

Managementkompass

Unternehmensnachfolge



: Think Tank

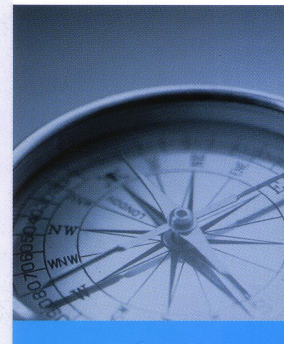
Heute schon an morgen denken

: Benchmarking

Externe Nachfolger als Chance

: Best Practice

Familiennachfolge, MBO und Übernahme



: Benchmarking

Generationskonflikte schlichten



Dr. Bernd LeMar
ist seit über 20 Jahren als Berater von Familienunternehmen tätig.

info@leamar.de

Der Stabwechsel von einer Generation zur nächsten entwickelt sich bei Familienunternehmen oft zum Kulminationspunkt lange schwelender Konflikte. Durch Mediation kann verhindert werden, dass der familieninterne Streit vor Gericht endet und damit an die Öffentlichkeit kommt. Diese moderne Form der Konfliktlösung sollte im Gesellschaftervertrag bindend verankert werden.

// Auch im Wirtschaftsleben kommt Mediation als Form der Konfliktregelung immer häufiger zum Einsatz. Der Grundgedanke ist dabei, Streitfragen durch die Vermittlung eines Mediators freiwillig, selbstbestimmt und eigenverantwortlich zu regeln. Für Manager in einem Familienunternehmen – sei es als Fremdmanager oder in der „Reinform“ als geschäftsführender Gesellschafter – sind vor allem im Zuge der Unternehmensnachfolge einige besondere Konfliktquellen bedeutsam.

Diese Thematik betrifft allein in Deutschland Tausende Unternehmen – laut Institut für Mittelstandsforschung in Bonn stehen in Deutschland jedes Jahr rund 70.000 Unternehmen zur Übergabe an. Mehr als die Hälfte aller Familienunternehmen wünscht sich eine familieninterne Unternehmensnachfolge. Allerdings wird mehr als ein Viertel der übergabereifen Unternehmen unplanmäßig übergeben, weil Unternehmer unerwartet ausfallen, beispielsweise wegen Tod oder Krankheit. Auch dies macht die Nachfolgefrage so konfliktträchtig.

: Grundlegendes Spannungsfeld

Der Grundkonflikt drückt sich schon in dem Begriff „Familienunternehmen“ aus. Dieses zusammengesetzte Hauptwort führt etwas zusammen, was eigentlich nicht unbedingt zusammengehört: Familie und Unternehmen. Erfolg oder Misserfolg hängen vom Zusammenwirken zweier höchst unterschiedlicher Institutionen ab. In der einen geht es um verwandtschaftliche, in der anderen um funktionale Beziehungen. Soll die Tochter oder der Sohn aus der Familie die Nachfolge antreten, sollte sie oder er auch für die Unternehmensführung geeignet sein.

Im Idealfall wird das Spannungsfeld zwischen Liebe und Leistung im Gesellschaftervertrag geregelt, in dem verbindliche Anforderungskriterien formuliert sind. Diese bieten eine Orientierungshilfe und gegebenenfalls auch eine Entscheidungsgrundlage.

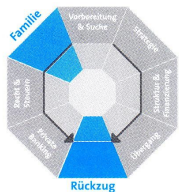
: Konflikte und alte Rechnungen

Der Idealfall ist jedoch selten, Konflikte sind die Regel. In Unternehmerfamilien werden „alte Rechnungen“ gerne über mehrere Generationen hinweg aufbewahrt und wieder präsentiert. Wurde zum Beispiel in der letzten Generation Onkel Gustl bei der Führungsnachfolge nicht berücksichtigt, was er und seine Familie als ungerecht empfanden, wird der Sohn von Onkel Gustl umso mehr ins Spiel gebracht. Dies kann sowohl dem Sohn als auch dem Unternehmen abträglich sein. Die Konflikte können noch viel größere Ausmaße annehmen. Es kann um subtile persönliche Differenzen zwischen Geschwistern gehen, um unterschiedliche Auffassungen zur Unternehmensstrategie und -organisation, teilweise sogar um handfeste Erbstreitigkeiten. Damit ist die Nachfolgephase oft ein Kulminationspunkt, der das größte Risiko für den Fortbestand des Unternehmens darstellt, zugleich aber auch die größte Chance für eine neue Entwicklungsphase ist. Auch inhabergeführte Unternehmen der ersten Generation bewegen sich in diesem Spannungsfeld, denn die Weiterführung des Unternehmens führt meist zu einer Nachfolge innerhalb der Familie.

: Wunschmodell mit Konfliktpotential

Zahlreiche Konflikte, die auf dem Wunsch des Unternehmers nach einer familieninternen Nach-

: Großes Konfliktpotential
Erbstreitigkeiten sind nur ein möglicher Konflikttherd, der bei der Unternehmensnachfolge auftreten kann.



folge beruhen, haben eine der folgenden Ursachen:

- Eltern und Kinder haben unterschiedliche Werte und Ziele.
- Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Erbregelung.
- Der Führungswechsel ist zeitlich nicht geregelt.
- Bei mehreren Nachfolgern und der Bildung einer Teamgeschäftsführung sind die Aufgaben und Kompetenzen intern nicht eindeutig verteilt.

Die daraus entstehenden Konflikte sind immer wieder Stoff für TV-Serien wie „Denver-Clan“, „Dallas“ oder „Reich und Schön“. Auch viele Krimis werden von den Drehbuchautoren um die Plattform Familienunternehmen entwickelt, auf der die handelnden Personen mit einer Mixtur aus Intrige, Liebe und Hass in Machtspielen verstrickt sind. Mediatoren werden in den TV-Serien allerdings nicht gezeigt – verständlicherweise, denn dort besteht kein Interesse an der Auflösung von Verstrickungen.

Damit die Konflikte nicht – wie in den TV-Serien üblich – eskalieren und eine unheilvolle Eigendynamik annehmen, ist es für Unternehmer ratsam, sie rechtzeitig mit Hilfe eines neutralen Dritten zu bearbeiten. Wie im Gesundheitswesen gilt auch hier: Rechtzeitig vorbeugen ist besser, als im Nachhinein eine schon ausgebrochene Krankheit zu behandeln.

Wenn eine oder mehrere der folgenden Fragen mit Ja beantwortet werden müssen, kann daher eine Mediation angebracht sein:

- Verschanzen sich die Konfliktparteien hinter ihrem Standpunkt?
- Geht es den Beteiligten nur noch ums Recht haben?
- Wird der anderen Seite Taktieren und Unaufrichtigkeit unterstellt?
- Nehmen gegenseitige Skepsis und Befürchtungen zu, und verstärkt sich die gegenseitige Ablehnung?
- Machen sich bei den Beteiligten negative Gefühle wie Ärger, Wut, Machtlosigkeit und Enttäuschung breit?
- Vergiften Vorwürfe und gegenseitige Kränkungen zunehmend das Gesprächsklima?

- Ist es den Beteiligten nicht mehr möglich, ihre eigenen Gefühle, ihr Rollenverständnis und ihre Erwartungen zur Sprache zu bringen?
- Neigt eine Konfliktpartei dazu, den sprachlichen Austausch durch das Schaffen vollendeter Tatsachen zu ersetzen?

Mediation orientiert sich an den hinter den eingenommenen Positionen stehenden Bedürfnissen der Beteiligten und ist zukunftsorientiert. Wenn sich die Konfliktparteien den Konsequenzen einer Trennung bewusst werden, besteht die Chance, sich zugunsten des Unternehmens und der Familie zu besinnen und die erarbeiteten Lösungswege zu beschreiten.

: Suche und Auswahl eines Mediators

Sofern im Unternehmen tätige Experten wie Steuer- oder Rechtsberater in dieser Phase nicht selbst die Mediation übernehmen wollen, könnte einer von ihnen den Auswahlprozess eines externen Mediators moderieren. Er könnte zum Beispiel drei Mediatoren vorstellen, mit denen die Konfliktparteien jeweils kurze Kennenlerngespräche führen und in der Folge eine Auswahlentscheidung herbeiführen. Eine Alternative wäre es, die zuständige Kammer beziehungsweise Dachorganisation zu kontaktieren, um sich drei geschulte Mediatoren empfehlen zu lassen, die über Erfahrungen mit Nachfolgekonflikten verfügen. Sind die Konfliktparteien bei der Auswahl des richtigen Mediators unschlüssig, so kann als letztes Auswahlkriterium dienen, sich für jenen zu entscheiden, bei dem die Fähigkeit des Zuhörens nach Einschätzung der Konfliktparteien am ausgeprägtesten ist.

Für Unternehmerfamilien ist Mediation besonders geeignet. Schließlich würde ein im Gerichtsverfahren Unterlegener das Beziehungssystem Familie nachhaltig stören – der nächste Konflikt wäre damit bereits vorprogrammiert. Eine Mediation sorgt dagegen für nachhaltige Lösungen und sollte daher im Gesellschaftervertrag bindend verankert werden, beispielsweise in dieser Form: „Bevor ein Gerichtsverfahren eingeleitet wird, ist eine Mediation durchzuführen.“ Im Konfliktfall kann sich jede Partei auf den Mediationsparagrafen berufen, ohne das Gesicht zu verlieren. Dies ist der erste Schritt, um eine Eskalation zu vermeiden. II

: Eskalation verhindern

Werden Konflikte erkannt und mit einem Mediator offen thematisiert, kann weiterer Schaden verhindert werden.