

Unternehmensnachfolge jenseits von Recht und Finanzen

- Herausforderungen für Unternehmen und Mediatoren/innen -

Dr. iur. Detlev Berning
Hannover

Bedeutung

- Lt. IfM stehen jährlich rund 75.000 Unternehmen (Umsatz > € 250.000) zur Nachfolge an
- In ca. 50% dieser Fälle ist eine Nachfolge innerhalb der Familie gewünscht bzw. schon geplant
- In ca. 25% der Fälle sollen Externe die Nachfolge antreten
- In den restlichen 25% ist die Nachfolge ungeklärt

Problem

- Mittelständler verdrängen die Nachfolgeregelung „gern“
- Verzögerung oder gar Ausfall der Nachfolge hat erhebliche volkswirtschaftliche Schäden zur Folge
- Die Menschen im Umfeld (Mitarbeiter, Familien) sind unmittelbar und persönlich betroffen

Fokus Konfliktkosten

- Nachfolgen zu spät angegangen
- diffuse Einstellung zur Nachfolge, wenn sie denn in Angriff genommen wird
- Verschwendung von Ressourcen durch ineffizientes Vorgehen
- außer Acht lassen der Organisation (Dritter im Deal)
- durch Intransparenz gelegter Grundstein für Konflikte

Die Protagonisten

- Der Unternehmer und Abgeber
- Der Nachfolger (aus der Familie oder extern)
- Die Organisation

Der Unternehmer

- Unternehmer = Profi im Geschäft
- Aber ohne jegliche Erfahrung im Verkauf seines Unternehmens
- Das „schwarze Loch“
- Stichwort „Lebenswerk“
- => Verunsicherung
- Darf ein Profi Unsicherheit zeigen?

Der Nachfolger

- In Familie:
 - Abhängigkeit von Eltern-Unternehmer
 - Familiäre Dynamik contra Geschäft
 - Intime Kenntnis der Menschen
 - Traditioneller Auftrag => Erwartung
- Externer Nachfolger
 - Nachfolge/Übernahme versus Neugründung
 - Eigene Vorstellungen vom Unternehmen
 - Überleitende Zusammenarbeit

Die Organisation

- Oft übersehen – ist Objekt aber ganz entscheidend einbezogen
- Intransparenz (Was passiert da eigentlich?)
- Verunsicherung, wenn das offensichtlich Notwendige nicht passiert

Phasen einer Nachfolge

1. ins Handeln kommen (Grundentscheidung)
2. erste Schritte (Ausschreibung der Nachfolge, Familienmitglied einbinden)
3. Einstieg in Verhandlungen
4. um den Vertragsschluss herum
5. Die Vertragsabwicklung
6. Sonderfall: überleitende Mitarbeit

Phase 1 (Unternehmer)

- Helfen Argumente?
- Intrapsychischer Konflikt
- Es geht um
Handlungssicherheit/Souveränität
- Was ist möglich?
- => Coaching

Phase 2 (Unternehmer)

- Familie:
 - Konkretes Gespräch mit dem Nachfolger
 - Hat in der Regel konflikthaften Hintergrund
- Externe Nachfolge
 - Ausschreibung ist Kommunikation
 - Fühlt sich der Unternehmen in seinem Tun sicher, kann er auch eine Ausschreibung formulieren
 - Kommunikatives Problem: wird die „Botschaft“ verstanden?

Phasen 3 + 4 (Unternehmer)

- Bilaterale Kommunikation
- => Konflikte sind normal
- Prophylaxe?
- Mediative Moderation
- Prophylaxe?

Phasen einer Nachfolge

1. ins Handeln kommen (Grundentscheidung)
2. erste Schritte (Ausschreibung der Nachfolge, Familienmitglied einbinden)
3. Einstieg in Verhandlungen
4. um den Vertragsschluss herum
5. Die Vertragsabwicklung
6. Sonderfall: überleitende Mitarbeit

Phase 1 (Nachfolger)

- Familie:
 - Erwartung vom Unternehmer und der übrigen Familie (Hypothek)
 - Kann ich das? Will ich das? Wie will ich das?
 - In erster Linie ebenfalls eine psychologische Hürde des Nachfolgers
- Extern
 - Was will der Nachfolger genau? (Mangel an Alternativen?)
 - Realitätsferne Ideen von der Zukunft als Unternehmer?

Phasen 2 – 4 (Nachfolger)

- Verweis auf Unternehmer

Phasen 4 - 6

- Je konkreter die Verhandlungen werden, desto mehr treten Konflikte auf
- Typisch ist, dass Positionen aufgebaut und eingenommen werden (Gutachten und andere Expertenmeinungen)
- Das verunsichert
- Was tun?

Prophylaxemodell

- Kann ab Phase 2 eingesetzt werden
- Heißt 2 mal 5 gleich 1 – Leitung übergeben – Führung übernehmen
- Von Mediatoren für Mediatoren entwickelt
- Inhalt & Ablauf

Weitere Konsequenz

- Durch die Einstimmung treten Konflikte in der Abwicklungsphase nicht mehr unverhofft auf (insbesondere bei überleitender Mitarbeit)
- Die ideale Schlichtungsklausel kann vereinbart werden

Fazit

- Nachfolgen sind eine höchst konflikthafte Angelegenheit
- Der volkswirtschaftliche Schaden ist hoch (Konfliktkosten)
- Die Experten können nicht helfen
- Wir Mediatoren haben einen riesigen Markt vor der Nase, in dem viel Geld verdient werden kann
- Der muss aber erst noch erschlossen werden

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit