

Unternehmensnachfolge: Vom Kind zum Chef

Von Deike Uhtenwoldt



Am Anfang flossen noch Sekt und Freudentränen. Das war an Weihnachten, als die Betreiber des erfolgreich geführten Tagungshotels feierlich verkündeten, ihr „Juwel“ an den Sohn und seine Partnerin übergeben zu wollen. Aber schon drei Wochen später flogen die Fetzen, als die Kinder, beide studierte Betriebswirte, einen Businessplan vorlegten. Die Eltern reagierten tief gekränkt. Was die Kinder schriftlich als „Meilensteine auf dem Weg zur endgültigen Übergabe“ bezeichneten, fühlte sich für sie an wie ein Herausdrängen aus dem Unternehmen. Was die Kinder nüchtern „strategische Optionen“ nannten, empfanden sie als pure Anmaßung. Juwel unterm Weihnachtsbaum versus Businessplan auf dem Tablet – das Angebot der Eltern und die Antwort der Kinder passten einfach nicht zusammen: „Die Kommunikation zwischen beiden Seiten folgte nicht derselben Logik“, erklärt Arist von Schlippe das Beispiel.

An der Privathochschule Witten-Herdecke forscht und lehrt der Psychologieprofessor zur „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“. Bei kleinen Betrieben sei neben dem Nachfolgethema die Trennung der unternehmerischen von der familiären Ebene das Hauptproblem, sagt er. Von Schlippe spricht von Paradoxie: „Wir begegnen hier der Gleichzeitigkeit von zwei in vieler Hinsicht einander total widersprechenden Logiken, nämlich der Familie und des Unternehmens.“ Ein schönes Beispiel sei das vom Vater im Aufsichtsrat, der ein Dokument lesen wollte und die schmutzige Brille kurz mal an seine Tochter, die neue Geschäftsführerin weiterreichte: „Mach mal eben sauber!“ Was nicht

gerade für ein fortschrittliches Rollenmodell spricht und auf jeden Fall den Kontext Aufsichtsrat sprengte. „Familienkommunikation bricht in Unternehmenskommunikation ein und erzeugt eine Irritation“, sagt von Schlippe. Aber die Frau sei souverän genug gewesen, zu lachen, die Brille zu säubern und sie dem Vater zurückzugeben.

Im Fall der Nachfolgeregelung für das Tagungshotel war den Beteiligten dagegen das Lachen vergangen, der Streit zwischen Vater und Sohn eskaliert. Letzterer bat den Professor um Vermittlung, und von Schlippe stellte vier Stühle auf: Unternehmer- neben Vaterstuhl, Sohn- neben Nachfolgerstuhl. Dann lud er die Parteien ein, sich in die Weihnachtsszene zurückzusetzen und entsprechend der eigenen Rollenzuweisung Platz zu nehmen. Das Ergebnis: Sohn und Vater saßen sich überkreuz gegenüber, weil der Sohn den professionellen Kontext, sein Vater den familiären gewählt hatte. „Beide sitzen vor einem leeren Stuhl, der Vater hat keinen Sohn als Gegenüber, der Nachfolger keinen Unternehmer“, verdeutlicht von Schlippe das Bild. „Aber das war ihnen nicht bewusst.“ Ein Missverständnis, das zum Zerwürfnis führte und gegen das nur hilft, es sich bewusst zu machen, sagt der Professor.

Langsam herantasten

Hilfreich ist es aber auch, sich an das Verschmelzen von Arbeit und Familienleben langsam heranzutasten, anstatt gleich alles auf eine Karte zu setzen. So hat der Hamburger Felix Schulze schon als Heranwachsender in der Rechtsanwaltskanzlei seines Vaters ausgeholfen. Er tippte zum Beispiel diktierte Stellungnahmen oder Klageschriften ab. Das habe nicht nur seine Schulnote in Deutsch verbessert: „Ich war begeistert von dem Beruf“, sagt der heutige Rechtsanwalt. In die Sozietät des Vaters einzusteigen sei aber nicht Studienziel gewesen, betont er. Vielmehr habe ihm nach dem Prädikatsexamen auch eine Richterkarriere offengestanden. Zeitgleich hatte aber Vater Lenard Schulze mehr als gut zu tun: Seine Teilhaberin war aus familiären Gründen ausgeschieden, daher bot er dem Sohn an, sofort zusammenzugehen. „Ich habe nicht lange überlegt“, sagt Felix Schulze. Er wusste schließlich schon genau, worauf er sich einließ.

Heute trennt nur eine hohe Flügel-Schiebetür die Arbeitsplätze von Vater und Sohn. Und doch liegen dazwischen Welten. Beim Senior sieht man den Schreibtisch hinter den Aktenbergen kaum noch, beim Junior dominieren zwei große Bildschirme, davor nur ein geöffneter Ordner, drei weitere auf dem Fußboden. Alles Mandate, die sich der Rechtsanwalt noch für die Bearbeitung am Nachmittag vorgenommen hat. Anzuerkennen, dass zwei verwandte Menschen ganz unterschiedlich strukturiert sein können, und für die Zusammenarbeit Kompromisse zu finden war ein Lernprozess. „Wir respektieren uns gegenseitig“, sagt der Sohn. Ihm verdankt der Vater ein neues Aktensystem. „Man muss aushalten können, dass der andere vielleicht auch recht hat“, sagt er und muss schmunzeln. Ebenso wie der Berufseinsteiger zu Beginn seiner Karriere ausgehalten hat, dass der berufliche Mentor zugleich sein Vater ist. „Ich habe in vielen Situationen seinen professionellen Rat gesucht“, sagt Felix Schulze.

Vom Gründer zum Senior

Vom Einsteiger zum Umsatzbringer, vom Gründer zum Senior: Dass sich die Rollen und damit der jeweilige Verdienst im Laufe der 15 Jahre langen Zusammenarbeit verändert haben, damit konnte Lenard Schulze umgehen. Er ist dankbar, dass er mit bald 75 Jahren noch einer Tätigkeit nachgehen kann, die ihn intellektuell fordert. Das Gute an freien Berufen: Man kann die Klienten und damit Zuständigkeiten leicht trennen. „In neunzig Prozent der Fälle arbeitet jeder für sich, zehn Prozent sind komplizierter, die machen wir dann zusammen“, sagt der

Senior. Teamwork und Urlaubsvertretungen machen aber auch die Unterschiede in den Arbeitsweisen deutlich. „Man muss aufpassen, dass man nicht zu unsachlich miteinander wird“, warnt Felix Schulze. Innerhalb der Familie nehme man sich einfach mehr heraus und pflege einen direkten Sprachgebrauch, wie er unter Gesellschaftern ansonsten unüblich sei.

„Die Kommunikation in einer Familie ist enthemmt. Man reagiert heftiger, weil so viel Emotionalität im Raum ist“, sagt auch Arist von Schlippe. Die Machtkämpfe innerhalb der Familienbetriebe würden bisweilen aufs Heftigste geführt. „Beide haben das Gefühl, sie sind aneinander gefesselt“, erklärt der Professor die „Family Wars“-Psyche. Irgendwann ist der Groll so groß, dass man es nicht mehr gelöst kriegt – am Ende geht das nicht selten auf Kosten familiärer Bande. Ein Risiko, das den im Eingangsbeispiel genannten Hotelbetreibern zu groß war: „Sie haben sich entschieden, das Hotel zu verkaufen, um die familiären Beziehungen nicht zu gefährden“, erzählt von Schlippe.

Dabei sind Familienunternehmen in Deutschland, abgesehen vom Bankgewerbe, in jeder Branche weit verbreitet (siehe Kasten): Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM) definiert sie als Einheit von Eigentum und Leitung. Gut die Hälfte der Eigentümer übergibt das Unternehmen dem IfM zufolge an die eigenen Kinder oder Familienmitglieder. Häufig nach einer Phase der Zusammenarbeit, zumindest gilt das für Kleinbetriebe, wie sie etwa im Baugewerbe verbreitet sind. Die familieninterne Nachfolge habe hier einen Anteil von rund 53 Prozent, sagt die Wirtschaftswissenschaftlerin Nadine Schlömer-Laufen. Die IfM-Projektleiterin hat das erstaunt. „Eigentlich sagt man, je kleiner der Betrieb, desto uninteressanter ist die Nachfolge für die Kinder.“

Weniger Nachfolger

Insgesamt gewinnt nämlich die familienexterne Übernahme an Boden. Schlömer-Laufen erklärt das zum einen mit demographischen Faktoren wie sinkenden Geburtenzahlen. Zum anderen spielen Freiheit, Freizeit und Selbstbestimmung eine größere Rolle als früher. „Die Kinder sind einfach besser ausgebildet und haben studiert“, sagt die Projektleiterin. Ein BWL-Studium spricht zwar nicht generell gegen die Übernahme der elterlichen Bäckerei, aber wenn anderswo mehr Verdienst und weniger Arbeitsbelastung locken, wird es schwierig.

Die Eltern sollten in jedem Fall nicht stillschweigend davon ausgehen, dass die Kinder ihre beruflichen Nachfolger werden. „Man muss sich über die gegenseitigen Pläne und Erwartungen austauschen“, sagt Schlömer-Laufen. Gerade in landwirtschaftlichen Betrieben, der Gastronomie oder im Handwerk arbeiten die jungen Leute schon mit, bevor die Entscheidung über die Nachfolge ansteht. Das sollte aber nicht dazu führen, das Gespräch über die Zukunft des Unternehmens immer weiter in die Zukunft zu verschieben. Ebenso wie Eltern nicht aus steuerlichen Gründen vorschnell Eigentumsanteile auf den Nachwuchs übertragen sollten. „Das kann die Familie in die Bredouille bringen, weil zu früh Fakten geschaffen werden“, hat Arist von Schlippe erlebt.

Mit Unternehmensnachfolgen hat das Hamburger Rechtsanwaltsduo Schulze übrigens auch beruflich zu tun. Es unterstützt die Mandanten bei unternehmerischen Entscheidungen und bietet auch Mediation an. Nur bei der Planung der eigenen Nachfolge hat das noch keine Früchte getragen. „Kürzertreten, das kann ich nicht“, sagt Lenard Schulze. Das repräsentative Büro und die vier Angestellten verlangten einen gewissen Umsatz und vollen Einsatz. „Wenn ich jetzt aufhöre, gibt es kein Zurück.“ Im rechten Moment loszulassen – auch das ist ein wichtiges Nachfolgethema.