

Der Corona-Schock Die Welt steht still und ist doch in Aufruhr



So gelingt innerfamiliäre Unternehmensnachfolge

Die irrationale Seite der Unternehmensnachfolge

Die irrationale Seite der Unternehmensnachfolge

Innerfamiliäre Unternehmensnachfolge ist wie ein Eisberg im Atlantik: Oben schaut ein kleines Stück aus dem Wasser. Der obere Teil ist sichtbar – doch da darunter lauert mit großem Volumen das Unbekannte und Unsichtbare: die irrationale Seite der Unternehmensnachfolge.

Den Gründer und Inhaber eines langjährig erfolgreichen Küchenstudios beschäftigt, seitdem er 60 ist, zunehmend das Thema der eigenen Unternehmensnachfolge. Da passt es gut, dass sein Sohn nach abgeschlossenem Studium bereits Erfahrungen in der Küchenmöbelindustrie gesammelt hat. Das Verhältnis zu seinem Sohn ist gut. Dennoch zeichnen sich Spannungen zwischen Vater und Sohn ab. Der Sohn fragt sich, warum er den sicheren und gut dotierten Arbeitsplatz mit interessanter beruflicher Perspektive in einem Großunternehmen gegen einen unsicheren Platz in einem kleinen Küchenstudio eintauschen soll.

Das Unsichtbare sichtbar machen

Zunächst gilt es, auf beiden Seiten Klarheit zu schaffen.

Für den Vater heißt das, sich zu fragen, ob er willens und bereit ist, sein Unternehmen und damit sein Lebenswerk loszulassen und Kontrolle und auch Macht abzugeben? Dies ist eine Grundvoraussetzung für das Gelingen einer Nachfolgeregelung und sollte aus innerer Überzeugung des Übergebers geschehen. Wie sieht die Lebensplanung des Vaters nach dem Verkauf aus? Gibt es einen Plan B, auf den er sich heute schon freut? Wenn nicht, gilt es diesen zu erarbeiten. Etwas zu finden, das dem neuen Lebensabschnitt Sinn und Erfüllung gibt.

Für den Sohn bedeutet es Klarheit zu schaffen, sich zu fragen, ob er willens und bereit ist, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Hat er das „Unternehmergen“? Liegt es ihm, die Ärmel hochzukrempeln und selbst anzupacken? Durch Vorleben Beispiel für sein Team zu geben? Unternehmertum im Mittelstand erschöpft sich nicht in strategischen Fragestellungen und der Delegation von Aufgaben!

Oder ist ihm die gesicherte Position mit regelmäßigem Einkommen in einem großen Unternehmensverbund doch wichtiger?

Es gibt hier kein „richtig“ oder „falsch“. Wichtig ist, die Bedürfnisse und Erwartungen von Vater und Sohn klar herauszuarbeiten – und gegenseitig zu respektieren! Es hat niemand etwas gewonnen, wenn sich der Sohn in die Übernahme gedrängt fühlt oder Vater dem Wunsch des Sohnes nach Übernahme nachgibt, wissend, dass diesem die Befähigung zur Unternehmensführung fehlt.

Haben Sie sich mal gefragt, wer alles an einer Unternehmensnachfolge oder einem Unternehmensverkauf unmittelbar und mittelbar beteiligt ist und wer alles wem dabei einen Auftrag gibt? Neben Käufer und Verkäufer, in diesem Fall also Vater und Sohn, ist es vielleicht die Mutter, die sich für ihren Sohn nichts sehnlicher wünscht, als dass dieser in die Fußstapfen des Vaters tritt und somit eine andere Lösung massiv ablehnen wird. Oder die Geschwister, die in der Nachfolge nicht berücksichtigt werden und dafür einen gerechten finanziellen Ausgleich erhalten wollen. Dieser hängt wiederum von den finanziellen Möglichkeiten innerhalb des Unterneh-



cosmin4000/stock

Die Autoren



Axel Bergmann

Jahrgang 1958, führungserfahren im Beteiligungsgeschäft und in Familienunternehmen. Experte für Wertsteigerungsstrategien und Finanzierungen. Partner

von KERN Unternehmensnachfolge und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Hannover.



Ingo Claus

Jahrgang 1975, begleitet seit 2002 Unternehmerfamilien bei der innerfamiliären Unternehmensnachfolge, dem Unternehmensverkauf oder -kauf. Projekte im Handel, Handwerk sowie

in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Partner von KERN Unternehmensnachfolge und Inhaber des rechtlich selbstständigen Standortes Osnabrück.

mens ab. Eventuell hat auch die Ehefrau des Sohnes eine konkrete Vorstellung und möchte nicht, dass ihr Mann ein aus ihrer Sicht zu hohes finanzielles Risiko übernimmt.

Darüber hinaus fragen sich auch die Mitarbeiter, ob der Nachfolger die Zukunft des Unternehmens genauso sicher gestalten kann. Auch Kunden und Lieferanten können in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen. In der Regel wird der Steuerberater des Unternehmers in die Nachfolge mit einbezogen. Auch dieser hat eine geäußerte oder nicht geäußerte Erwartungshaltung an den Prozess. Hat er Sorge, das Mandat zu verlieren, oder sieht er die Chance, sich auch für den Nachfolger lösungsorientiert einzusetzen?

Zudem sieht die Hausbank und damit der Kundenbetreuer das laufende Darlehen für die noch nicht vollständig abgetragene Immobilienfinanzierung oder das aufzunehmende Darlehen des Nachfolgers als Themenfeld und wird somit direkt oder indirekt Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmensnachfolge nehmen können oder wollen.

Emotionale Faktoren entscheiden über den Erfolg

Wie stark darf, soll oder muss der Übergeber seinen Nachfolger für seine Arbeit loben? Wieviel Anerkennung oder Lob erwartet er selbst für sein Lebenswerk? Eigentlich eine banale Frage, deren Nichtbeachtung das Projekt Unternehmensnachfolge jedoch zum Scheitern bringen kann. Was ist, wenn der Senior den Junior nicht machen lässt? Welchen Eindruck macht es auf die Mitarbeiter, wenn der schon ausgeschiedene Senior immer wieder auf das operative Geschäft Einfluss nimmt? Für welche Aufgabe „brennt“ der Senior nach der Übergabe? Wo und in welchen Themengebieten und Aufgabenstellungen erhält er Anerkennung nach seiner Tätigkeit als Unternehmer? Hier entstehen oft Fragestellungen, deren Beantwortung vielfach zu Konflikten führt. Übergabeerfahrene Moderatoren arbeiten gemeinsam mit den Unternehmerfamilien in diesen Situationen sehr individuelle Lösungsansätze heraus.

Der Dreiklang von Familie, Unternehmen und Eigentum

In einem inhabergeführten Familienunternehmen, wie unserem Küchenstudio, ist der Senior sowohl Vater als auch Geschäftsführer und Anteilseigner. Genauso ist der Sohn oder die Tochter nicht nur Sohn oder Tochter, sondern ggf. auch Mitgeschäftsführer und Mitgesellschafter. Es sind jeweils also drei Rollen in einer Person vereint. Doch jede Rolle funktioniert anders: Während man in die Familie nur durch Geburt, Heirat oder Adoption gelangt, tritt man in die Firma über Einstellung

und durch den Erhalt eines Vertrages ein und kann Anteile entweder kaufen oder erben. Auch die Währung, in der „bezahlt“ wird, ist unterschiedlich. In der Familie ist es Liebe und Anerkennung und in der Firma ist es ein Gehalt oder eine Position und beim Eigentum der Anteilsbesitz oder auch die Macht aufgrund der Geschäftsanteile.

Dadurch, dass diese Rollen jeweils in jeder Person mehrfach vereint sind, kommt es immer wieder zu Konflikten zwischen den handelnden Personen. Diese Konflikte resultieren daraus, dass die Rollen fließend wechseln. Beispielsweise bittet der Vater (in seiner Geschäftsführerrolle) den Sohn: „Bitte räume den Laden heute auf, wir erwarten morgen wichtigen Geschäftsbesuch.“

Beim Sohn kommt an: „Räume Dein Zimmer auf, sonst darfst Du xyz nicht.“ Der Sohn reagiert verärgert, da er sich schon als Kind von seinem Vater unter Druck gesetzt fühlte.

Hier verschwimmt die geschäftliche mit der familiären Ebene. Es kann zu massiven Konflikten kommen, die – wenn bewusst gemacht – vermieden und gelöst werden können.

Werte machen den Unterschied

Bei der Nachfolge unseres Küchenstudios entschied sich der Sohn schließlich, die Nachfolge anzutreten. Hierfür wurde ein Übergabeplan erarbeitet, der die faktische Übergabe regelte. Auch in der Übergangszeit gab es zwischen Vater und Sohn aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen hin und wieder Reibereien. Hier galt es, die Konflikte sichtbar zu machen und gemeinsam gute Lösungen zu entwickeln.

In unserem Fall hat der Junior nach einer Übergangszeit von zwei Jahren das väterliche Unternehmen schließlich erfolgreich übernommen.

Fazit

Emotionale Faktoren spielen für gelungene Unternehmensnachfolgen eine zentrale Rolle. Hier verbergen sich Stolpersteine und Ängste, die zu Verzögerungen und im schlimmsten Fall sogar zum Abbruch führen können. Es gilt, diese zu kennen und zu lösen.

Verschaffen Sie sich zunächst in Ruhe einen Überblick, wer welche möglichen Interessen verfolgt und welche Befürchtungen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge im Raum stehen. Beraten Sie sich hierzu mit Familie und Freunden oder holen Sie sich einen externen Moderator an die Seite, der Sie auf Ihrem Weg kompetent begleitet. Dieser kann als neutraler Vermittler sicherstellen, dass trotz aller Differenzen das gegenseitige Vertrauen erhalten bleibt und das gemeinsame Ziel einer erfolgreichen Nachfolgeregelung nicht aus dem Auge verloren wird. ■