

Haja (Johann Jakob) Molter, Clemens Maria Lücke

Nachfolge in Familienunternehmen: Wenn kein Nachfolger (mehr) in Sicht ist. „Das wollen, was man nicht will und doch wollen, dass man es will“ - Paradoxien und mögliche Lösungen -

Potentielle Nachfolger in Familienunternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre vorgestellte Autonomie mit der Wahl eines selbst bestimmten eigenen Lebensweges zu verwirklichen und/ oder dem Auftrag der Familie und des Familienunternehmers (nach) zu folgen. Neben diesem offiziellen Auftrag werden zwischen Familie und Nachfolger gegenseitig Erwartungserwartungen transportiert. Unter Erwartungserwartungen kann man die impliziten, meist nicht bewussten familiären Verpflichtungen und Erwartungen verstehen, die sich aus der Form des Zusammenlebens, den Spielregeln ergeben, die Tag für Tag im Umgang miteinander in Familie und Familienunternehmen eingehalten werden. „Nachfolge (ist) eine Form der Beziehung, die einige heikle psychologische Implikationen hat – selbst, wenn man nur die zwischen Vorgänger und Nachfolger betrachtet.“ (Simon S. 189)

So kommt es um die Nachfolge, die Nachfolgerin oder den Nachfolger, immer wieder zu Paradoxien. Watzlawick und seine Mitarbeiter (1969, S. 171 ff.) definieren eine Paradoxie als einen Widerspruch, der sich durch folgerichtige Deduktion aus widerspruchsfreien Prämissen ergibt. Dabei unterscheiden sie drei Arten von Paradoxien:

ANTINOMIEN (logisch – mathematische Paradoxien)

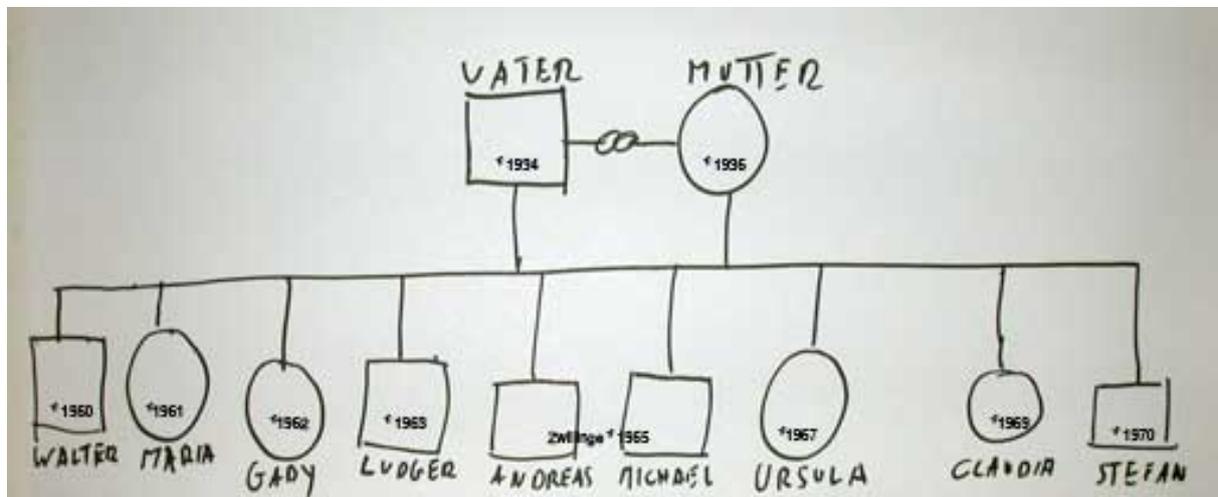
SEMANTISCHE ANTINOMIEN (Paradoxe Definitionen), die ihren Ursprung in der verborgenen Regelwidrigkeit der Struktur der Sprache haben. PRAGMATISCHE PARADOXIEN (Paradoxe Handlungsaufforderungen und Voraussagen).

Man kann sagen, dass sich durch pragmatische Paradoxien die Nachfolgesituation in Familienunternehmen mit der sich immer wieder zeigenden Widersprüchlichkeit gut beschreiben lässt. Sie folgen dem Muster: „Wenn du etwas tust, tue es gleichzeitig nicht. Tust du es, ist es falsch, tust du es nicht, ist es auch falsch“ Die potentiellen Nachfolger befinden sich häufig in einer Situation der Unentscheidbarkeit in der Gleichzeitigkeit mit der Folge, dass Entscheidungen vermieden werden. In diesem „nicht wissen, wie“ erscheinen die Entscheidungen beliebig. Mal wird nach dem familiären, mal nach dem unternehmerischen sowie nach dem Wertesystem als Eigentümer entschieden. „Nicht – Entscheidung und Beliebigkeit sind (unreflektierte) Formen der Bewältigung von Paradoxien, die langfristig oft destruktive Wirkung haben – schon deshalb, weil niemand mehr weiß, wann er die Anwendung welcher Spielregeln zu erwarten hat.“ (Simon, Wimmer, Groth S. 30). In diesem Spannungsfeld stehen so unterschiedliche logische Verrechnungsmodalitäten

(Kontoführung) in einem Dreiecksverhältnis zwischen Familien -, Eigentümer – und Unternehmensinteressen miteinander in Konkurrenz. Neutralere ausgedrückt: Die Ko – Evolution dieser drei beteiligten Systeme mit jeweils unterschiedlichen Rationalitäten ist der springende Punkt und gleichzeitig die große Herausforderung für die Berater. „Immerfort sind juristische (Eigentum), ökonomische (Unternehmen) und emotionale (Familie) Logiken miteinander zu verknüpfen oder auch gegeneinander aufzuwiegen (vgl. auch Wiechers 2005).“ (Schlippe, v., Groth. S. 111) Geschäft, Eigentümer und Familie halten sich gleichsam im Wohn- und Schlafzimmer auf und sitzen mit am Tisch. Mal abgesehen davon, dass im Schlafzimmer oft ganz andere „unternehmerische“ Leistungen gefordert werden.

Unter solchen Bedingungen kann es für die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen äußerst wichtig und hilfreich sein, systemische Beratung in Anspruch zu nehmen. Wir haben in unserer Praxis die Erfahrung gemacht, dass etwa Berater, die allein auf der Basis von wirtschaftlichen, steuerrechtlichen und rationalen Erwägungen in Familienunternehmen operieren, an der oben beschriebenen Dynamik scheitern. Gratz (S. 20) etwa schlägt eine rein betriebswirtschaftlich und juristisch orientierte Lösung vor, die nach unseren Erfahrungen zu kurz greift.

Ein Patriarch, die Familie und das Familienunternehmen



Wir hatten es mit einer Familie und einer Firma zu tun, in der alle Söhne im Betrieb vom Vater, der auch der Lehrherr war, zu Elektrikern und alle Töchter zu Bürokauffrauen ausgebildet wurden. Die Firma wurde 1955 in der Heimatstadt gegründet. Der Vater hatte bisher die Firma erfolgreich geführt und seine elfköpfige Familie in wachsendem Wohlstand ernährt. Der älteste Sohn Walter verließ mit 18 Jahren die Familie und Firma. Er lebt heute in Süddeutschland. Sohn Andreas schulte auf Krankenpfleger um, ging aus der Firma, bekundete jedoch seine Bereitschaft, mit einem der Geschwister für die Nachfolge bereit zu sein. Die Töchter Maria und Gaby schieden aus dem Betrieb aus, gründeten eine eigene

Familie und leben in der Nähe. Alle anderen erwachsenen Töchter Söhne arbeiteten im Betrieb des Vaters.

Am Beispiel der Nachfolgeregelung dieses Familienbetriebes der Elektrobranche, zeigen wir unsere systemische Vorgehensweise an 6 prototypischen Aspekten, die uns in der Beratung als Leitfaden dienen, an den wir uns aber nicht sklavisch halten, da die familienunternehmerische Kultur von den Beratern Sensibilität für die Besonderheiten von Familie und Unternehmen erfordert. Wenn man solchen Prozessen in ihrer Komplexität gegenübersteht, kann ein Leitfaden helfen die unterschiedlichen Wirklichkeitsbeschreibungen zu ordnen.

1. Zeitpunkt der Planung.

Als wir die Firma, hier Firma Müller genannt, kennen lernten, dauerte die Suche nach einem Nachfolger schon vier Jahre. Es war eine Situation eingetreten, wo sich aus der Familie kein Nachfolger zu finden schien. Getroffene Entscheidungen oder Lösungsansätze wurden immer wieder verworfen. Herr Müller senior musste ursprüngliche Pläne aus innerfamiliären Gründen radikal verändern. Er hatte sich vor vier Jahren mit dem als Nachfolger auserwählten Sohn Ludger überworfen. Geplant war bis zu diesem Zeitpunkt, den Betrieb schrittweise und langsam in die Hände Ludgers zu übergeben. Ludger verließ den Betrieb. Lange Zeit sah es so aus, als ob von den anderen Geschwistern niemand bereit war, an die Stelle Ludgers zu treten, da sie in ihrer Loyalität ambivalent zwischen Vater und Bruder Ludger hin und her pendelten und sich wenig nützliche und schwankende Koalitionen bildeten. Als sich die Lösung in Form des jüngsten Sohnes Stefan abzeichnete, war für eine solide Planung nicht mehr viel Zeit.

2. Ringen und Suchen.

Dieser Prozess kann sich länger hinziehen. In unserem Fall dauerte er vier Jahre. Aus einem Zeitpunkt wurde eine Zeitdauer.

Das Verhindern eines möglichen Scheiterns „des Lebenswerkes“ im Dreiecksverhältnis zwischen Familien -, Eigentümer – und Geschäftsinteressen stellte an alle Beteiligten höchste Anforderungen, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Aufgeben und Weitermachen

lagen dicht beieinander. Herr Müller als „Übergeber“ wurde fundamental in seiner Haltung, „was ich anpacke, gelingt,“ erschüttert.

In Handwerksbetrieben gilt oft implizit die Regel, dass, wenn nicht der älteste Sohn, so doch ein Sohn die Firma übernimmt. Wenn diese Regel aus welchen Gründen auch immer nicht greift, kann es zu einem langwierigen und schmerzvollen Prozess kommen, wer in der Familie sonst noch geeignet sein könnte.

Am Ende dieser Phase kamen wir als Berater ins Spiel, da der jüngste Sohn Stefan bei C. Lücke um Beratung nachfragte. Herr Müller sen. hatte mit einem Unternehmensberater der Handwerkskammer rechtliche und geschäftliche Schritte vorab geklärt. Er verwarf jeden Gedanken, einen Meister, der nicht aus der Familie kommt, als möglichen Nachfolger zu akzeptieren. Auch eine Kombination aus Tochter und Sohn lehnte er kategorisch ab. Er wollte das Unternehmen nur von einer männlichen Hand geleitet wissen. Ein Verkauf der Firma war für den Firmengründer ebenso indiskutabel. Übrig blieb im wahrsten Sinne des Wortes ein familiäres Chaos.

Mit der Doppelkompetenz als systemische Familien – und Organisationsberater gelang es, Familie Schmitz darin zu begleiten, sich zunehmende Klarheit und Handlungsfähigkeit erarbeitete. Das Beratungssetting war so abgesprochen, dass C. Lücke das Coachen von Stefan Müller durchführte, während wir beide die Familiengespräche leiteten.

Das „familiäre Chaos“ haben wir zunächst als Status Quo „als etwas, das sich jetzt so und nicht anders zeigt,“ konnotiert. Mit den Eltern und dem potentiellen Nachfolger, Stefan, haben wir mit Hilfe der Übung „Museum der Verletzungen“ (Bach, Bernhard, S. 63) die familiären Verletzungen, vor allem zwischen Vater und Sohn soweit besprochen, dass der Blick für den Unternehmensnachfolger Müller junior deutlich werden konnte. Frau Müller, Gattin und Mutter von neun Kindern, die Schwestern Ursula und Claudia, sowie die Söhne Andreas und Michael waren bereit, an Firmen – und Familiengesprächen teilzunehmen. In diesem Rahmen war es möglich, die bestehenden Probleme zu benennen und der Familie eine Plattform zum Besprechen und Austauschen der unterschiedlichen Beschreibungen durch die Familienmitglieder zu bieten.

Uns als Beratern wurde in diesem Gespräch überaus deutlich, dass wir es, was die so genannte Wirklichkeit angeht, mit Beschreibungen von Beschreibungen von Beschreibungen... zu tun hatten. In den kontrovers unterschiedlichen Geschichten zeigte sich das Ringen um Familien – und Firmenidentität.

3. Entscheidung für den Nachfolger

Der Prozess der Nachfolgeregelung fand unter großem Zeitdruck statt, da Herr Müller senior u. a. auch aus gesundheitlichen Gründen nach Entlastung durch eine schnelle Entscheidung suchte, während Sohn Stefan zwischen Loyalität zum Vater und Plänen für die Gründung eines eigenen kleineren Betriebes hin und her schwankte.

Kommt der Nachfolger, wie in unserem Fall aus der Familie, bearbeiten wir Themen wie Konsequenzen aus dem Erbrecht für die Geschwister, offene und verdeckte Konflikte zwischen den Generationen, Geschwistern und Angeheirateten. Die Familiengespräche können in unterschiedlicher Zusammensetzung stattfinden. Wenn der Nachfolger nicht aus der Familie kommt, unterstützen wir die Eigentümer und betroffenen Familienmitglieder bei der Erstellung eines Anforderungsprofils für die Nachfolge und moderieren den Entscheidungsprozess zwischen allen Beteiligten. Folgende Fragen und Aspekte sind dabei besonders zu beachten:

- Handelt es sich um einen erzwungenen Abschied?
- Ist es der Abschied von einem Lebenstraum/ Lebenswerk?
- Wie findet man einen Nachfolger außerhalb der Familie?
- Wie werden die erbberechtigten Familienmitglieder beteiligt?
- Welche rechtliche Form gewählt wird?
- Soll vorübergehend ein Geschäftsführer eingesetzt werden?

Herr Müller junior formulierte beim ersten Coaching mit C. Lücke sein Anliegen: „Helfen sie mir, damit ich eine für mich tragfähige Entscheidung treffen kann.“ Im weiteren Verlauf gestalteten Herr Müller jun. und sein Coach dieses Anliegen zu einem Auftrag mit einer „operablen gemeinsamen Zielsetzung.“ (Ludewig S. 82) Operabel bedeutet hier, dass die Bedingungen und Grenzen des Coachingprozesses definiert wurden. Danach konnte Herr Schmitz jun. den gemeinsam erarbeiteten Auftrag in konkreten Schritten besprechen und mit den Zielen abgleichen. Ein wichtiges Ergebnis war, dass er sich auf den Prozess der Übernahme des Betriebes einlassen wollte. Er zeigte sich endgültig bereit, als Nachfolger seines Vaters die Firma zu übernehmen.

4. Vertragsverhandlungen und das Übergabeprocedere

In dieser Phase begleiten wir Eigentümer und Nachfolger auf einem Weg, der für beide Seiten zwischen den Interessen des Übergebers und des Übernehmers von vielen Herausforderungen gekennzeichnet ist.

Bei der Firma Müller drohte die Balance zwischen Geben und Nehmen häufig zu kippen. Die Interessen von Herr Müller senior und junior waren, wie das häufig bei Übergaben der Fall ist, unterschiedlich. Herr Müller senior wollte nicht nur die Firma übergeben, sondern auch sein „Lebenswerk“, das zum Motto hatte: alle aus der Familie sollen in der Firma einen Platz haben. Während Herr Müller senior mit Abschied beschäftigt war, standen für Herrn Müller junior Neuanfang und der Blick in die Zukunft im Vordergrund, da sein hauptsächliches Interesse eine Verkleinerung des Betriebes war. Dieses Dilemma konnte dadurch gelöst werden, indem der Junior die Leistung des Seniors wertzuschätzen lernte und der Senior mehr und mehr Vertrauen in die Fähigkeiten seines jüngsten Sohnes gewann.

Was die Übergabe des „Lebenswerkes“ betrifft, ist es oft so, dass „mit der Übernahme der Rolle des Nachfolgers stillschweigend die Erwartung verbunden (ist), dass man auch die Rolle des Vorgängers für die nächste Generation übernimmt. Das Verhältnis zwischen Vorgänger, Nachfolger und Aufgabe wird so für den Nachfolger zur Dreiecksbeziehung zwischen den eigenen Eltern, seinen Kindern und ihm selbst. Man übernimmt – ohne sich dessen bewusst werden zu müssen – die Verpflichtung, sich in die Reihe der Generationen zu fügen“ (Simon 2005, S. 205 f.)

Als Familienberater halfen wir dabei, die „Unterschiede, die Unterschiede machen,“ auszuhalten, indem wir ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung stimulierten und nicht nur die geschäftliche Seite beleuchteten, sondern auch familiäre Neuordnung anregten.

5. Existenzgründung

Statt Übergabe und Übernahme wählten wir bewusst das Wort Existenzgründung, um deutlich zu machen, dass trotz Übernahme vorhandener Strukturen und Ressourcen, ein Neuanfang, eben die Begründung der eigenen Existenz, notwendig wird. Im vorliegenden Falle erwies sich dieses Reframing als besonders hilfreich.

Im weiteren Verlauf entwickelte Herr Müller junior mit seinem Coach eine Strategie, wie er ein sinnvolles Unternehmungskonzept (Märkte, Produkte, Ziele, Kunden usw.) in eine neue Organisationsform bringen konnte. Weiter plante er mit seinem Coach die Umstrukturierung des Mitarbeiterteams. Zu diesem Zeitpunkt wurde deutlich, dass viele ältere Mitarbeiter, die

an der Seite des Firmengründers arbeiteten kurz vor Erreichen des Rentenalters standen und sich eher schwer taten, ausgerechnet dem jüngsten Sohn die gleiche Loyalität wie dem Vater entgegenzubringen. Bei der Übergabe der Firma zeigte sich, dass die heimliche „Dritte im Bunde,“ die Bank mit einbezogen werden musste, da die Firma von einem finanziellen Engpass bedroht war. Offenbar hatte bei dem zermürbenden Prozess der Nachfolgeregelung die unternehmerische Sorgfalt, was die Finanzen betrifft, gelitten. Die Bank zeigte wenig bis keine Bereitschaft, weitere Kredite zu bewilligen. Einer der Konsequenzen war, dass Herr Müller junior - gegen den ausdrücklichen Wunsch des Vaters und ehemaligen Chef des Unternehmens- seinen weiblichen Geschwistern kündigte, da diese nicht bereit waren, ihre bisher weit überbezahlten Halbtagsstellen für eine brachenübliche Entlohnung weiter zu führen.

6. Neuausrichtung und Umsetzung in der Praxis

Die Firma befindet sich im Prozess der Neuausrichtung. Der neue Firmenchef, Herr Müller junior, lässt sich weiter von C. Lücke coachen. Behutsam wurden erste Schritte der Veränderung eingeleitet und die eingeleiteten Maßnahmen wurden auf Erfolg hin überprüft. Folgende Fragen und Themen sind beim Coachen relevant:

- Stimmt die Motivation der Mitarbeiter?
- Ist der Umgang mit den Kunden zufrieden stellend?
- Wie werden Konflikte in Arbeitsteams gelöst?
- Was braucht der neue Chef, um in seine Rolle hineinzuwachsen?

Manchmal kommt es anders

Das Aushalten der Paradoxien „das zu wollen, was man nicht kann, und das zu können, was man nicht will“ erforderte Energie, Beharrlichkeit, Mut und Kompromissbereitschaft. Beide Seiten, Übergeber und Übernehmer, mussten in dem Prozess des Aushandelns Federn lassen. Herr Müller sen. war zufrieden, dass doch noch einer seiner Söhne den Betrieb übernahm und musste dennoch schmerzlich mit ansehen, wie sein jüngster Sohn, der neue Chef der Firma, betriebswirtschaftliche über gesamtfamiliäre Interessen stellte. Herr Müller jun. war bereit, das Erbe anzutreten und einen Teil der väterlichen und familiären Delegationen anzuerkennen. Chef wird man nicht über Nacht, er ringt noch um Eigenständigkeit und Unabhängigkeit. Zwischendurch sah es sogar so aus, als ob der Schritt in die Insolvenz die passende Lösung gewesen wäre.

Der Leser wird bemerkt haben, dass wir in unserer Beschreibung die familiären Anteile im erweiterten Kontext Eltern, Geschwister usw. mit einbezogen haben. Jedoch haben wir vor allem die paradoxe Situation der Übergabe und die Erwartungserwartungen zwischen Vater und Sohn Stefan als heikle psychologische Situation heraus kristallisiert.

Wenn man von unserem konkreten Beispiel abstrahiert, findet man in Familienunternehmen folgende Grundparadoxien:

- Die Familien mit ihren Spielregeln können Ressourcen und gleichzeitig Gefahren für das Familienunternehmen sein
- In Familien ist die Kommunikation personenbezogen und Unternehmen funktionieren langfristig nur, wenn die Kommunikation schwerpunktmäßig sachbezogen verläuft
- Gerechtigkeit in der Familie beruht auf Gleichheitserwartungen und Gleichbehandlung und in Unternehmen beruht sie auf Ungleichheitserwartungen und Ungleichbehandlung
- Eigentümer sind Familienmitglieder und diese können nicht nach den Entscheidungskriterien auf dem Kapitalmarkt handeln
- Familien versuchen die Grenzen gegenüber Umwelten geschlossen zu halten, die Familienmitglieder verlassen sich eher auf die eigenen Kompetenzen und das Unternehmen muss, um seine eigenen Chancen zu nutzen, offen sein gegenüber Umwelten, um kooperieren zu können
- Familien hängen an Traditionen (Vergangenheitsorientierung) und Unternehmen müssen in hohem Maße offen sein für Innovationen, nur das ermöglicht das materielle Überleben (vgl. Wimmer 2004, Simon 2005)

Es wäre reizvoll, an anderer Stelle mehr über die familiären Verwicklungen und Lösungen und die zu leistende Trauer- und Enttäuschungsarbeit bei Herrn Müller sen. zu berichten. (vgl. Omer/ Rosenbaum 2005) Aus familiendynamischer Sicht ist auch die Rolle und Bedeutung der Ehefrau und Mutter für die betrieblichen Belange in unserer Beschreibung zu kurz gekommen. Wir haben nicht davon berichtet, wie auch in „patriarchalisch“ geführten Familienunternehmen „matriarchalische“ Beeinflussungsversuche Wirkung zeigen. Nur soviel möchten wir verraten, auf die zirkuläre Frage, wem zuliebe – Mutter oder Vater - der Sohn Stefan eher den Betrieb übernommen habe, würden wir als Berater antworten: eher der Mutter zuliebe.

Bach, G., Bernhard, Y. (1971). Aggression Lab. The fair fight training manual. Dubuque, Iowa: Kendall/ Hunt Publishing company

Gratz, K. (1997). Der erfolgreiche Familienunternehmer. Ein praxisbezogener Leitfaden. Stuttgart: Schäffer – Poeschel

Ludewig, K. (2005). Einführung in die theoretischen Grundlagen der systemischen Therapie. Heidelberg: Carl Auer

Omer, H., Rosenbaum, R. (2005). Kranke Hoffnungen und die Arbeit mit Verzweiflung. In: systema 2/2006, S. 169-185

Schlippe, A. v., Groth, T. (2006?) Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: Deissler, K. (Hg.). Familienunternehmen beraten. Bielefeld: Transkript, S. 109 - 125

Simon, F. B. (2005). Das Dilemma des Nachfolgers. Konflikte zwischen traditionellen und modernen Familienformen. In: Simon, F. B. (2005). Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl Auer, 2. Aufl.

Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T. (2005). Mehr – Generationen – Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg: Carl - Auer

Watzlawick, P., J. H. Beavin u. D. D. Jackson (1969). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Stuttgart: Huber

Wiechers, R. (2004). Die Unternehmerfamilie: Ein Risiko des Familienunternehmens? Norderstedt:

Wimmer, R./Gebauer, A.(2004): Nachfolge in Familienunternehmen. Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs, Wittener Diskussionspapiere, Heft 135, Universität Witten-Herdecke.