

## 10 Best Practice Rules

für ein nachhaltiges Konfliktmanagement bei  
Übergabeprozessen in Familienunternehmen

(aus: Mediation von Unternehmensnachfolgen in  
Familienunternehmen, Masterarbeit/2019)

### 1. **Zeitfaktor**

Sehr wichtig – und meist unterschätzt – ist der Zeitfaktor. Spätestens 5 Jahre vor dem beabsichtigten Ausscheiden sollte die Nachfolge geklärt werden. Der Übergabende braucht Zeit, sich auf den Ausstieg vorzubereiten; der Nachfolger, um sich auf diesen neuen Lebensabschnitt einzustellen. Gerade weil Familienunternehmen einen wesentlichen Teil ihrer Kraft aus der Kombination von unternehmerischer Verantwortung und Familie beziehen, macht dies einen langsam gesteuerten Übergabeprozess möglich. Dieses „asset“ sollte nicht durch last-minute-Entscheidungen oder eine plötzlich notwendige Übergabe verspielt werden.

### 2. **Prozessbegleitende Fachberatung**

Sie ist in jeder Phase der Übergabemediation unabdingbar. Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sind zwingend zu beteiligen. Die Lösung muss schließlich umsetzbar sein. Der Mediator steuert nur den Prozess.

### 3. **Work-Life-Balance ändern**

Ein häufiges Grundproblem: Der Übergabende will gar nicht gehen aus Angst vor dem „schwarzen Loch“. Wer ungebremst die Richtung ändert, kommt ins Schleudern. Daher empfiehlt sich, bei Zeiten die eigene Work-Life-Balance zu ändern. Je eher der Schritt erfolgt, desto weiter weg ist der Übertritt in den Ruhestand; desto positiver wird die Zukunft wahrgenommen. Dann bleibt Zeit für Neues. Schon dies Perspektive auf mehr Lebensqualität hilft.

### 4. **Klärung Übernahmebereitschaft**

Der Nachfolger muss „wollen“. Fehlendes Fachwissen lässt sich durch externe oder interne Hilfe abfedern. Nicht ersetzbar ist die Bereitschaft zur Übernahme. Fehlt sie, scheitert

jedes Übergabeprojekt. Eine frühe ehrliche Antwort sich selbst gegenüber tut not.

5. **Familienstatuten**

Die Übergabe und Übernahme des Betriebs muss in die beiderseitigen Familien- und Zukunftskonzepte passen und von der Kernfamilie mitgetragen werden. Spätestens jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, über Familienstatuten nachzudenken, die den Umgang miteinander, eine transparente Entscheidungsfindung oder auch die Kontrolle der Unternehmensleitung festlegen. Eine Familiencharta wirkt befriedend, weil sie ein Regelwerk verkörpert, das gemeinsam geschaffen wurde. Persönliche Konflikte verlieren an Zündstoff, weil der Fokus auf Sachthemen gelenkt wird, an deren Lösung alle mitwirken.

6. **Aktives Konfliktmanagement**

Familie ist der Inbegriff von Konflikten. Sie sind genuin in ihr angelegt. Das enge und tägliche Miteinander bedingt sie. Jeder kennt jeden, wunde Punkte liegen offen zutage. Gerade das macht so verletzlich; insbesondere, wenn sich – wie bei Familienunternehmen die Regel - Geschäftliches und Privates beständig vermischen und wechselseitig beeinflussen. Gleichwohl symbolisiert Familie den „Nukleus“ der Geborgenheit und des gegenseitigen Vertrauens. Der Übergabeprozess sollte daher als Chance für ein aktives Konfliktmanagement genutzt werden. Sachfragen von negativen Wertungen zu trennen, ist ein Prozess, der sich erlernen lässt. Im familiären Umgang stellt er eine Kernkompetenz dar, die immer wieder benötigt wird.

7. **Change-Management**

Fast immer ist es leichter, in eine Situation hineinzukommen als wieder heraus. Das gilt auch für die Nachfolge. Entwicklung braucht Zeit und die Bereitschaft, sie dem zu geben, der die Nachfolge antritt. Wer der festen Überzeugung ist, alles besser zu machen, braucht keinen Nachfolger. Entwicklung bedingt Veränderung. Die Betroffenen stehen vor neuen Herausforderungen. Eine Nachfolgesituation ist des-

halb der ideale Ausgangspunkt für ein Change-Management. Es gilt, Handlungsweisen im privaten wie beruflichen Umfeld tatsächlich zu optimieren und nicht nur darüber nachzudenken.

8. **Neutrale Bewertung des Unternehmens**

Übergabewillige Firmeninhaber neigen dazu, ihr Vermögen zu hoch anzusetzen. Vorhandene Unternehmensbewertungen orientieren sich meist nur an steuerlichen oder rechtlichen Vorgaben. Über die zur Disposition stehenden Vermögenswerte muss Klarheit bestehen. Dies dient insbesondere der Befriedung derer, die zugunsten einzelner Familienmitglieder auf Ansprüche verzichten sollen. Sie tun sich damit leichter, wenn „ehrliche“ Werte die Basis bilden; zumal solche Unterlagen bei Scheitern der familieninternen Nachfolge als Basis die Suche nach externen Interessenten erleichtern.

9. **Unbelasteter Ort der Gespräche**

Bei Familienunternehmen vermischen sich Privates und Berufliches ständig. Das Wohnzimmer ist Besprechungszimmer, im Konferenzraum wird die Hochzeit geplant. Dies macht es erforderlich, Fragen der Nachfolge auch örtlich „auszulagern“. Denn die Umgebung beeinflusst das Verfahren unbewusst. Ein „unbelasteter“ Ort (beispielsweise ein Hotel oder auch das private Ferienhaus des Mediators), zu dem jeder an- und abreisen muss, schafft den notwendigen zeitlichen, örtlichen und organisatorischen Abstand.

10. **Der Weg ist das Ziel**

„Gut Ding braucht Weile.“ Diese Erkenntnis gilt auch für den Übergabeprozess. Tradition und Fortschrittsgedanken brauchen Zeit und Raum, um sich anzufreunden. Was Bestand haben soll, ist selten per Knopfdruck zu erreichen. Familienunternehmen beziehen ihre Kraft und Stärke gerade aus der Bipolarität zwischen dem Beibehalten von Traditionen und Werten einerseits sowie notwendigen Anpassungen an künftige Entwicklungen andererseits. Die Eigner kümmern sich persönlich. Das impliziert Interesse und En-

gagement, meist Leidenschaft und Visionen. Jede Generation folgt eigenen Prioritäten, hält Änderungen an anderen Stellen für erforderlich. Geduld ist Grundvoraussetzung. Der Weg ist das Ziel. Man muss nur gemeinsam auf ihm bleiben.

Dr. Beate Berger