



UnternehmerKompositionen

Rechtsberatungsgesellschaft und
Steuerberatungsgesellschaft mbH

Am Meerkamp 26
40667 Meerbusch

Tel: +49 (0) 2132 915 74 90
Mobil: 0170 924 38 54

Konflikte im Generationenübergang – unvermeidbar, aber lösbar Von Dr. Andreas Blomenkamp

Der Generationswechsel in einem Familienunternehmen, der Übergang des Unternehmens oder von Vermögenswerten auf die nächste Generation, ist für das Unternehmen, für die Familie und auch für jeden einzelnen ein zentrales Ereignis. Ob von langer Hand geplant oder aus einem Notfall ganz überraschend, er kommt in der Regel nur einmal in jeder Generation vor. Erfahrungen als Unternehmer, der seine Nachfolge umsetzen will, haben die wenigsten. Vielfach prägen die Erinnerungen an den eigenen Beginn als Nachfolger oder Gründer des Unternehmens den Blick auf den bevorstehenden Generationswechsel. Der nachfolgenden Generation fehlt es naturgemäß ebenso an Erfahrungen mit diesem Prozess und auch für die Familie ist es in der jeweiligen Konstellation eine Premiere.

Eine Premiere mit Herausforderungen

Doch es sind nicht nur fehlende Erfahrungen, die den Generationsübergang zu einer besonderen Herausforderung werden lassen. Wenn auch die enge Verknüpfung der familiären mit der unternehmerischen Sphäre in einem Familienunternehmen ständig gegeben ist, wird diese Situation im Prozess des Generationenübergangs zu einem besonderen Faktor und zum möglichen Ausgangspunkt tiefgreifender Konflikte.

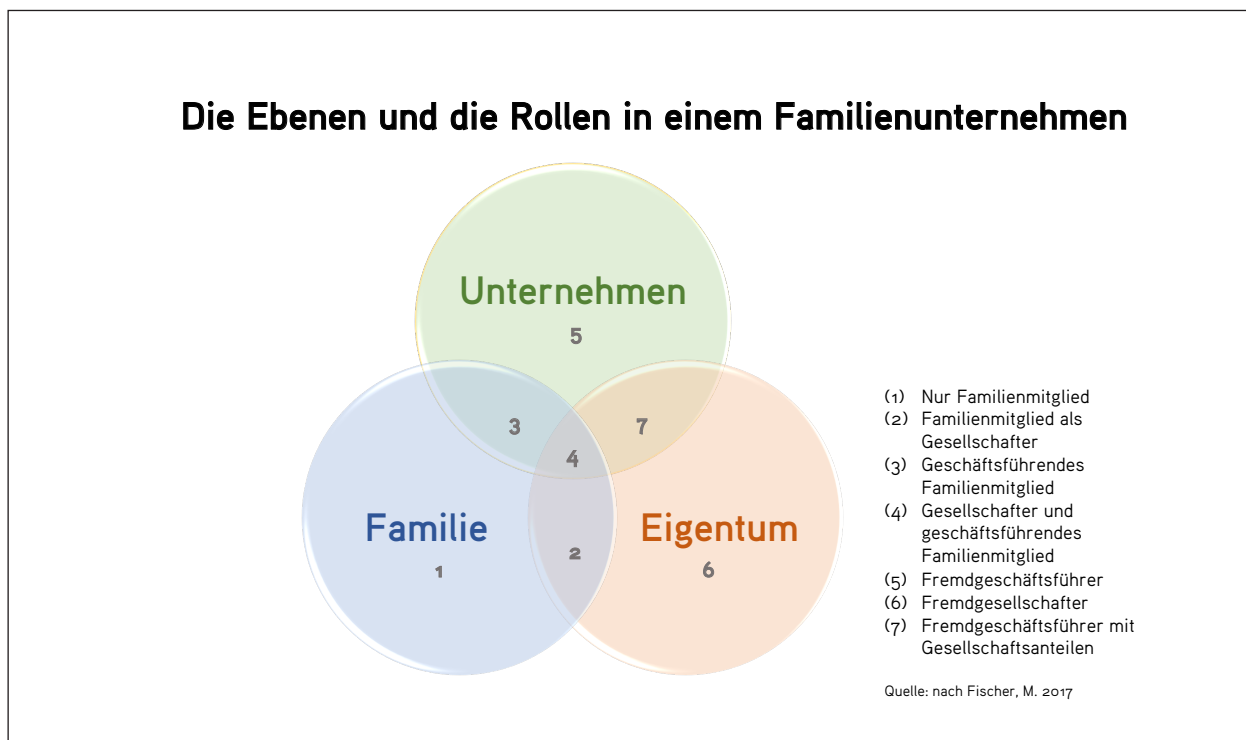
Um zu erkennen, wie nahezu unvermeidbar Konflikte in diesem Zusammenhang sind, ist es hilfreich, sich deren Ursache zu vergegenwärtigen. Ein Konflikt entsteht immer dann, wenn nicht miteinander vereinbare Ziele, Interessen oder Werte aufeinandertreffen. Dieser Moment, in dem die unterschiedlichen Werte, Vorstellungen und Ziele offenbar werden und zugleich erkennbar wird, dass es hier scheinbar keine Lösung geben kann, die alle Beteiligten gleichermaßen zufrieden stellt, prägt unseren Blick auf Konflikte. Jeder entwickelt daraus unterschiedliche Strategien zur Lösung oder auch zur Verdrängung erkannter oder erwarteter Konflikte. Es werden Argumente pro und contra einzelner Optionen gesammelt, es werden Fachleute hinzugezogen, die die Alternativen gegenüberstellen und Lösungen empfehlen sollen. Es werden vollendete Tatsachen geschaffen, ohne sie wirklich mit den beteiligten Parteien vorher zu besprechen.

Konfliktursachen identifizieren

Ob es den Zeitpunkt des Generationenüberganges betrifft, ob die Aufteilung des Vermögens unter den Kindern, die Festlegung zukünftiger Strukturen im Unternehmen, all dies geschieht vielfach ohne den Blick auf die eigenen Interessen und Bedürfnisse in diesem Zusammenhang zu schärfen oder sich bewusst mit den Interessen und Bedürfnissen der anderen Beteiligten zu beschäftigen. Oft ist nicht einmal geklärt, wer zu dem Kreis der Beteiligten wirklich gehört und in welcher Rolle sie mitwirken.

Spezifische Konfliktsituationen im Familienunternehmen

Die Komplexität dieser Fragestellung nach den Beteiligten und ihren jeweiligen Rollen in der Nachfolge resultiert nicht zuletzt aus der Überschneidung unterschiedlicher Ebenen und unterschiedlicher Rollen. Da hier gleichermaßen die Ursache, aber auch die Lösung für Konflikte bei einem Generationenübergang gefunden werden kann, lohnt sich der Blick auf diese Konstellation:



Hier treten drei Ebenen ins Blickfeld: die Familie mit allen nahen Angehörigen, der Gesellschafterkreis als Eigentümer des Unternehmens und die Geschäftsführung innerhalb des Unternehmens.

Selbst wenn auf der unternehmerischen Seite die Situation relativ einfach erscheint, z.B. der Vater als alleiniger geschäftsführender Gesellschafter dort mehrere Rollen auf sich vereint, treten aber mit der Familie auch andere Akteure in Erscheinung. Sei es die in diesem Beispiel die Ehefrau und die Kinder. In welcher Rolle trifft jetzt der Unternehmer die Entscheidung über seine Nachfolge? Als Gesellschafter, als Geschäftsführer oder als Familienmitglied und Vater? Welche Interessen hat er in der jeweiligen Rolle? Und stehen diese möglicherweise im Widerspruch zu seinen eigenen Interessen in den anderen Rollen. Welche Interessen prägen die Überlegungen der anderen Familienmitglieder? Wenn es selbst in dieser relativ einfachen Ausgangslage schwerfällt sich zu orientieren, die unterschiedlichen Rollen zu trennen und die Interessen der Familie zu erkunden, sind Konflikte möglich. Jede zusätzliche Person, jede zusätzliche Rolle, sei es weitere Gesellschafter, mehrere Geschäftsführer oder weitere Familienmitglieder erhöht die Vielfalt an Interessen, an unterschiedlichen Werten und Rollen und damit auch an Konfliktpotenzialen.

Kommunikation – zwischen Scheitern und Gelingen

Dabei ist es immer wieder die schwierige Abgrenzung zwischen der Familie mit ihren langjährigen, oft sehr emotionalen Verbindungen und der Welt des Unternehmens, die eine besondere Herausforderung für alle Beteiligten ist. Die offene Ansprache der Themen, der eigenen Interessen und der bewusste Blick auf die Interessen der an-

deren Betroffenen kommt oft zu kurz oder bleibt gar aus. Die Kommunikationsfehler werden auch durch den Blick auf die Studien zu den Gründen für gescheiterte Unternehmensnachfolgen belegt. Neben dem „nicht loslassen können“ der abgebenden Generation ist es vielfach ein Kommunikationsversagen, wenn z.B. die Nachfolger*innen sagen, dass sie zur Entscheidung gedrängt wurden oder es Streit zwischen den Mitgliedern der Familie gab. In dem Wissen um die Komplexität, über die Verknüpfung von emotionalen und wirtschaftlichen Aspekten und die Bedeutung eines gelingenden Überganges auf die nächste Generation für die Familie und für das Unternehmen gilt es, die unvermeidbaren Interessenkollisionen in einem möglichst frühen Stadium offen anzusprechen. Nur durch eine klare Benennung der anstehenden Themen, durch Transparenz hinsichtlich der Interessen aller Beteiligten und durch die gemeinsame Suche nach Lösungen, die die genannten Interessen berücksichtigen, kann es zu einer Auflösung der Konfliktursachen kommen.

Mit Struktur zur Konfliktlösung

Diese Struktur in der Vorgehensweise ist die Grundlage der Mediation. Diese baut auf der Grundidee auf, die Kommunikation zu gliedern und die Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Parteien transparent zu machen. Wenn dies gelingt, ist ein starkes Fundament für gemeinsam gefundene Lösungen vorhanden. Braucht es daher immer eine Mediation, um den Generationenübergang erfolgreich zu gestalten?

Sicherlich nicht zwingend. Ein offenes Gespräch innerhalb der Familie, des Gesellschafterkreises und der Geschäftsführung eines Unternehmens erfordert kein besonderes Format. Eine bewusste Trennung der unterschiedlichen persönlichen Rollen in dieser Situation gelingt auch ohne externe Unterstützung. Die eigenen Interessen zu formulieren und die der anderen Beteiligten zu erfragen erfordert keinen Moderator. Aber für diesen einmaligen Prozess der Unternehmens- oder Vermögensübergabe an die nächste Generation, bei dem auf jeden Fall für die rechtliche und steuerliche Ausgestaltung externer Rat erforderlich sein wird, liegt es doch nahe, sich auch für die Vorbereitung und Durchführung der anstehenden Gespräche externe Unterstützung zu sichern.

Mediator als Impulsgeber

Allein durch die Einbeziehung einer neutralen Person und durch die bewusste Entscheidung für eine besondere Vorgehensweise in einer besonderen Situation, dieser Bruch mit bisherigen Routinen in der Familie oder dem Unternehmen, kann bereits den Unterschied machen. Dies um so mehr, wenn es schon Konflikte innerhalb der einzelnen Ebenen (Familie, Gesellschafter, Unternehmen) gab und schon Routinen im Umgang mit Konflikten entwickelt wurden. Die Einbindung eines Mediators, der nach dem Mediationsgesetz der Allparteilichkeit und der Vertraulichkeit besonders verpflichtet ist, der die Struktur einbringt und die Kommunikation im Auge behält, entlastet alle Beteiligten spürbar und hilft ihnen, sich auf die Inhalte zu fokussieren. Diese Impulse und die Struktur des Verfahrens sind wesentliche Faktoren auf dem Weg zu einer Lösung des Konfliktes.

Auch in dem Zusammenhang mit Konflikten gilt: „Vorbeugen ist besser als heilen“! Eine frühzeitige Einbindung eines Mediators ermöglicht die gezielte Auseinandersetzung mit den Ursachen und Hintergründen eines erwarteten oder bereits erkennbaren Konfliktes. Gleichzeitig schafft die im Laufe des Prozesses gewonnene Klarheit über die Vorstellungen und Ziele des Generationenüberganges eine gute Grundlage für die weiteren, zielgerichteten Beratungen mit dem Experten über die konkrete Umsetzung.

Gerne verweisen wir an dieser Stelle auf unseren Auftritt in den sozialen Netzwerken [LinkedIn](#) • [XING](#) • [facebook](#)



*Unser Gastautor Dr. Andreas Blumenkamp: Mit 30 Jahren Erfahrung als Banker in der Begleitung von Unternehmen und Familien arbeitet er nun seit einigen Jahren als Mediator und Wirtschaftsmediator. Seinem Leitsatz folgend „Konflikte sollte man nicht vermeiden, sondern lösen“ (Helmut Glaßl), unterstützt Dr. Blumenkamp u.a. Unternehmen und Unternehmer*innen bei Konflikten und der Entscheidungsfindung im Zuge der Unternehmensnachfolge, moderiert die Kommunikation mit allen Beteiligten und begleitet die Suche nach zukunftsfähigen Lösungen.*