

# „MÖGE DIE ÜBUNG GELINGEN“ ZUM ÜBERGABEPROZESS IN FAMILIENUNTERNEHMEN<sup>1</sup>



Foto: F. Coccagna

UNIV.-PROF. DR. STEPHAN LASKE,

bis 2009 Prof. für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Innsbruck; seit 2009 wissenschaftlicher Beirat und Mitglied des Vorstands der Transformation Management AG, St. Gallen und München

## DAS PROBLEM IST DAS PROBLEM

„Mein Sohn hat noch nicht genug Erfahrung“, meinte ein Unternehmer auf die Frage, ob er sich vorstellen könne, seinem Sohn demnächst die Geschäftsführung zu übertragen. „Respekt“, ist man geneigt zu sagen, denn schließlich ist mit einer derartigen Übergabe nicht nur die Verantwortung für das Schicksal des Familienbetriebs, sondern (im gegebenen Fall) auch für fast 1.000 Arbeitsplätze verbunden. „Wahnsinn“, sagt man aber, wenn man erfährt, dass der Sohn seit 30 Jahren im Unternehmen tätig ist, eben seinen 60. Geburtstag gefeiert hat, und „der alte Herr“ demnächst 85 Jahre alt wird. Das Beispiel ist kein Einzelfall. Die Nachfolge – ein Spiel zwischen Respekt und Wahnsinn?

Das Spektrum an Geschichten ist breit. Es reicht von wirklich gelungenen Übergabeprozessen bis zu persönlichen Dramen und wirtschaftlichem Untergang. Eine Erfolgsgarantie gibt es nicht. Das bezeugen unzählige gescheiterte Generationswechsel. Es ist eben kein Spiel, sondern immer der Ernstfall. Es geht um Macht, Vermögen, persönliches Ego, individuelle Schicksale, um Liebe, Verantwortung, Vertrauen, Kompetenz usw. Das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld, betriebswirtschaftliche Fakten, familiäre Emotionalität, Eigenschaften der AkteureInnen sowie unterschiedlichste Beziehungsgeschichten und wechselseitige, oft unausgesprochenen Erwartungen und Ziele bilden nicht selten ein explosives Gemisch. Dieses lässt sich weder durch steuerliche und juristische Überlegungen, noch durch Appelle „an die Vernunft“ wirksam entschärfen.

Ungeregelte Nachfolgesituationen wirken oft zerstörerisch. Sie können wertvolles Vermögen, ganze Unternehmen, Familien, Persönlichkeiten, Beziehungen und Respekt zerstören. Es gibt keine Patentrezepte für den Erfolg, aber eines für das Scheitern: Die

Problemlösung immer wieder auf morgen zu verschieben, weil es unangenehm ist, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Was können Übergeber und Übernehmer tun, um die Chancen zu vergrößern, dass „die Übung gelingen“ wird? „Worüber man nicht reden kann, darüber muss man schweigen“, sagte Ludwig Wittgenstein. Dies mag in vielen Situationen zutreffen. Für den Generationswechsel gilt das Gegenteil.

## NACHFOLGEPROZESSE SIND VIELSCHICHTIG

Der Erfolg unserer Volkswirtschaft basiert auf der Funktionsfähigkeit zehntausender Familienbetriebe. Sie bilden unser wirtschaftliches Rückgrat. Wird dieses instabil, wird gesamtwirtschaftliches Vermögen, werden Arbeitsplätze und wird Know-how zerstört.

Unklare Nachfolgeregelungen führen zu Verunsicherung. Sie gefährden das Vertrauen von Führungskräften, Mitarbeitern und externen Partnern. Vertrauenskapital ist aber eines der wichtigsten (und flüchtigsten!) Kapitalien.

Der Generationswechsel bedeutet nicht nur ein Auswechseln der Türschilder. Er bedeutet einen Eingriff in das Gesamtsystem, der letztlich alle betrifft. Das wird auch von der Belegschaft sehr genau beobachtet. Nachfolgekandidaten werden „gewogen“ – und häufig für zu leicht befunden.

Die Familie selbst ist ein sensibles soziales System, das durch Unklarheit, Misstrauen und Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen in Mitleidenschaft gezogen wird. Ungeklärte Erwartungen (auch in Bezug auf ausständige Erbschaftsregelungen) bedrohen das Gleichgewicht und binden Energie. Und zur Familie gehören viele: Väter, Mütter, Ehefrauen und –männer, Partner, Schwieger-

kinder usw. Nicht zu vergessen die Angehörigen anderer Familienstämme. Oft sind den Beteiligten die Firma, die Tradition, die Mitarbeiter egal, solange sich der Betrieb als Plattform zur Realisierung der eigenen Wünsche, als finanziell ergiebige Melkkuh, erweist. In manchen Familienunternehmen ist der Ausdruck „Familienbande“ recht doppeldeutig zu verstehen.

Für den Unternehmer bedeutet das Thema die Auseinandersetzung mit Abschieden und Verlusten: berufliche Identität, Anerkennung, Macht, Einfluss und Ehre, Achtung der Mitarbeiter, Privilegien und Statussymbole stehen auf dem Spiel (bis zum Verlust des reservierten Parkplatzes). Es bedeutet auch Auseinandersetzung mit dem persönlichen Ende, dem Tod. Von daher ist es verständlich, wenn Ängste entstehen, das Problem verdrängt, die Lösung der Frage auf morgen verschoben oder alles getan wird, um der Umwelt die eigene Leistungsfähigkeit zu beweisen (z.B. durch junge Partnerinnen). Im Extremfall versuchen Vorgänger sich dadurch groß zu halten, dass sie andere – etwa die möglichen Nachfolger – klein machen. Sie haben noch nicht gelernt loszulassen. Die Sorge um den Betrieb hat manchen dazu gebracht, das Leben zu verlernen – sein Leben war schließlich der Betrieb.

Für Nachfolger heißt Nachfolge die wohl endgültige berufliche Weichenstellung, ein Heraustreten aus dem Schatten, die sichtbare Übernahme von Verantwortung. Wer zu lange warten muss läuft Gefahr, ewig Junior zu bleiben, als (noch?) nicht tauglich gebrandmarkt zu werden. Wie soll der Sohn aus dem Einstiegsbeispiel Autorität gewinnen, wenn sie ihm vom Vater sichtbar abgesprochen wird?

## ES STEHT VIEL AUF DEM SPIEL...!

Manchmal ähnelt die Behandlung der Nachfolgefrage einem Theaterspiel. Da gibt es die bösen Schurken und die strahlenden Helden ebenso, wie die speichelleckenden Lakaien, die intriganten Verwandten, die Regisseure im Hintergrund und die Einflüsterer im Untergrund. Und natürlich gibt es das Publikum, das unterhalten werden möchte und schon mit Genuss auf den „Mord“ wartet – wer immer hier gemeuchelt wird.

Manchmal ist unklar, ob eine griechische Tragödie oder eine Auf-führung des Komödienstadels auf dem Spielplan steht. Zuweilen sind die Spieler so in ihr Spiel vertieft, dass sie gar nicht merken, wie sie sich zum Gespött des Publikums machen.

Die Nachfolgeproblematik spielt sich in einem grundsätzlichen Spannungsfeld zweier unterschiedlicher Systeme ab: jenem der Familie und jenem des Unternehmens und des Marktes. Beide Systeme folgen unterschiedlichen Interessen, Logiken und Spielregeln. Eben dies macht die Geschichte so schwierig.

## DAS SPIEL DER INTERESSEN

**Das Umfeld** erwartet sich von der Nachfolge vor allem Sicherung der Geschäftsbeziehungen, Kompetenz, Berechenbarkeit, Handschlagqualität, Klarheit, Stabilität, Arbeitsplatzsicherheit, die Wahrnehmung neuer Chancen, Transparenz über künftige Unternehmenspolitik.

**Die möglichen Nachfolger** wollen sich bewähren, zeigen, was sie können, nicht mehr der Junior sein, neue Ideen umsetzen, Klarheit über die Zukunft, die Anerkennung ihrer Leistungen, Verantwortung übernehmen usw. Anderen geht es nur darum, den Chef zu spielen, an das Geld zu kommen, das Vermögen zu erben...

**Die Vorgänger** wollen gefragt werden, wichtig bleiben, in die Zukunft hineinwirken, Statussymbole und Wertschätzung aufrechterhalten, den Nachfolgern den Weg ebnen helfen, das Unternehmen sichern, Orientierung für die eigene neue Zukunft gewinnen, in Würde Abschied nehmen, das Bedauern hören, wenn man geht...

Es sind die Vorgänger, die den ersten Schritt tun müssten. Oft scheuen sie sich vor möglichen Auseinandersetzungen. Aber ist es wirklich so irrational, wenn man nicht sang- und klanglos von der Bühne des Betriebs und den Brettern, die die Berufswelt bedeuten, abtreten möchte? Aufgrund der persönlichen Betroffenheit und der Unterschiedlichkeit der Interessen erfolgen Nachfolgeprozesse selten „mit klarem Blick und kühlem Kopf“.

## WORÜBER MAN NICHT SPRECHEN WILL, DARÜBER MUSS MAN SPRECHEN!

Nachfolge gelingt nur im gemeinsamen Gespräch zwischen Vorgänger und möglichen Nachfolger(n). Dies ist eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung.

In einem Dialog geht es darum, unterschiedliche Sichtweisen, Werthaltungen und Erwartungen auszutauschen, die Gefahr von Missverständnissen, Fehldeutungen und Unterstellungen zu verringern und zu erfahren, welche persönliche Vorstellungen das Gegenüber hat. Hierfür braucht es eine Grundhaltung, dass man den anderen verstehen möchte und nachvollziehen kann, dass mit persönlichen Umbruchsituationen Unsicherheiten, Ängste und Irritationen verbunden sind. Verstehen heißt auch: Unterschiedlichkeit und Grenzziehungen anzuerkennen.

Dialog setzt weiter die Gleichwertigkeit der Gesprächspartner voraus – im Familienbetrieb ist Augenhöhe besonders schwierig, weil immer die Generationenbeziehung hereinspielt. Außerdem ist die Nachfolgesituation eine Phase, in der die Jungen automatisch stärker, die Alten schwächer werden (Machtverschiebung). Für den Erfolg des Dialogs ist es schließlich mitentscheidend, dass die Beteiligten offen und im Sinne „funktionaler Vertrautheit“ über ihre familiäre Beziehungsgeschichte sprechen können. Häufig ist dabei ein externer Gesprächsleiter hilfreich, da er/sie emotionale Aufwallungen so einbremst, dass auf der Sachebene weiter gesprochen werden kann.

Was ist in derartigen Dialogen zu klären? Exemplarisch seien einige Kernthemen angesprochen, die sich während meiner ca. 30 Jahren Nachfolgebegleitung immer wieder als spannungreich herausstellten.

- Die Übernahme der Verantwortung durch die nächste Familiengeneration: Wollen die Jungen (keine moralische Erpressung!)?

Können sie? Dazu reicht der Tauschein als Qualifikation keinesfalls aus! Was müssen sie lernen, um zu können? Sollen sie? Unter welchen Bedingungen und in welchem Zeitraum? „Führungsnachwuchs bekommt man nicht in neun Monaten!“ (H. Merkle, Bosch). Und wo lernen sie das? Wohl am besten dort, wo sie nur sich selbst als „Kapital“ haben: Außerhalb des Familienunternehmens. Praktisch wären dies z.B. fünf Jahre Bewährung.

■ Was soll sich verändern, was gleichbleiben? Übergaben benötigen beides: Tradition und Wandel. Heikel wird es, wenn dies inhaltlich zu bestimmen ist. Vorgänger und Nachfolger müssen sich im Klaren sein, dass Identitätsbrüche im Übergabeprozess der Normalfall sind. Die Jungen können nicht einfach die Stiefel der Alten anziehen, dazu sind diese oft zu groß. Und – Hand aufs Herz – würden Sie gerne getragene Stiefel anziehen wollen? Es wäre eine schlechte Lösung, würde man erwarten, dass die Nachfolger Kopien ihrer Vorgänger werden: Originale müssen sie werden. Und wer glaubt, für sein Ego ein Denkmal in der Firma zu brauchen, soll mit seinen Nachfolgern die Einrichtung eines „Hausaltars“ vereinbaren...

Nachfolge ist ein Tauschprozess mit hohem Verletzungsrisiko. Alle Beteiligten geben dabei einen Teil ihrer Freiräume auf. Das funktioniert nur, wenn die Beteiligten ein Mindestmaß an Vertrauen zueinander aufgebaut haben. Achtsamkeit ist deshalb eine Grundbedingung für den Erfolg. Dennoch sind Meinungsunterschiede auch in Familien etwas Normales. Wechselseitige Bekehrungsversuche lassen Druck entstehen – Druck und Freiheit schließen einander aber aus.

### ICH GEHE NICHT LEICHTEN HERZENS...

sagte Konrad Adenauer, als er 87-jährig sein Amt als Kanzler aufgab. Ähnlich geht es vielen Menschen, die eine Funktion aufgeben, die sie mit Begeisterung und Leidenschaft ausgeübt haben. Dieser Gang gelingt umso besser, je klarer die Vorstellungen für die Zeit „danach“ sind. ■

- 1 Ich beziehe mich im Folgenden in erster Linie auf Nachfolgen innerhalb der Familie. Die meisten Überlegungen gelten aber analog auch für den Fall familienexterner Nachfolger.
- 2 Dazu *Bergmann/Lehner in Bergmann/Bieber*, KStG (2015), § 23a Rz 1 ff;



# BUSINESS SOFTWARE



## SICHERHEIT – EGAL, WAS KOMMT!

Digitales Belegwesen, rechtliche Updates, was auch kommt, mit BMD haben Sie eine zuverlässige und zukunftsfähige Software für Kanzleiorganisation, Honorierung, Kanzlei-CRM, Personaleinsatzplanung, Wirtschaftsprüfung uvm. BMD macht eben alles – einfach und sicher.

**WE MAKE BUSINESS EASY!**

**BMDSYSTEMHAUS GMBH**

Telefon: +43 (0)50 883 | [www.bmd.com](http://www.bmd.com)