

# Die Unternehmensübergabe konfliktfrei gestalten

**INHABERWECHSEL.** Ein Unternehmen an einen Käufer zu übergeben ist sowohl für den bisherigen, als auch für den künftigen Inhaber eine schwierige Zeit - denn beide müssen sich in ihrer Rolle neu definieren. Die Umstände verlangen von ihnen, gemeinsam Entscheidungen zu treffen, obwohl sie aufgrund ihrer Biografie und Lebenssituation oft unterschiedliche Einschätzungen und Bedürfnisse haben.

In der Übergabephase von Unternehmen sieht man viele Träume und Wunschvorstellungen platzen - sowohl beim bisherigen Unternehmensinhaber, als auch bei der Person, die von ihm das Zepter übernimmt. Die Ursache hierfür liegt immer seltener darin, dass der bisherige Inhaber des Unternehmens sich zu spät mit dem Thema Nachfolgeregelung befasst. Denn in den letzten Jahren setzte sich in Unternehmerkreisen die Erkenntnis durch: Dieser Schritt muss von langer Hand geplant sein - insbesondere dann, wenn der Nachfolger nicht der eigene Sohn oder die eigene Tochter, sondern ein „Fremder“ ist und der Betrieb nicht mangels Alternative „verschenkt“, sondern zu einem angemessenen Preis verkauft werden soll.

## Unterschiedliche Perspektiven bewirken Konflikte

Deshalb machen sich viele Unternehmer bereits Gedanken, wenn die ersten grauen Haare ihre Schläfen zieren. Dies gilt insbesondere für die Inhaber von Unternehmen, die außer von ihrer fachlichen Expertise primär von der Vertrauensbeziehung leben, die sie über viele Jahre zu ihrer Stammklientel aufgebaut haben - wie zum Beispiel viele Industriezulieferer und -dienstleister, aber auch Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien. Denn sie können ihren Kunden nicht heute verkünden, dass diese morgen einen neuen zentralen Ansprechpartner haben. Der Nachfolger muss vielmehr in einem längeren Prozess zunächst mit dem Geschäft des Unternehmens und den Besonderheiten seiner Klientel vertraut gemacht

sowie bei den Kunden eingeführt werden. Sonst ist die Gefahr groß, dass just das verloren geht, was weitgehend den Wert des Unternehmens ausmacht: nämlich die behutsam gewachsenen Beziehungen zu den Kunden.

Deshalb ist es bei besagten Unternehmen meist nötig, dass dessen bisheriger und künftiger Inhaber, nachdem die Unternehmensübergabe vertraglich wurde, noch eine längere Zeit zusammenarbeiten und gemeinsam das Unternehmen führen. Dieser Übergabeprozess erstreckt sich oft über zwei, drei Jahre und ist in der Regel für alle Beteiligten keine leichte Zeit. Denn in ihr prallen meist nicht nur zwei Generationen, sondern auch zwei unterschiedliche Perspektiven aufeinander. Während der scheidende Inhaber primär daran denkt, wie der Übergabeprozess - also die nächsten zwei, drei Jahre - gestaltet werden, sind für den künftigen (alleinigen) Inhaber die folgenden Fragen zentral:

- Wohin soll sich das Unternehmen mittel- und langfristig entwickeln?
- Was ist nötig, damit das Unternehmen auch nach dem Ausscheiden des bisherigen Inhabers erfolgreich im Markt agiert (und ich die Verpflichtungen, die ich mit dem Kauf des Unternehmens einging, erfüllen kann)?

Aus diesen unterschiedlichen Sichtweisen resultieren unterschiedliche Prioritätensetzungen im Arbeitsalltag, woraus sich in der Zusammenarbeit häufig Konflikte ergeben. Hinzu kommt: Alle Beteiligten müssen, wenn der Übergabeprozess eingeleitet wird, sich selbst und ihre Rolle neu definieren. So muss zum Beispiel

**Übergabe.** Wie im Sport muss auch in der Wirtschaft beim Inhaberwechsel die Übergabe des „Staffelstabs“ im richtigen Moment sicher gelingen. Trainer können helfen.



Foto: Cardinal / Corbis

der bisherige Inhaber, der es gewohnt ist, allein Entscheidungen zu treffen, den neuen Mitinhaber und künftigen alleinigen Inhaber fortan nicht nur in seine Entscheidungsprozesse einbeziehen, sondern diesem auch sukzessiv die (alleinigen) Entscheidungsbefugnisse übertragen.

Dies fällt vielen gestandenen Unternehmern schwer - selbst wenn sie guten Willens sind. Denn sie sind mit dem Unternehmen, das sie oft über Jahrzehnte aufgebaut haben, emotional verbunden. Außerdem haben sie im Laufe der Jahre ihren eigenen Stil entwickelt, Probleme und Herausforderungen anzugehen und zu lösen. Zudem haben sie aufgrund ihrer Erfahrungen meist eine sehr dezidierte Meinung darüber, was beim Führen des Unternehmens, beim Umgang mit seinen Kunden zu beachten ist. Der künftige Inhaber hingegen ist - sofern er nicht zuvor bereits Unternehmer war - in ihren Augen noch ein unternehmerisches Greenhorn, das das Unternehmen sowie

seinen Markt und seine Klientel noch nicht kennt und sich in der Rolle des Unternehmers erst noch einfinden muss und noch lernen muss, was geht und nicht geht.

## Emotionale Wunden unbedingt vermeiden

Diese Grundeinstellung prägt oft unbewusst ihre Kommunikation mit dem künftigen Inhaber, was unweigerlich zu Konflikten führt - insbesondere dann, wenn der bisherige Inhaber, real oder in der subjektiven Wahrnehmung des künftigen Inhabers, sich entsprechend auch gegenüber Mitarbeitern und Kunden äußert und so dessen Autorität untergräbt. Schleichen sich solche Kommunikationsmuster in den Umgang der Beteiligten ein, dann ist der Übergabeprozess meist nicht mehr zu steuern, mit der Konsequenz, dass die geplante Übergabe entweder ganz scheitert oder im Verlauf dieses Prozesses ein großer Teil des Un-

ternehmenswerts vernichtet wird. Deshalb empfiehlt es sich, zu diesem Prozess einen neutralen, externen Berater hinzuzuziehen, der den Übergabeprozess begleitet und mit den Beteiligten die verschiedenen Aspekte bearbeitet, die mit jedem Nachfolgeprozess verbunden sind - hierzu zählen unter anderem:

- **psychologische Aspekte**

Welche Erwartungen habe ich als neuer beziehungsweise scheidender Gesellschafter an das Verhalten des jeweils anderen? Was ist mir als Person in dem Übergabeprozess wichtig?

- **unternehmerische Aspekte**

Inwieweit ändert sich durch die (beabsichtigte) Übergabe die Kultur des Unternehmens, seine Marktposition? Was ist aus meiner Warte als neuer beziehungsweise scheidender Gesellschafter für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe wichtig?

- **kommunikative Aspekte**

Wie kommunizieren wir als neuer sowie scheidender Gesellschafter im Übergabeprozess miteinander? Wie treffen wir Entscheidungen und kommunizieren wir sie? Wie und wann informieren wir die Mitarbeiter, Kunden und sonstigen Stakeholder über die geplante Übergabe?

Über viele der vorgenannten Fragen wird in geplanten Übergabeprozessen keine explizite Verständigung erzielt. Vielmehr wursteln die Beteiligten - auch weil die Übergabe für sie Neuland ist - gemäß der Devise „Irgendwie wird es schon klappen“ so vor sich hin, bis auf beiden Seiten bereits emotionale Wunden entstanden sind, die richtig schmerzen und ein zielorientiertes Zusammenarbeiten erschweren.

Erst wenn sich die Situation bereits krisenhaft zugespitzt hat, suchen sie - sozusagen als letzten Notnagel - oft eine externe Unterstützung mit der Intention, den Übergabeprozess wieder in ein ruhiges Fahrwasser zu führen.

## Auf ins ruhige Fahrwasser

Eine solche externe Beratung gliedert sich in vier Phasen.

### 1. Analysephase

Der Berater interviewt in Vier-Augen-Gesprächen alle Beteiligten - also zum



## Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen

**Neuer Mediations-Kongress.** Wenn in einem Unternehmen jeder die Schuld bei den anderen sucht, verschärft sich das betreffende Problem sehr schnell. Mediations-Spezialisten zeigen auf einer Experten-Tagung vom 10. bis 12. März an der Universität Witten/Herdecke gangbare Wege zu einem produktiven Miteinander.

Die Universität Witten/Herdecke ruft und alle kommen: Um als Redner bei einem Symposium zum Thema „Die Praxis systemischer Konfliktbearbeitung in Organisationen“ ([www.uni-wh.de/symposium](http://www.uni-wh.de/symposium)) dabei zu sein, machen sich so gut wie alle Experten der deutschen Mediationsszene auf den Weg. Ziel der Tagung ist es, aufzuzeigen und zu diskutieren, wie Mediation helfen kann, Konflikte am Arbeitsplatz zu lösen.

### Systemprobleme nie Einzelnen zuschreiben

Konflikte in Organisationen werden von den Beteiligten oft persönlich genommen, obwohl es eigentlich um organisationsbedingte Spannungsfelder im Hintergrund geht. „Es werden meist Schuldige gesucht. Und jeder sieht natürlich beim anderen die Schuld. Ich halte die personenbezogene Zurechnung von Systemproblemen für einen der wichtigsten Faktoren, durch den Konflikte massiv verschärft werden“, erklärt Prof. Dr. Arist von Schlippe, akademischer Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke, den Ansatz der Fachtagung.

Wer Konflikte nachhaltig bearbeiten wolle, solle neben der Kenntnis von Mediationsansätzen auch systemische Organisationsdynamiken verstehen. „Der systemische Blick auf Organisationen kann sowohl das Handlungsspektrum von Mediatoren erweitern als auch die systemische Organisationsberatung bereichern“, so die Tagungsveranstalter. In dem Symposium treffen sich bekannte Forscher und Praktiker, um ihre unterschiedlichen Zugänge zur Konfliktbearbeitung in Organisationen vorzustellen und zu diskutieren. Zudem richtet sich die Veranstaltung an Führungskräfte, Personalentwickler und deren Berater. Als Referenten treten auf:

- **Prof. Dr. Dirk Baecker:** „Widersprüche im System - Unternehmenskonflikte intelligent nutzen“
- **Rudi Ballreich und Prof. Dr. Luc Ciompi:** „Hasslogik und Liebeslogik - was die Verstärkung positiver Gefühle in der Mediation bewirkt“
- **Kurt Faller:** „Wie Organisationen konfliktfest werden - das Entwickeln von Konfliktmanagementsystemen in Organisationen als Prozess“
- **Dr. Hans-Rudi Fischer:** „Anamorphotisches Blicken - zur konstruktivistischen Methodik in der Organisationsmediation“

- **Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl:** „Jede Situation ist einmalig - der Kontingenzansatz in der Organisationsmediation“
- **Anita von Hertel:** „Vom Win-lose zum Win-Win - Konflikte zwischen Organisationen mediativ bearbeiten“
- **Anja Köstler:** „Energien und Signale im Feld nutzen - Konfliktbearbeitung mit dem Worldwork-Ansatz von Arnold Mindell“
- **Dr. Joseph Rieforth:** „Braucht jede Lösung ein Problem? - systemische Organisationsmediation mit dem Neunfelder-Modell“
- **Dr. Martina Scheinecker:** „Mit der Kraft positiver Zukunftsbilder arbeiten - lösungsfokussierte Ansätze der Organisationsmediation“
- **Dr. Bernd Schmid:** „Wege aus dem Dilemma-Zirkel - Umgang mit Dilemmasituationen in Organisationen“
- **Dr. Gunther Schmidt:** „Schlummernde Kompetenzen aktivieren - Ansätze für die Organisationsmediation“
- **Prof. Dr. Fritz B. Simon:** „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie - Systemtheorie des Konflikts als Basis für praktische Interventionen in Organisationskonflikten“
- **Dr. Markus Troja:** „Niemand lässt sich etwas vom anderen sagen - Navigieren zwischen unterschiedlichen Systemlogiken in der Konfliktarbeit mit Freiberuflern“
- **Prof. Dr. Arist von Schlippe:** „Bevor das Kind in den Brunnen fällt - systemische Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen“
- **Prof. Dr. Rudi Wimmer und Prof. Dr. Marcel Hülsbeck:** „Strategiearbeit erzeugt Spannungen - Umgang mit Konflikten in Change-Prozessen“.

Die Universität Witten/Herdecke ist seit ihrer Gründung im Jahr 1982 eine Modelluniversität, die mit rund 2.200 Studierenden eine Vorreiterrolle in den Bereichen Gesundheit, Wirtschaft und Kultur einnimmt. Wissensvermittlung geht an der UW/H immer Hand in Hand mit Werteorientierung und Persönlichkeitsentwicklung. Die Universität gilt in Wirtschaftskreisen als ein Pionier der akademischen Forschung und Lehre zu den Besonderheiten von Familienunternehmen. Diese Arbeit liegt in den Händen des „Wittener Instituts für Familienunternehmen“ (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke. Drei Forschungs- und Lehrbereiche (Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften) bilden das wissenschaftliche Spiegelbild von Familienunternehmen.

**Martin Pichler**





**Universität Witten/Herdecke.** Hier findet im März ein Mediationskongress statt.



**Prof. Dr. Arist von Schlippe.** Der renommierte Systemiker lädt nach Witten ein.

→ Beispiel den neuen und den scheidenden Gesellschafter (sowie bei Partnerunternehmen die verbleibenden Partner). Er ermittelt deren offene und verdeckte Interessen, Wünsche sowie Befürchtungen. Er klärt den Konfliktstatus und bereitet die Beteiligten auf die Klärung vor - zum Beispiel, indem er bei ihnen mit seinen Interventionen einen Perspektivenwechsel bewirkt. In extrem zugespitzten Situationen kann ein Ergebnis der Analyse auch folgende Einschätzung sein: Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe ist zum aktuellen und vielleicht auch zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr möglich. Dann bereitet der Berater die Beteiligten auf ein letztes Klärungsgespräch vor, das auf eine würdige Trennung auf Augenhöhe abzielt.

## 2. Klärungsphase

In dieser Phase führt der Berater mit den Beteiligten zum Beispiel einen Workshop durch. Er klärt mit ihnen die entstandenen Konflikte und Missverständnisse und schafft den erforderlichen Raum, dass alle Beteiligten - auch die eher schweigsamen Zeitgenossen - ihre wechselseitigen Erwartungen ehrlich äußern. Gemeinsam erarbeiten sie, was die zentralen Erfolgsfaktoren einer Unternehmensübergabe sind sowie Regeln für den Umgang miteinander und erzielen ein Commitment hierüber. Zudem verständigen sie sich auf die zentralen Eckpfeiler der Übergabestrategie.

## 3. Planungsphase

In dieser Phase plant der Berater mit den Gesellschaftern die Details für das Umsetzen der Strategie. Er verständigt sich mit ihnen über die betrieblich notwendigen Veränderungen und entwirft mit ihnen einen Maßnahmenplan. Außerdem erstellt er mit ihnen einen Kommunikationsplan, wie und wann die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und sonstigen Stakeholder wie Banken oder die (regionalen) Medien über die geplanten Veränderungen informiert werden.

## 4. Umsetzungsphase

In dieser Phase begleitet der Berater die aktuellen und künftigen Inhaber zum Beispiel mit Coachings beim Umsetzen der Maßnahmen. Außerdem schafft er den erforderlichen Rahmen, damit die Stakeholder sich regelmäßig wechselseitig Feedback geben und gegebenenfalls Strategieanpassungen und Verhaltensänderungen vornehmen. Oft erfolgt in dieser Phase auch ein individuelles Führung coaching für den „neuen“ Chef sowie ein Coaching des alten Chefs, das ihn dabei unterstützt, „sein“ Unternehmen loszulassen und sich auch wirklich zurückzunehmen.

Durch ein solches Vorgehen lassen sich die meisten Nachfolgeprozesse, bei denen bereits emotionale Verletzungen entstanden sind, noch in ein ruhiges Fahrwasser führen, sodass der Übergabeprozess gelingt - auch weil der Berater eine Platt-

form schafft, um auch heikle, mit Emotionen behaftete Themen so zu besprechen, dass für beide Seiten akzeptable und somit tragfähige Lösungen erarbeitet werden können.

## Frühzeitig professionelle Unterstützung holen

Viel sinnvoller wäre es aber, unmittelbar nachdem (oder sogar noch bevor) die Unternehmensübergabe vertraglich geregelt wurde, einen Nachfolgeberater zu engagieren. Denn im Übergabeprozess müssen sowohl der bisherige als auch der künftige Inhaber sich und ihre Rolle neu definieren und finden.

Außerdem müssen die Akteure gemeinsam viele Herausforderungen meistern, bezüglich deren Lösung sie aufgrund ihrer Biografie und der Lebensphase, in der sie sich befinden, oft unterschiedliche Einschätzungen, Erwartungen und Bedürfnisse haben. Deshalb sind Konflikte beziehungsweise Interessengegensätze, aus denen Konflikte resultieren, nahezu unumgänglich. Darum ist eine professionelle Prozessbegleitung fast unverzichtbar, wenn der Übergabeprozess gemeistert werden soll, ohne dass emotionale Wunden entstehen und ein großer Teil des Unternehmenswerts unbedacht vernichtet wird.

Klaus Kissel •



## AUTOR

### Klaus Kissel

ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM-Instituts für Sales- und Managementberatung, das Unternehmen unter anderem in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung unterstützt. Er ist Autor des Buchs „Das Prinzip der minimalen Führung“ (Windmühle Verlag, 2011).

### IFSM-Institut für Sales- und Managementberatung

Uwe Reusche, Klaus Kissel  
Klostergut Besselich, 56182 Urbar  
Tel. 0261 9623641  
www.ifsm-online.com