



Norbert Wandl  
Ute Habenicht

# **Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten**

Den Generationenwechsel  
zeitgerecht einleiten und durchführen



Norbert Wandl / Ute Habenicht

Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten

Norbert Wandl  
Ute Habenicht

# **Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten**

Den Generationenwechsel  
zeitgerecht einleiten und durchführen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH. Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2368-4

# Vorwort

Wie gehen wir gut und lösungsfokussiert mit der Nachfolge in Familienunternehmen um? Die Übernehmensübergabe ist ein wirklich wichtiges Thema, von dem zurzeit hunderttausende von Menschen persönlich betroffen sind. Geglückte Übergaben von Familienunternehmen haben auch einen wesentlichen Einfluss auf eine positive Gesamtentwicklung unserer Gesellschaft. Die besonderen Bedingungen von Vertrauen und Zugehörigkeit ermöglichen es Familienunternehmen bis heute immer wieder, erstaunliche Modelle geglückter Unternehmenskultur zu bieten. Zugleich haben Unachtsamkeiten in diesem Bereich besonders schmerzhaft und folgenreiche Auswirkungen.

„Gewöhnliche Menschen bedauern ihre Fehler, besondere ihre Unachtsamkeiten“, heißt es in einem nahöstlichen philosophischen Sprichwort. Dieses Buch hat das Zeug dazu, seine LeserInnen achtsamer werden zu lassen, um Gelegenheiten beim Prozess der Unternehmensweitergabe zu ergreifen, die sonst vielleicht verstrichen wären.

Wer immer mit dem Thema des Generationenwechsels in Familienunternehmen befasst ist, sei es als Mitglied der älteren übergebenden Generation im Unternehmen, sei es als Mitglied der Generation, die nun auf den Plan tritt und die Verantwortung übernimmt, oder sei es auch als BeraterIn, die den Wandel begleitet: sie alle werden in diesem Buch von Norbert Wandl und Ute Habenicht viele wertvolle Anregungen finden. Das Buch beleuchtet das Thema aus vielen Perspektiven, ist außerordentlich lebendig geschrieben und zugleich fachlich fundiert. Der Leser ist eingeladen, selbst mitzuarbeiten und bekommt nicht einfach irgendwelche fertigen Rezepte vorgesetzt.

Das Autorenpaar betrachtet die typischen Loyalitäten und Zugehörigkeiten in Familienunternehmen, führt uns durch die damit verbundenen symbolischen und mythologischen Bezüge, lässt uns die Frage aus der Sicht und vom Standpunkt aller Beteiligten her erleben, und führt uns anhand einer

## 6 Vorwort

Reihe immer wieder aufgenommenen konkreter Fallgeschichten durch die Themen. Die Fülle der Perspektiven, die die AutorInnen auffächern, ist ungewöhnlich, und das Drehbuch einer erfolgreichen Übernahme übertrifft in der Fülle der Rollen, die dabei beschrieben werden, alle anderen mir dazu bekannten Quellen.

Eine frische Sichtweise entsteht, indem die Metapher einer Heldenreise auf dem Entwicklungsweg junger Unternehmer bei der Weitergabe des Unternehmens angewendet wird. Im Lösungswerkzeugkasten finden die LeserInnen einen kompakten Überblick über methodische Elemente des lösungsfokussierten Ansatzes und anderer Formen der systemischen Arbeit – und eine Fülle von praktischen Übungen, Checklisten und wohl abgewogenen Hinweisen, die sachlich fundiert und appetitlich präsentiert sind. Das Autorenpaar verbindet dabei elegant zentrale Sichtweisen der Strukturaufstellungsarbeit mit dem Thema des Generationenwechsels.

Ich wünsche den LeserInnen, dass sie ebenso viel Vergnügen an diesem Buch haben werden wie ich und wünsche großen Nutzen und Erfolg.

Egmond aan Zee, im Sommer 2010

Matthias Varga von Kibéd

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	9

## Teil I

### Die Protagonisten auf der Bühne – Griechische Tragödie oder Helden-Epos?

Weshalb Firmenübergaben so kompliziert sind	13
---	----

#### **1. Die griechische Tragödie: Warum der Generationenwechsel im Familienunternehmen so kompliziert ist**

Das Familienunternehmen als Lebenssinn und -inhalt:	18
Die Familie und das Unternehmen	19
Loyalitäten – Die Bindung an Dogmen und Wertesysteme	23
Zugehörigkeit – Wer dazu gehört und wer nicht	26
Die Dinge beim Namen nennen, Erwartungen aussprechen und Konflikte lassen, wo sie hingehören	30
Der Übergeber als Mensch und Gott	32
Die „Schuld“ des Nicht-Übernehmens	37
Der Patriarch fügt sich seinem Schicksal	45
Vater, Mutter, Kind und alle anderen	48

#### **2. Das Helden-Epos: Wie der Generationenwechsel in Familienunternehmen funktionieren kann**

Die Heldin in ihrer Welt – das Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie	61
Die Heldin wird gerufen – sie verweigert sich vorerst dem Ruf	68
Die Heldin im Zwiespalt	71

## 8 Inhaltsverzeichnis

Die Abreise der Heldin – das Abenteuer beginnt _____	74
Die Prüfung der Heldin – Kampf, Initiation und Transformation _____	76
Die Heldin empfängt einen Schatz _____	79
Die Heimkehr der Heldin _____	82
Das neue Leben der Heldin – Vereinigung von Erfahrungen und neuem Wissen _____	87
Epilog: Der Vater der Heldin – Wie er die Zeit genutzt hat _____	89

### Teil II

Der Lösungs-Werkzeugkasten und das Drehbuch für einen erfolgreichen Generationenwechsel _____	91
--	----

#### **3. Der Lösungs-Werkzeugkasten \_\_\_\_\_ 93**

Lösungsfokussierte Haltung _____	93
Die unterschiedliche Welt des Problems und der Lösung _____	94
Einführung in die lösungsorientierten Prinzipien _____	94
Lösungsorientierte Gesprächstechnik _____	95
Lösungsorientierte Fragen in der Übergabe _____	96
Lösungsfokussierte Haltung im Übergabeprozess anwenden _____	97
Skalenfragen _____	99
Ressourcenarbeit _____	101
Arbeiten mit Systemischen Strukturaufstellungen _____	105

#### **4. Drehbuch für ein glückliches Ende \_\_\_\_\_ 115**

Was kann ich selbst tun? _____	115
Wie haben es andere gelöst? _____	131
Die Familienkonferenz _____	133
Welche Gespräche sind mit wem zu führen? _____	138
Brauche ich für die Übergabe externe Beratung? _____	139

#### **Danke \_\_\_\_\_ 149**

#### **Literatur und Quellen \_\_\_\_\_ 151**

#### **Die Autoren \_\_\_\_\_ 155**



# Einleitung

Der Generationenwechsel in Familienunternehmen bedeutet zuerst einmal eine Krise im Unternehmen. Mit Krisen sind immer Chancen und Risiken verbunden. Ein großes Risiko ist es aus unserer Sicht, den sogenannten „soft facts“, also der Kommunikation, den Beziehungen und den menschlichen Sehnsüchten bei der Übergabe zu wenig Beachtung zu schenken. Viele Betroffene widmen den „hard facts“, also der Klärung der Eigentumsverhältnisse, den steuerrechtlichen Fragen und der finanziellen Altersabsicherungen bei der Übergabe, die größte Aufmerksamkeit. Natürlich sind diese „hard facts“ gründlich zu beachten, nur entscheiden sie nicht alleine über Erfolg oder Scheitern der Übergabe. Vielmehr bilden die „soft facts“ ein tragfähiges Fundament, auf dem die „hard facts“ aufbauen können.

In Familienunternehmen, die ihren Generationenwechsel erfolgreich gemeistert haben, finden sich folgende Gemeinsamkeiten: das Bewusstsein, dass es sich beim Generationenwechsel um eine große Herausforderung handelt, die nicht mit denselben Strategien wie das Tagesgeschäft zu bewältigen ist, und eine aktiv gepflegte und praktizierte Gesprächs- und Konfliktkultur in der Familie und im Unternehmen.

Die Gründe für das Scheitern scheinen hingegen vielfältiger zu sein. Meist fehlen das Bewusstsein über die Wichtigkeit dieses Prozess und eine offene Gesprächskultur. Wir haben auch Familienunternehmen kennen gelernt, bei denen viele Voraussetzungen eines erfolgreichen Generationenwechsels erfüllt waren – und die trotzdem gescheitert sind. Mit Scheitern meinen wir hier nicht unbedingt, dass das Unternehmen geschlossen wurde. Vielmehr verstehen wir darunter, dass es den Betroffenen nicht gelungen ist, ein erfülltes Leben im Unternehmen und in der Familie zu finden.

Wir wollen mit diesem Buch ein größeres Bewusstsein für die menschlichen Komponenten einer Übergabe schaffen. Wir wenden uns damit vor allem an ÜbergeberInnen und an ÜbernehmerInnen, bei denen ein Generationen-

## 10 Einleitung

wechsel ansteht. Auch diejenigen, die sich bereits mitten im Generationenwechsel ihres Familienunternehmens befinden, werden darin nützliche Anregungen finden. BeraterkollegInnen finden vielleicht gerade in der Verknüpfung mit den Systemischen Strukturaufstellungen® neue Ideen für ihre eigene Arbeit.

Als Vorbereitung für dieses Buch haben wir 35 Interviews geführt und dabei ehemalige ÜbergeberInnen und ÜbernehmerInnen zum Thema befragt. Diejenigen, die den Generationenwechsel in ihrem Familienunternehmen hinter sich haben, sind für uns die wahren Experten. Sie wissen heute, was sie damals gebraucht hätten und haben mit uns gemeinsam den Prozess aus der zeitlichen Distanz reflektiert. Diese wertvollen Erfahrungen bereichern das Buch.

Im ersten Teil „Griechische Tragödie oder Helden-Epos?“ lassen wir zwei Erzählungen einfließen. Diese beiden Geschichten sind frei erfunden, Ähnlichkeiten mit lebenden Personen sind rein zufällig. Gewisse Details dieser Geschichten haben wir vielleicht irgendwann irgendwo im Zusammenhang mit dem Generationenwechsel von Familienunternehmen gehört oder erlebt und damit sind sie doch auch ein Stück wahr.

Im Abschnitt „Der Lösungs-Werkzeugkasten“ stellen wir Methoden vor, durch die Sie in der Phase des Generationenwechsels zusätzliche Sichtweisen und Handlungsoptionen finden. Im Abschnitt „Drehbuch für ein glückliches Ende mit Checklisten“ liefern wir für ÜbergeberInnen und für ÜbernehmerInnen Anregungen, wie sie verschiedenen Situationen der Übergabe erfolgreich meistern können. Einige Denkansätze und Werkzeuge dieser beiden Teile sind direkt abgeleitet oder inspiriert von unserer lösungsfokussierten Arbeit mit Systemischen Strukturaufstellungen® nach Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd.

Wir wollen Ihnen keine Angst vor einem bevorstehenden Generationenwechsel machen, wir wollen Sie auf die Risiken und die Chancen hinweisen, die damit verbunden sind. Ein Generationenwechsel in Familienunternehmen ist für das Unternehmen und für alle Beteiligten eine große Chance als Personen und als Unternehmen zu wachsen. Wir möchten Sie ermutigen, in

der Unternehmerfamilie wesentliche Gespräche zu führen und für den Generationenwechsel eine Lösung anzustreben, die für alle Beteiligten ein gutes Leben ermöglicht.

Um die Lesbarkeit des Buches zu erleichtern, haben wir uns entschieden, die Formen wie „Übergeber“ und „Übernehmer“ als neutrale Variante zu verwenden und meinen damit ausdrücklich Frauen und Männer. Auch wenn manchmal von Söhnen die Rede ist, meinen wir hier gleichzeitig auch Töchter. Die Ich-Form und die Wir-Form wechseln im Text, weil wir Interviews oder Beratungen teilweise zu zweit, teilweise alleine durchgeführt haben.

Wir verwenden im Buch bewusst den Begriff „Generationenwechsel“, weil er für uns besser als der sonst übliche Begriff „Generationswechsel“ den Wechsel von einer Generation zur nächsten beschreibt und die Menschen beider Generationen einbindet. Damit ist „Generationenwechsel“ aus unserer Sicht umfassender und ganzheitlicher.

## Teil I

# Die Protagonisten auf der Bühne – Griechische Tragödie oder Helden- Epos?

Weshalb Firmenübergaben so kompliziert sind

# 1. Die griechische Tragödie: Warum der Generationenwechsel im Familienunternehmen so kompliziert ist

In der griechischen Tragödie wird der Mensch von Göttern in scheinbar unlösbare Situationen gebracht. Wie auch immer er handelt, die Situation kann nur schlimmer werden, und er kann durch sein Handeln nur schuldig werden. Das Fiasko ist vorprogrammiert, und er wird in diesen Prüfungen beobachtet. Dabei wird die Fehlbarkeit des Menschen aufgezeigt. Die nun folgende Geschichte mag in Ihren Ohren vielleicht etwas übertrieben klingen, wir wollen Ihnen eine Geschichte erzählen, in der wie in der griechischen Tragödie alles schiefging, was nur schiefgehen kann. Schrecken Sie nicht, werfen Sie das Buch nicht gleich in die Ecke, wir erzählen sie Ihnen nur, damit Ihnen so etwas nicht passiert.

## **Die Geschichte der Schreinerei Hobel:**

Der Patriarch ist gestorben, an einem düsteren Novembertag findet sein Begräbnis statt, jeder weiß, er ist an Gram gestorben. Alle sind sie da, die Familie, der Bürgermeister, alle anderen Honoratioren des Ortes und der Interessenvertretungen, es sind auch einige da, die sich hier denkbar schlecht fühlen: der ehemalige Steuerberater und der Notar der Familie. Der ehemalige Bankberater ist dem Begräbnis ferngeblieben, nach alledem, was er in den letzten Jahren mit der Schreinerei Hobel durchgemacht hat, kann ihm das auch keiner verdenken. Von den Familienmitgliedern misstraut jeder jedem. Blicken wir Jahre zurück, was alles geschehen ist ...

## 16 Die griechische Tragödie

Die Schreinerei Hobel in einem kleinen Ort in der Nähe von Augsburg. Ein namhafter Traditionsbetrieb, der sich schon Anfang der 1980er Jahre auf die Herstellung von industriell gefertigten Fenstern spezialisiert hat. Es ist die Zeit, als in großem Umfang alte Kastenfenster gegen Einfachfenster mit Doppelverglasung aus Holz oder Kunststoff ausgetauscht werden. Es gibt dafür hohe Förderungen, denn nach den Ölkrisen 1973 und 1979 ist erstmalig Energiesparen – und damit Wärmedämmung – ein Thema. Rechtzeitig ist Herr Hobel mit seiner kleinen Schreinerei auf diesen Zug aufgesprungen. Er ist Anfang 40 und nach wenigen Jahren hat er es zu einigem Wohlstand gebracht, Herr Hobel hat es geschafft. Dieser Höhenflug geht dann Jahre weiter, bis Anfang des neuen Jahrtausends, Fenster zunehmend in Osteuropa, vornehmlich in Polen, billiger hergestellt werden. Da die Schreinerei mit dieser neuen Konkurrenz zwar qualitativ, aber preislich nicht mithalten kann, gehen die Umsätze immer mehr zurück – und eine Neupositionierung steht an.

Michael, der Sohn, besucht die Berufsfachschule für Holzbildhauerei und Schreinerei in Berchtesgaden. Schon sein Großvater war Schreiner, und Michael folgt der Tradition der Familie, dass der erstgeborene Sohn wieder Schreiner wird. Michael ist der Erste in der Familie, der diesen Beruf in einem anderen Schreinerbetrieb, bei einem Kollegen des Vaters im Nachbarort erlernt. Darauf und über die Aufnahme in die renommierte Fachschule ist sein Vater besonders stolz und erzählt es überall herum, als wäre es alleine sein Verdienst. In den Ferien muss Michael zu Hause mitarbeiten, die anderen Schreiner sind dann einfach seine Kollegen. Er fühlt sich bei Montagearbeiten, bei denen er und die Kollegen oft einige Tage in einem anderen Bundesland unterwegs sind, besonders wohl. Manchmal fertigt die Schreinerei Hobel auch Möbel und Holzstiegen für besondere Kunden. Michael assistiert dann gerne Johannes, dem alten, erfahrenen Schreiner. Holzstiegen sind eine besondere Herausforderung für Schreiner, und Johannes ist Meister im Stiegenbau. Von Johannes lernt Michael den liebevollen Umgang mit dem Holz. Mit seiner Ruhe, die ihn auch dann nicht verlässt, wenn einmal etwas schiefeht und die Stiege nicht in den Aufgang passen will, ist Johannes für Michael der heimliche echte Meister der Schreinerei. Laut aussprechen würde hat er das natürlich nie. Das hätte wahrscheinlich wieder einen Tobsuchtsanfall sei-

nes Vaters ausgelöst. Sein Vater ist ein Patriarch im schlechtesten Sinn, er ist laut, hektisch, ungeduldig und unfair zu seinen Mitarbeitern und zu den Familienmitgliedern.

Michael hat einen jüngeren Bruder, Anton. Dieser hätte auch gerne mit Holz gearbeitet und in der Schreinerei gelernt, sein Vater jedoch entscheidet, dass er eine Ausbildung zum Maschinenbauer machen soll. Beide Brüder haben wenig von ihrem Vater, während der Schulzeit sehen sie ihn zwar täglich am Frühstückstisch, aber da sitzt er über seine Zeitung gebeugt, und an ein Gespräch ist nicht zu denken. Wenn es etwas zu besprechen gibt, dann gehen die beiden eher zu ihrer Mutter, der Vater interessiert sich für ihre Alltagsorgen nicht. Der Vater versteht es immer wieder, die beiden Brüder gegeneinander auszuspielen, sodass sie einander misstrauen und auch wenig miteinander sprechen. Anton ist eifersüchtig auf Michael, weil er Schreiner lernen darf. Michael hat sich dafür nicht selbst entschieden, sondern der Vater hat dies für ihn beschlossen. Beide Brüder leiden gleichermaßen an den fehlenden Gesprächen in der Familie, und sie hätten beide eine Auseinandersetzung im positiven Sinn mit ihrem Vater gebraucht.

*auf Seite 21 geht's weiter ...*

### Die Fallen

- ✧ Es gibt keine offene Gesprächskultur in der Familie. Der berufliche Werdegang der Söhne wird vom Vater bestimmt, ohne dass diese ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse einbringen können.
- ✧ Die Eltern haben durch ihr Verhalten eine ungesunde Konkurrenz unter den Brüdern aufgebaut.
- ✧ Der Übernehmer hat keine Vision und auch keine Idee, wie er sich auf die Suche nach Visionen begeben könnte.