. Die Coaches Nicola Buck und Ferdinand Hirmer zeigen, wie er sich vorbereiten und Streit vermeiden lässt.

**E**in rosa Plüschelafant sitzt mitunter am Tisch, wenn Nicola Buck und Ferdinand Hirmer Unternehmerfamilien beraten. Die beiden Coaches und Mediatoren begleiten und unterstützen Inhaberfamilien beim Generationswechsel. Der rosa Elefant steht für ein grundsätzliches Thema bei der Nachfolge: „Alle sehen den offensichtlichen Konflikt, aber keiner spricht ihn an“, erklärt Nicola

Buck. So entsteht bei allen Beteiligten Leidensdruck. „Werden diese Spannungen nicht rechtzeitig bearbeitet, führt dies schnell zu verhärteten Positionen und das bedeutet Stillstand im Nachfolgeprozess“, sagt Hirmer. In den Beratungsfällen der Coaches aus München ergreifen häufig die Nachfolger die Initiative. „So habe ich mir das nicht vorgestellt“, lautet einer der Sätze, die Buck und Hirmer oft

zu Beginn hören. Das ist ein Signal, dass bei der Nachfolge zu wenig auf die Bedürfnisse der Beteiligten geachtet worden ist.

Die junge Generation sei gut ausgebildet und reflektiere, wie sie die Situation verändern kann. Als oberstes Ziel stehen der Frieden und der Zusammenhalt in der Familie. Häufig sind in ihren Beratungsfällen die Senior-Chefs noch im Unternehmen aktiv. Dies mache in einer Übergangsphase auch Sinn. „Aber diese Phase muss terminiert sein“, sagt Buck. Ansonsten könne sich die Firma nicht neu ausrichten. „Die Mitarbeiter haben zwei Chefs, die sich teilweise gegenseitig blockieren.“

Streit in der Unternehmerfamilie wirkt sich schnell auf das Unternehmen aus. Das hat nach ihren Worten eine lähmende Wirkung aufs Unternehmen und fördert eine Atmosphäre, in der es vor allem an einem fehlt: an der Orientierung aus der Inhaberfamilie. Gleichzeitig bedrohen gegensätzliche Interessen im Unternehmen den Zusammenhalt der Familie. Daher sei es wichtig, alle Familienmitglieder an einen Tisch zu bringen.

### WAS MACHE ICH DANACH?

Eine gelungene Übergabe benötigt Vorbereitung. „Neben der Begleitung des Nachfolgers muss sich vor allem der Übergeber darüber klarwerden: Wer bin ich, wenn ich nicht mehr das Unternehmen leite? Sie brauchen eine Vorstellung, was sie hinterher machen“, betont Hirmer. Es liegt in der Natur älterer Unternehmer, dass sie nie zwischen Beruf und ihrem Privatleben unterschieden haben. Nach dem Austritt aus der Firma droht luftleerer Raum. „Daher können viele nicht loslassen“, sagt Buck. Gleichzeitig ist der Wunsch groß, dass die Firma in der Hand der Familie bleibt. Auch in ihrer Rolle als Eltern seien Inhaber oft zwiesgespalten, „weil sie ihre Kinder

*Die Coaches und Mediatoren Nicola Buck und Ferdinand Hirmer unterstützen Unternehmen bei der Nachfolge. Fotos: Marek & Beier*



heute mehr als früher liberal erziehen und ihnen bei der Studien- und Berufswahl freie Hand lassen“, sagt Buck. Diese Freiheit bedeute mitunter eine mangelnde Identifikation der „Next-Generation mit dem Unternehmen. Damit eine Nachfolge gelingt, ist nach ihren Worten eine offene Kommunikation nötig,

**Der Großteil will Verantwortung**

**Drei von vier Kindern** deutscher Familienunternehmer streben die Übernahme unternehmerischer Verantwortung an. Sie wollen nicht nur Gesellschafter des Familienunternehmens sein, sondern auch die operative Führung im elterlichen Unternehmen übernehmen, das geht aus einer Studie der Zeppelin-Universität Friedrichshafen aus dem Jahr 2015 hervor. Vier von zehn Kindern können sich vorstellen, ein eigenes Unternehmen zu gründen. **AMB**

den Mut unangenehme Dinge und die eigenen Bedürfnisse anzusprechen und klare Regeln: Dazu gehört, das Thema frühzeitig anzusprechen und zu klären, welche Ausbildung und Persönlichkeit der Nachfolger benötigt, wie der Fahrplan zum Einstieg ins Unternehmen aussieht.

Hat sich die Familie auf einen Beratungsprozess geeinigt, setzen Buck und Hirmer bei ihrem Vorgehen zunächst auf Einzelinterviews mit allen Beteiligten. „Jeder soll die Möglichkeit haben, seine Perspektive aufzuzeigen, wie er die Situation erlebt. Es ist wichtig, dass sich jeder gehört fühlt“, erklärt Buck und Hirmer. Das erhöhe die Bereitschaft, sich an einen Tisch zu setzen – selbst wenn die Situation schon festgefahren sei.

Die Einzelgespräche münden in einen moderierten Workshop mit der ganzen Familie. Dessen Ziel sei, dass die Familie gestärkt aus dem Prozess hervorgehe. Dabei sei es wichtig, einen Nachfolgeplan aufzustellen, den alle Familienmitglieder mittragen, mit konkreten

Zielen und Meilensteinen und einem konkreten Austrittstermin des Senior-Chefs.

Sinnvoll ist es laut Buck auch, eine Familienverfassung zu erarbeiten. Dabei geht es unter anderem um Themen: Wer gehört zur Unternehmerfamilie? Was sind unsere Werte? Wie gehen wir in Konflikten miteinander um? Wie wird die Firma in die nächste Generation geführt? Das Dokument sei zwar nicht rechtlich wirksam, besitze aber moralische Bindekraft. Dies stärke den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie. [!] **ALEXANDER BÖGELEIN**

**INFO**

**„Konflikte in Familienunternehmen“**

lautet das Motto eines Netzwerkabends am Donnerstag, 9. November, in Ulm zum zehnjährigen Bestehen des Wirtschaftsmagazin unternehmen[!]. Nicola Buck und Ferdinand Hirmer, erklären dabei, wie sich Konflikte in Unternehmerfamilien gemeinsam bewältigen lassen. Nähere Infos bei Tobias Lehmann, Telefon 0731 156-515.

Anzeige

# Wie Unternehmer die Nachfolge vorbereiten

**Die einen wollen ihr Unternehmen an jüngere Nachfolger übergeben, die anderen möchten eine Firma übernehmen. Und doch kommen beide oft nicht zusammen. Woran liegt das?**

**Irgendwann ist der Zeitpunkt gekommen, an dem ein Unternehmer aus der Firma ausscheiden will oder muss. Wie bereitet man diesen Übergang am besten vor? Und was hält Existenzgründer davon ab, in Ihre Firma zu investieren?**

Für Unternehmer ist es nicht leicht, den richtigen Zeitpunkt zu finden, um aus der Firma auszuscheiden. Doch irgendwann kann oder will man nicht mehr. Wer dann unter Zeitdruck handelt, findet möglicherweise nicht den richtigen Nachfolger. Das schadet der Firma und der Belegschaft. Sinnvoll ist es darum, sich so früh wie möglich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Experten raten dazu, mindestens drei Jahre einzuplanen. Die Sparkassenberater helfen Ihnen weiter, aber auch die Industrie- und Handelskammer (IHK) ist eine Anlaufstelle. Der Dachverband der Industrie- und Handelskammern ging in seinem Unternehmensnachfolgereport vor einiger Zeit der Frage nach, wo



Sparkasse Ulm.

Foto: Martin Duckek

die größten Hemmnisse liegen. Ein Problem ist die Finanzierung: Nachwuchsunternehmen benötigen im Regelfall einen hohen Kredit, wenn sie eine Firma übernehmen wollen. Sie haben jedoch häufig nur geringe Sicherheiten. Ein weiteres Hindernis sei die Erbschaftsteuer.

Die Diskussion darum verunsichert den Mittelstand.

Ein weiteres Problem bei Unternehmensübergaben: Nicht jede kann von langer Hand geplant werden. Denn auch Unternehmer können einen Unfall haben oder plötzlich krank werden. Für diesen Fall ist es wichtig, dass der Unternehmer einen Vertreter bestimmt hat, dass sein Wissen in der Firma zentral gespeichert ist und dass es Vollmachten für den Notfall gibt. Haben Sie Fragen zum Thema? Ihr Sparkassenberater hilft Ihnen weiter: 0731 101-0

**Kontakt**

Sparkasse Ulm  
Hans-und-Sophie-Scholl-Platz 2  
89073 Ulm  
0731 101-0

