

Warum familieninterne Nachfolge eine besondere Herausforderung ist

Die Unternehmensnachfolge wird in den deutschen Familienunternehmen oft lange, manchmal zu lange hinausgezögert. Die Gründe dafür können vielfältig sein. Oft sind es ungelöste familiäre Probleme, die den Unternehmer daran hindern, den Generationswechsel anzugehen. Eine gute Nachfolgeberatung, beginnend z.B. mit unserem KERN-Familien-Workshop kann dabei oft mit geringem Aufwand helfen. Denn nur wenn die emotionalen Fallstricke überhaupt identifiziert werden, besteht auch die Möglichkeit, an diesen erfolgsversprechend zu arbeiten.

Wolfgang A. Bürger Januar 2025 Lesezeit ca. 5 Min. Beitrag 3.1-03



Familiäre Ursachen für ungelöste Unternehmensnachfolgen

Oft werden als Ursachen für eine hinausgezögerte Unternehmensnachfolge „Nicht-loslassen-können“ oder mangelnde Perspektiven für das Leben danach angeführt. Bei genauerem Hinsehen liegen die Gründe häufig in der eigentlichen Stärke dieser Unternehmen: der Familie. Bei der Nachfolgerauswahl aus den eigenen Reihen müssen Antworten auf schwierige Fragen gefunden werden. Die lauten oftmals beispielsweise wie folgt:

- Wollen meine Kinder das Unternehmen überhaupt übernehmen? Ist ihnen die Verantwortung bewusst?
- Bringen die Kinder neben dem Willen auch die erforderliche Qualifikation für die Führung eines Unternehmens (in dieser Größenordnung) mit?
- Welches Kind bzw. welche Kinder wähle ich aus?

- Gibt es uneheliche Kinder?
- Wie ist das Verhältnis der Kinder untereinander?
- Ist mein Unternehmen organisatorisch (je nach Größenordnung) auf mein Ausscheiden überhaupt vorbereitet?
- Wie kann eine mögliche Übergabe organisiert sein?
- Wie verteile ich die Gesellschaftsanteile gerecht?
- **Last but not least:** Wie sieht eigentlich mein Leben als Übergeber nach einem erfolgreichen Generationenwechsel aus?
- Was ist der Wert des Unternehmens und welchen Preis möchte ich von meinen Kindern bezahlt bekommen?
- Gibt es neben den Kindern möglicherweise Neffen, Cousins oder Cousinen oder vielleicht auch Enkel, die als Nachfolger in Betracht kommen? uvm.

Es ist: ein emotionaler Eisberg…

All diese Fragen beruhen auf einem Grundproblem. Denn es schlagen zwei Herzen in Familienunternehmern, die zu einem schwierigen Rollenkonflikt führen: Das Elternherz mit dem Anspruch, alle Kinder gerecht zu behandeln und das Unternehmerherz mit der Pflicht, die richtige unternehmerische Entscheidung zu treffen.

Dabei sind Themen wie Trennungen, neue Partner und Familienstreitigkeiten noch gar nicht berücksichtigt. Man kann sich leicht vorstellen, welche emotionalen Herausforderungen ein Übergeber u. U. vor sich herschiebt.

Wie kann nun eine professionelle Nachfolgeberatung konkret helfen?

- **Mit absoluter Neutralität:** Der größte Vorteil einer externen Nachfolgeberatung liegt in der Neutralität des Beraters. Ein Mitglied eines Familiensystems kann diese Rolle von Haus aus nicht einnehmen. Nur ein Außenstehender kann deshalb ohne Vorbehalt die Anliegen aller Beteiligten abholen. Die Offenlegung aller Interessen ist die Basis für die Erarbeitung einer einvernehmlichen Lösung.
- **Mit hoher Lösungsorientierung:** In einem anschließenden Beratungsprozess ist der Nachfolgeberater immer lösungsorientiert, während Familienmitglieder häufig Probleme und deren Ursachen diskutieren, was häufig in Streitereien endet. Die Moderation des Prozesses durch einen Dritten führt in der Regel dazu, dass alle Beteiligten größtenteils sachlich bleiben und auch sonst eher schüchterne Menschen zu Wort kommen. Und sollten trotzdem einmal die Emotionen „mit einem durchgehen“, kann der externe Begleiter diese zielorientiert wieder einfangen und meist in produktive Energie umwandeln.
- **Ganz viel Erfahrung:** Da eine Unternehmensnachfolge normalerweise nur einmal in einer Generation ansteht, fehlt die entsprechende Erfahrung. Schon allein die Vielzahl an Stolperfallen, die auf rechtlicher, steuerlicher, betriebswirtschaftlicher und vor allem emotionaler Seite lauern, macht die Einbindung eines erfahrenen Beraters lohnenswert. Auch bei der Lösungsfindung ist die durch die Vielzahl der Mandate angesammelte Erfahrung des Beraters sehr hilfreich.
- **Mit qualifizierter Konfliktlösung:** Manchmal verhindern bereits schwelende Konflikte eine einvernehmliche und gute Nachfolgelösung. Auch hier kann die Moderation oder bei schwereren Fällen eine Mediation sehr schnell zu einer guten Lösung führen. Da häufig unterschiedliche Meinungen und Einschätzungen des Unternehmenswertes zu Streit führen, ist eine objektive Unternehmensbewertung durch einen Fachmann gleich zu Beginn des Prozesses empfehlenswert.

Worauf ist nun bei der Auswahl eines Nachfolgeberaters zu achten?

Natürlich bieten die Kammern Hilfe und Empfehlungen an, die im ersten Schritt immer nützlich sind. In der weiteren Auswahl eines Beraters können folgende Fragen weiterhelfen:

- Welche Erfahrungen kann der Berater im Bereich der Nachfolge aufweisen?
- Welche Referenzen, Gütesiegel etc. gibt es?
- Wie ist die Vorgehensweise in diesem Prozess? Ist sie lösungsoffen oder

wird eine schnelle Lösung versprochen?

- Welche Qualifikationen sind hinsichtlich der Schlüsselkompetenzen Kommunikation und Moderation vorhanden?
- Welches Netzwerk steht dem Berater im Hintergrund zur Verfügung?
- Sind alle Beteiligten überhaupt mit dem Berater einverstanden?

Gerade die letzte Fragestellung ist von großer Bedeutung: Da in einem solchen Prozess sehr heikle Themen diskutiert werden, spielen nicht zuletzt Vertrauenswürdigkeit und Sympathie eine entscheidende Rolle für den Erfolg. Und nicht vergessen, natürlich gilt erst recht auch bei familieninternen Nachfolgen das ewige Mantra aller Vorgänger-Newsletter:

Nachfolgeplanung braucht Ausdauer – es ist kein Sprint, sondern ein Marathon!

Für eine erfolgreiche innerfamiliäre Nachfolge bedeutet das ganz konkret:

- Beschäftigen Sie sich rechtzeitig mit dem Thema der Unternehmensübergabe. Ein derartiger Prozess ist sehr komplex und zumeist auch von großer Emotionalität geprägt. Unterschätzen Sie die Dimension eines derartigen, in der Regel einmaligen Vorgangs, nicht.
- **Vergessen Sie auch nicht an sich zu denken:** Machen Sie sich rechtzeitig bewusst, was eine Übergabe Ihres Lebenswerkes nach der erfolgreichen Abwicklung für Sie persönlich bedeutet.
- Stimmen Sie zeitgerecht innerhalb der Familie die Bereitschaft der Kinder hinsichtlich einer Unternehmensübernahme ab. Kommunizieren Sie umfassend, auch innerhalb der Familie.
- Denken Sie auch über den Tellerrand hinaus – vielleicht sind (weiter entfernte) Verwandte genau die richtige Nachfolgelösung für Ihr Unternehmen.
- Ermöglichen Sie Ihren Kindern das Sammeln von Erfahrung nach der Ausbildung außerhalb Ihrer Unternehmung. Denn in der eigenen Unternehmung werden es in aller Regel immer die Kinder des Eigentümers sein.
- Schaffen Sie in Ihrer Unternehmung rechtzeitig die organisatorischen Voraussetzungen, um die Abhängigkeit von Ihrer Person zu reduzieren – dies hat auch eine direkte Auswirkung auf den Wert Ihres Unternehmens und unterstützt Ihre Nachfolger in deren Tätigkeit.
- Geben Sie Verantwortung ab, auch im Wissen, dass Entscheidungen getroffen werden, die Sie nicht getroffen hätten. Versuchen Sie, von Ihrer Verantwortung loszulassen.
- Bestimmen Sie einen klaren Prozess und einen Zeitpunkt, zu welchem die Gesamtverantwortung übergeben wird.

Fazit

Planen Sie vorausschauend, um mit Ihrer Familie in gemeinsam Strukturen für Ihren Übergabeprozess zu entwickeln. Greifen Sie dabei gezielt auf qualifizierte Unterstützung von dritter Seite zurück, noch präziser, auf die Hilfe eines neutralen, transaktionserfahrenen Moderators/ Mediators bspw. innerhalb eines auf Sie zugeschnittenen Familien-Workshops. Dies dient nicht nur dazu, eine „unbelastete“ Sichtweise einzuholen, sondern garantiert auch einen strukturierten Ablauf für den individuellen Übergabeprozess Ihres Lebenswerkes.

Herzlichst, Ihr Wolfgang Bürger

BEGRIFFE IM NACHFOLGE abc

Familieninterne Nachfolge · X-Faktor Emotion · Beirat · Unternehmertestament

Erklärt auf nachfolgetalk.de/nachfolgeabc

EINORDNUNG

NachfolgeCheck 3.1 · Familieninterne Nachfolge

Nachfolgestrategie & Optionen

Wolfgang A. Bürger
Nachfolgeberater · Gastgeber des NachfolgeTalk
buerger@kern-unternehmensnachfolge.com · www.nachfolgetalk.de

Stand: Januar 2025. Dieser Beitrag gibt einen allgemeinen Überblick und ersetzt keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung. Weitergabe in unveränderter Form ausdrücklich erwünscht.