



Unternehmensnachfolge

Teil 6: Unterstützung auf der menschlichen Ebene – Coaching und Mediation in der Unternehmensnachfolge

Emotionale Faktoren können den Prozess einer Unternehmensnachfolge ernsthaft gefährden. Aber nicht alle Probleme auf der menschlichen Ebene bedeuten gleich das Aus. Neutrale, externe Unterstützung kann dabei sehr hilfreich sein.

Von 10 Unternehmensnachfolgen verlaufen nur zwei planmäßig und geordnet. In fünf Fällen häufen sich die Konflikte, zwei scheitern ganz, ein Fall regelt sich „natürlich“. Übergaben in der Familie werden von Generation zu Generation schwieriger. Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, der Enkel zerschellt's, sagt der Volksmund. Heute sind zunehmend weniger Familienmitglieder bereit, den Betrieb der Eltern zu übernehmen.

Viele Faktoren sind bei der Unternehmensnachfolge - ob innerhalb oder außerhalb der Familie - zu beachten. Das Timing, die Auswahl, die Vorbereitung und Durchführung müssen stimmen. Dabei geht es auch, aber nicht nur um Recht, Betriebswirtschaft und Steuern. Gerade der menschliche Faktor spielt eine wichtige Rolle. Wie können wir den Prozess miteinander gestalten? Wie kommen wir miteinander ins Gespräch? Mit Unterstützung von außen kann dieser offensichtlich schwierige Prozess leichter gelingen.

Ein Beispiel

Nach der Wende hat Horst M. den enteigneten Familienbetrieb zurückgekauft. Voller Stolz auf die Familientradition hat er im Laufe der Jahre den Metallbaubetrieb deutlich erweitert.



Claudia Burgardt
Bildungswerk der
Thüringer Wirtschaft e.V.
Tel. 03643 748230

Wie Sie herausfinden können, ob Coaching für Sie eine sinnvolle Unterstützung im Übergabe-/Nachfolgeprozess darstellen kann:

- Haben Sie das Gefühl, einen riesen-großen Berg vor sich zu haben, der schwer zu bewältigen ist?
- Gestalten sich die Verhandlungen schwierig und Sie wissen eigentlich gar nicht so recht, warum dies so ist?
- Wissen Sie nicht, wie Sie es konkret angehen sollen?
- Kommen Sie nicht so zügig voran, wie Sie es sich vorgestellt haben?
- Haben Sie das Gefühl, es werden in Zukunft andere Fähigkeiten von Ihnen gefordert als bisher?
- Ist es Ihnen wichtig, dass die Beratung ganz auf Sie persönlich und Ihre aktuelle Situation zugeschnitten ist, unter vier Augen und vertraulich erfolgt?
- Sind Sie bereit, Veränderungen aktiv anzugehen? Auch bei sich selbst?

Was ist Mediation?

- Streitende suchen sich eine neutrale Person, die ihnen hilft, eine möglichst optimale Lösung zu finden.
- Es geht nicht darum, wer Recht hat oder die Schuld trägt, sondern welche Lösung für die Zukunft die beste ist.
- Der Mediator ist Hüter des Prozesses, bestimmt folglich den Ablauf. Die Inhalte werden von den Klienten benannt.
- Er arbeitet die Interessen der beiden Parteien heraus, setzt Impulse und stellt Fragen. Dadurch erweitert er die in Konflikten eingeschränkte Wahrnehmungsfähigkeit. Lösungen können in den Blick rücken, die vorher nicht zu sehen waren.

Wann ist eine Mediation sinnvoll?

- Der Konflikt kann nicht oder nur schlecht in direkten Gesprächen bzw. Verhandlungen gelöst werden.
- Die Konfliktaustragung befindet sich in einer Sackgasse.
- Die Streitenden haben ein Interesse an guten zukünftigen Beziehungen zueinander.
- Eine einvernehmliche Konfliktlösung wird von allen Beteiligten angestrebt.
- Alle, zumindest die wichtigsten Konfliktparteien, sind vertreten.
- Es geht nicht um grundsätzliche Wertorientierungen, grundlegende Rechte oder bloße Ja/Nein-Entscheidungen
- Es gibt keine gravierenden Machtunterschiede. Falls doch, müssen ausgleichende Maßnahmen getroffen werden.
- Es bleibt genügend Zeit, um eine einvernehmliche Lösung zu erarbeiten.

Frau, Schwiegertochter und Sohn sind ebenfalls im Unternehmen angestellt. Der letzte Kredit vor drei Jahren wurde ihm von der Bank nur noch gewährt, weil er seinen Sohn als Geschäftsführer und zukünftigen Nachfolger mit ins Boot genommen hat. Dass die Firma in den Händen der Familie bleibt, ist sein größter Wunsch. Gespräche über Zeitpunkt und Ablauf der Übergabe sind eher zufällig und kommen zu keinem Ergebnis. Ein gesundheitlicher Dämpfer bringt Horst M. dazu, ernsthaft die Übergabe regeln zu wollen. Nur traut er seinem Sohn nicht wirklich zu, das Geschäft in diesen harten Zeiten erfolgreich zu führen. Ausgesprochen wird das aber nicht. Und außerdem drehte sich sein Leben seit vielen Jahren nur um die Firma. Wo aber bleibt sein Einflussbereich und sein Betätigungsfeld, wenn er nicht mehr das Unternehmen führt? Der Sohn fühlt sich der Tradition und seinem Vater verpflichtet. Seine Vorstellungen, wie er die Firma führen würde, sehen allerdings deutlich anders aus als die des Vaters. Er kann sich jedoch nicht vorstellen, darüber mit seinem Vater zu reden. Über eine Fachzeitschrift werden sie aufmerksam auf einen Coach, der sich auf das Thema Unternehmensnachfolge spezialisiert hat.

Sie führen ein erstes, unverbindliches Gespräch mit ihm, um zu klären, ob sie miteinander arbeiten können und wollen.

Die Chemie stimmt. Zunächst müssen Informationen gesammelt und die Situation analysiert werden.

- Wer ist beteiligt?
- Welche Interessen und Rahmenbedingungen spielen eine Rolle?
- Was ist bisher versucht worden, um die Situation zu lösen?
- Wo liegen die Schwierigkeiten?

und viele weitere Fragen werden aufgeworfen.

In mehreren Einzelgesprächen und auch gemeinsamen Treffen werden Fakten und Sichtweisen der Beteiligten erfragt. Der Coach stellt danach den beiden ausführlich seine Analyse dar und bietet Möglichkeiten zur Vorgehensweise an. Inhalte und der zeitliche Rahmen für das Coaching werden miteinander vereinbart.

Und dann geht es an die Arbeit. Manch harte Nuss gilt es zu knacken. Beide müssen aufeinander zugehen, vom eigenen Standpunkt abweichen, Neues hinzunehmen und lernen. Es werden Themen besprochen, die vorher Tabu waren,

für das Ergebnis aber ganz wichtig sind. Welche Rolle kann der Vater nach der Übernahme spielen und wie gelingt

es ihm, dem Sohn nicht in das Geschäft hereinzureden? Wie kann der Sohn konsequent die Führung übernehmen und seine eigenen Vorstellungen verwirklichen?

Wie schaffen es beide, Arbeit und Privatleben voneinander zu trennen, um die Familie zu schützen?

Der Coach arbeitet mit vielfältigen Methoden, u.a. aus der Mediation, einem Verfahren der Konfliktlösung, das langfristig gute Beziehungen zum Ziel hat. Darüber hinaus geht es um die Qualifizierung des Juniors. Als besonders wichtig schätzen beide am Ende des Prozesses ein, dass die Zeit für sorgfältige Klärung und Ausarbeitung von Lösungen im Ergebnis dazu führte, dass die Übergabe tatsächlich vollzogen wurde. Die Familien leben nicht im Streit miteinander und beide haben eine neue Art des Umgangs und gegenseitigen Verständnisses gefunden.

Wenn der beschriebene Prozess auch in rechtlicher, steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht qualifiziert begleitet wurde, steht das Unternehmen auch in der Hand des Nachfolgers gut gerüstet dar. Die nächsten Herausforderungen warten schon ...

■ Netzwerk Unternehmensnachfolge

- Rechtsanwälte
- Steuerberater
- Banken
- Bildungsreinrichtungen
- Berater

Logo

Eisenbeis & Reinhardt Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Windthorststraße 17
99096 Erfurt | 99096 Erfurt
erfurt@eisenbeis-reinhardt.de
www.eisenbeis-reinhardt.de

Logo

ETL-SCS AG Steuerberatungsgesellschaft mbH
Windthorststraße 18 | 99096 Erfurt
scs-erfurt@etl.de
www.etl.de

Logo

Sparkasse Mittelthüringen
Anger 25/26 | 99084 Erfurt
info@sparkasse-mittelthueringen.de
www.sparkasse-mittelthueringen.de

Logo

Unternehmenskontor für Deutschland GmbH
Königsbrücker Straße 68 | 01099 Dresden
gl@unternehmenskontor.de
www.unternehmenskontor.de

Logo

Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.
Außenstelle Weimar
Platz der Demokratie 5 – Reithaus | 99423 Weimar
info@weimar.bwtw.de
www.weimar.bwtw.de

Logo

IHK – Erfurt
Arnstädter Str. 34
99096 Erfurt

Berndt Kutschan
Telefon: 03 61 / 34 84 – 2 22
Telefax: 03 61 / 34 85 – 9 75
kutschan@erfurt.ihk.de
www.erfurt.ihk.de
www.change-online.de