



Laminatdepot
Neue Maßstäbe



EPLF
Zirkuläre Fußbodenbranche



Mosel
Klick. Klack. Fertig.

HOLZ mit Türen- und Fenstermarkt Forum

Fachmagazin
für die
Holzbranche

tilo
macht den Boden.

Willkommen im
tilo KOSMOS

#PARKETT >NATUR /DESIGN

Drücken um zu aktivieren



Zwischen Baum und Borke

Gut 80 Prozent der innerfamiliären Nachfolgen scheitern an ungeklärten emotionalen Fragen im Generationswechsel. Eine externe Moderation kann helfen. Ein Beitrag von Nils Koerber.



Nils Koerber, früher selbst Unternehmer, hat sich als Inhaber der Kern-System GmbH auf das Thema Unternehmensnachfolge spezialisiert.

Die Sicherung der Unternehmensnachfolge im Mittelstand und damit auch in der Holzbranche, ist als wichtige Aufgabe für jeden Firmenlenker unumkehrbar. Sowie die Jahresringe im Wachstum eines Baumes zunehmen, nimmt auch die Zahl

der immer älter werden Firmeninhaber dramatisch zu. Das Problem: Es mangelt an geeignetem Nachwuchs. In den kommenden Jahren werden die Übergeber einer Firma in deutlicher Überzahl zu möglichen Übernehmern eines Betriebes stehen. Die größte

Nachfolgestudie in Deutschland, eine Altersanalyse von gut 580.000 Firmen, zeichnet ein herausforderndes Bild: Schon 2025 werden gut 70 Prozent der Familienunternehmen in der Altersklasse von 55 plus geführt und müssen somit unweigerlich Vorbereitungen zur Sicherung der Unternehmensnachfolge treffen.

Loslassen können

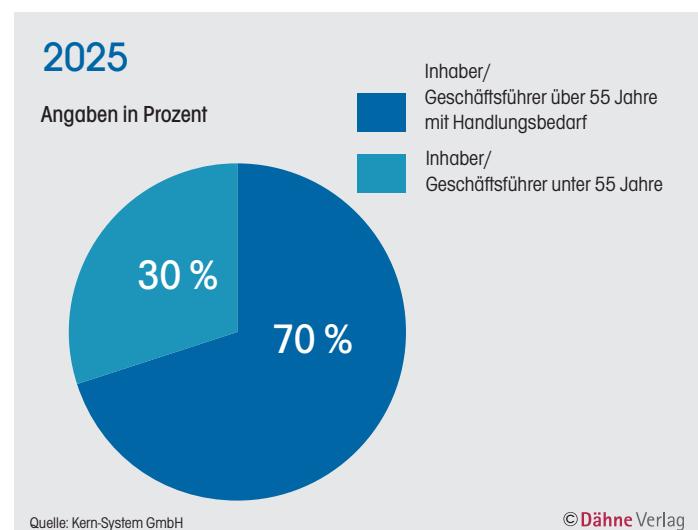
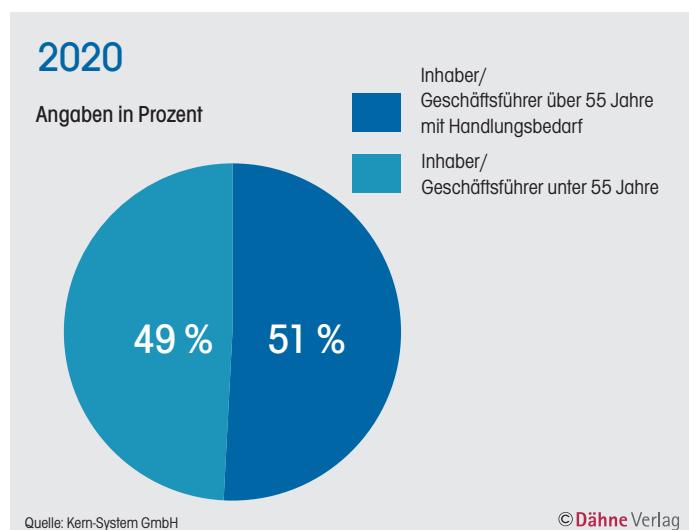
Der Schlüssel für eine erfolgreiche Nachfolge ist die Bereitschaft des Übergebenden, sich von seinem Lebenswerk zu emanzipieren, zu trennen und geordnet zu übergeben, eben „los zu lassen“. Aber was bedeutet das? An den freiwilligen Rückzug aus dem eigenen Unternehmen zu denken, fällt Firmeninhabern nicht leicht. Als früherer Familienunternehmer und heutiger Spezialist für Nachfolgeregelungen weiß ich wovon ich

spreche. Es kostet Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und seinen Platz einem anderen zu überlassen. Und obwohl sich aus Sicht des Inhabers der zukünftige Übernehmer in ein „gemachtes Bett“ legen kann, hat dieser oft nichts Besseres zu tun, als erst mal vieles, was bisher erfolgreich lief, in Abrede zu stellen.

Dass es umgekehrt genauso ratsam ist, sich ebenfalls die Situation des zukünftigen Übernehmers zu vergegenwärtigen sei an dieser Stelle nur kurz erwähnt.

Neues Feuer entfachen

Die heutige Generation der Übergeber hat ihre Firma selbst mal vor Jahrzehnten gegründet oder von ihren Eltern übernommen. Und in diesem großen Zeitraum war die Unternehmung fortlaufend das wärmende Feuer für die eigene Entwicklung als Unternehmer. Der „Rahmen“ der Firma ernährt nicht nur den Inhaber, sondern häufig auch eine ganze Familie. Die Beziehungen im Arbeitsplatz zu Mitarbeitern und Angehö-



Logische Unterschiede

„Anlässe“	 Familie	 Firma	 Eigentum
Mitgliedschaft	Eng verwandte Personen aller Altersstufen	I.d.R. nicht verwandte Personen mit bestimmten Anforderungsprofilen	Häufig verwandte Personen (erwachsen)
Zugang	Geburt, Heirat, Adoption	Einstellung, Vertrag	Vererbung, Kauf von Anteilen
„Wahrung“	Liebe, Bindung, Anerkennung	Gehalt, Anerkennung, Karriereziele	Anteilsbesitz, Autorität Über Senorität, Erfahrung
Balancierung	Ausgleichsgerechtigkeit	Leistungsgerechtigkeit	Verfahrensgerechtigkeit
Entscheidungskriterien	Wohlergehen der Familie	Wirtschaftlichkeit	Existenzsicherung der Firma und der Gesellschafter

Quelle: „Das kommt in den besten Familien vor“, von Schlippe, S. 32

Die Tabelle macht deutlich, wo die Unterschiede an ausgewählten Beispielen liegen und warum ganz natürlich darin auch die klassischen Konfliktfelder bei einem Generationswechsel zu finden sind.

riegen bilden unbewusst auch das soziale Netzwerk eines Unternehmers: Alle Höhen und Tiefen, das eigene Wachstum, Anerkennung und Wertschätzung sowie Bindungen, die kommen und gehen. Ein komplexes soziales Gebilde, welches das Leben eines Firmenlenkers bestimmt, soll dann für den Generationswechsel aufgegeben werden?

Aber wo wartet eine neue Wärmequelle auf den Übergeber? Wie sieht konkret das Leben nach dem Unternehmersein aus? Worauf freue ich mich? Was motiviert mich wirklich loszulassen für die nachfolgende Genera-

tion? Wer sein Unternehmen an einen Nachfolger übergibt, sei es innerfamiliär oder durch einen Firmenverkauf, wagt also den mutigen Schritt ins Dunkel.

Drei Systeme

Wenn die Zusammenarbeit der Generationen in Familienunternehmen so einfach wäre, würden es vermutlich noch deutlich mehr erfolgreich umsetzen und damit den Prozess des Loslassens und der Übergabe fast unbegrenzt in die Länge ziehen können. Nur stehen diesem Wunsch die Gesetzmäßigkeiten von drei unterschiedlichen Systemen in dem Konstrukt

einer Familienunternehmung entgegen: Das „System“ Familie ist die Basis und muss im Alltag einer Firma mit dem „System“ Unternehmung harmonieren bzw. zumindest kombinierbar sein.

Häufig kommt dann auch noch das dritte „System“ die gesellschaftsrechtliche Ebene des Eigentums mit hinzu. Da die drei Systeme jeweils einer unterschiedlichen Logik folgen, wollen sie miteinander verbunden werden.

Rollenverhalten reflektieren

Die Lösung für einen erfolgreichen und glücklichen Generati-

onswechsel liegt nicht nur im inneren Prozess des Übergebers zu einer eigenen Klarheit, sondern ganz besonders in der Bereitschaft und Fähigkeit aller beteiligten Generationen ihre Rollen fortlaufend zu reflektieren.

Aus welcher Rolle und aus welchem System sende ich und empfange ich? Das kann schnell wechseln und je nach Anlass immer unterschiedlich sein. Der ideale Nährboden für Missverständnisse und viel Enttäuschung bei den handelnden Akteuren in einer Familienunternehmung.

Es gilt sich also exakt dafür Zeit zu nehmen. Und nicht zwis-

schen Tür und Angel mal eben dieses oder jenes zu besprechen. Oder noch schlimmer: Überhaupt nicht mehr zu sprechen, weil ich mich als Übernehmer oder Übergeber in dem Prozess der Übergabe so unglaublich oft missverstanden fühle.

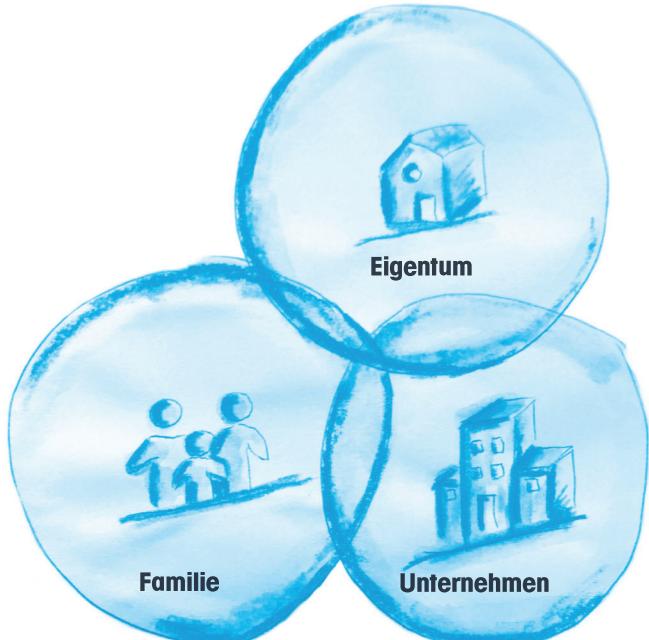
Gut 80 Prozent der innerfamilien Nachfolgen scheitern an den ungeklärten emotionalen Fragen im Generationswechsel. Es liegt also nicht an steuerlichen oder juristischen und wirtschaftlichen Regelungen, sondern sehr häufig am Verhalten und der Verstrickung durch die zuvor erwähnten Unterschiede der verbundenen Systeme. Nur noch knapp 40 Prozent schaffen einen Generationswechsel für die Nachfolgeregelung. Übergeber einer Firma sollten daher immer ein Scheitern mit einplanen. Schon bei mehreren Kindern

stellt sich die Frage, wer eigentlich welche Qualitäten für welche Anforderungen der zukünftigen Unternehmung mitbringen wird?

Und eignen sich alle Kinder oder sollten in Gesprächen und mit dem Prinzip der Freiwilligkeit schon früher die Weichen gestellt werden? Das ist keine leichte Aufgabe und bedingt von Mitgliedern einer Unternehmerfamilie eine offene Haltung und viel Geduld und Sensibilität im Austausch zu den unterschiedlichen Anliegen und Bedürfnissen.

Externe Moderation

Hier kann eine externe Moderation eines erfahrenen, neutralen Dritten helfen zu konkreten Ergebnissen zu kommen und die oft so verworrene Lage im Generationswechsel zu sortieren und im Sinne der Firma ganzheitlich auszurichten. In richtig verfah-

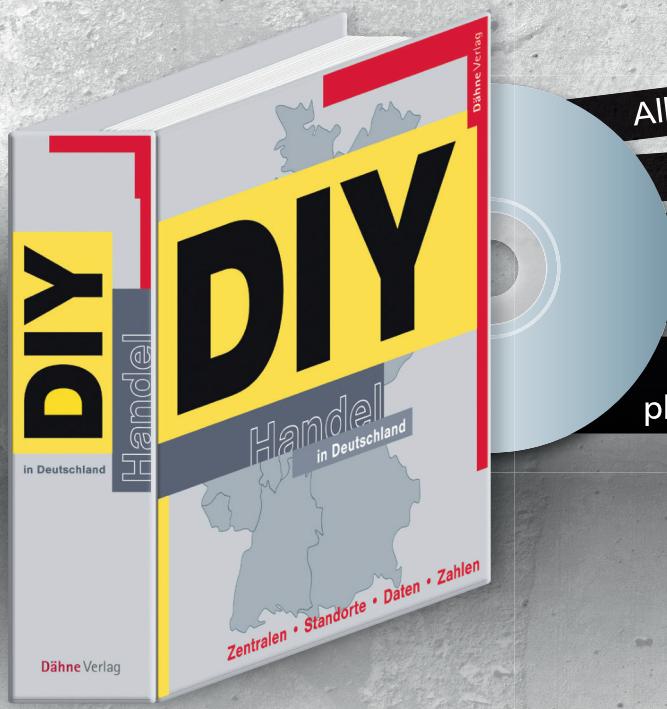


Quelle: Konfliktpotenzial nach dem „Drei Kreise Modell“, Tagiuri & Davis, 1996

renen Situationen von Sprachlosigkeit, Streit oder Trennung kann eine Wirtschaftsmeditation wahre Wunder bewirken. Ein lösungsorientiertes Verfahren, komplett unter Ausschluss der Öffentlichkeit, führt zu über 80 Prozent streitende Parteien wieder zusammen und ermöglicht gemeinsame Lösungen. Dabei

ist eine Mediation durch einen erfahrenen Mediator oder Mediatorin ein relativ schneller Prozess der Konfliktlösung mit ganz pragmatischen Werkzeugen. Voraussetzung ist allerdings die Bereitschaft aller Parteien freiwillig daran teilnehmen zu wollen und sich aktiv in mögliche Lösungen einzubringen. ■

EIN DICKES DING!



Alle deutschen Baumarktbetreiber

Alle Standorte

Alle Zahlen und Fakten

Halbjährlich aktualisiert

Kompakter Ordner
plus Datenbank-CD

Dähne Verlag

Einfach per E-Mail
oder online bestellen
service@daehne.de
[www.diyonline.de/
diy-handelsdaten](http://www.diyonline.de/diy-handelsdaten)