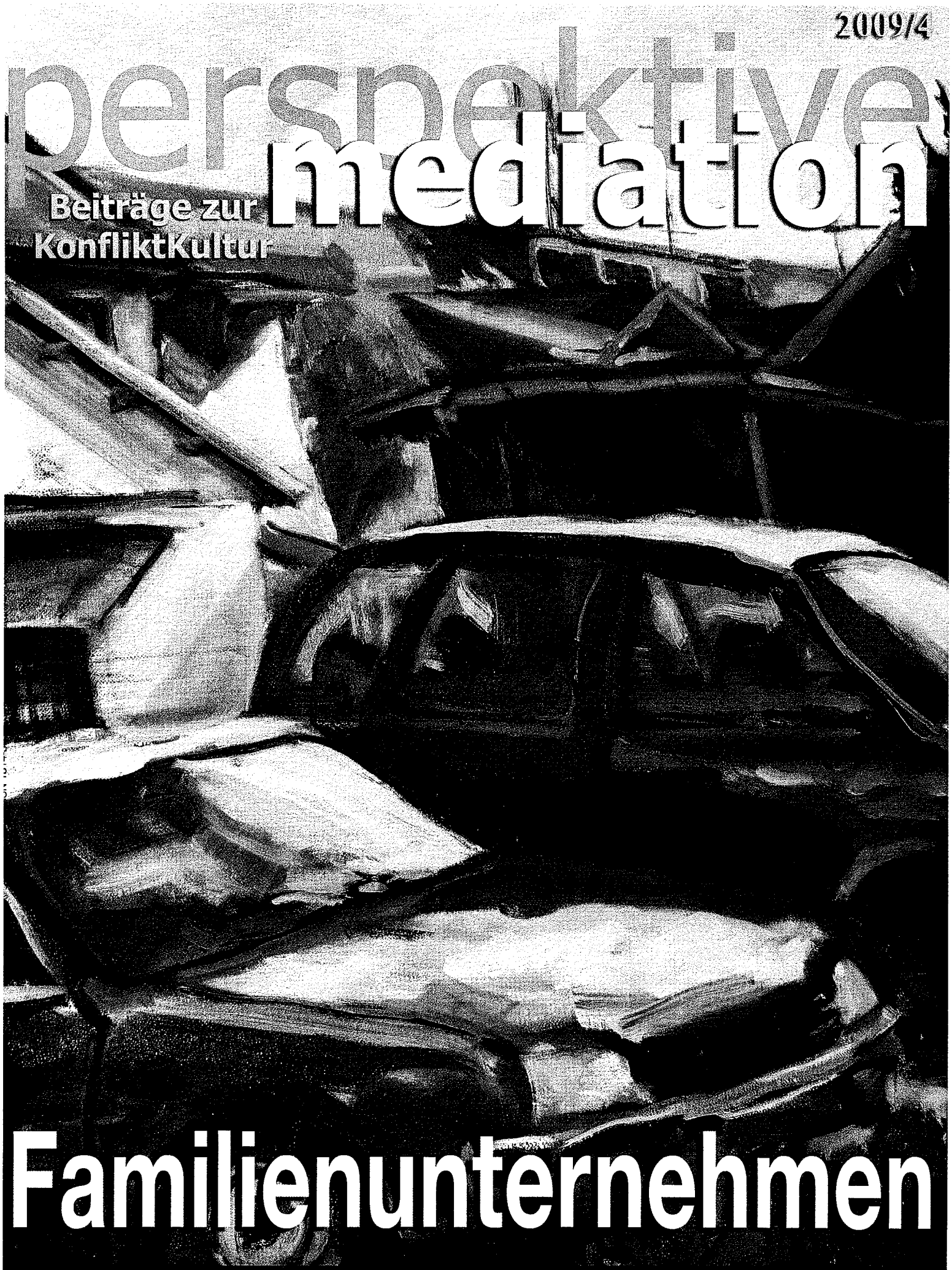
2009/4

perspektive mediation

Beiträge zur KonfliktKultur



Familienunternehmen

www.verlagoesterreich.at
www.mediation.voe.at

VERLAG ÖSTERREICH

Generationenwe
im Fami

Wolfgang Wörnhard

Ein Familienunternehmen soll übergeben werden. Ein erster Versuch ist gescheitert. Den Betrieb führen zwei Neffen des Inhabers zur Probe. Wenn alles gut geht, sollen sie die Firma übernehmen können. Der Verwaltungsrat lässt sich parallel von einem Mediator und einem Unternehmensberater unterstützen. Eine besondere Hausforderung bedeuten die Verknüpfungen von Unternehmen und Familie. Schließlich werden gute Lösungen gefunden, aber es geht nicht ohne Umwege ab. Die gebührende Würdigung der Leistungen des abtretenden Patrons ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Auftragsklärung und erste Schritte

Dieser Auftrag begann, wie alle Aufträge beginnen: mit einem Anruf. Ein Mann erklärte mir, er sei Mitglied des Verwaltungsrates in einem Familienunternehmen. Es gehe um den Generationenwechsel in der Führung.

Um mir ein Bild machen zu können und eine Ahnung zu bekommen, mit was für Leuten ich zu tun hätte, vereinbarten wir ein längeres Telefongespräch zwei Tage später.

Der Patron hatte das im Apparatebau erfolgreiche, in seinem Umfeld bekannte Unternehmen während beinahe 50 Jahren aufgebaut. Seine Frau starb vor einiger Zeit, seine beiden erwachsenen Kinder haben eigene Familien und sind nicht im Betrieb. In der weit verzweigten Verwandtschaft pflegt er die Rolle des Patriarchen. Deshalb haben nicht nur seine Kinder, sondern auch einige Nichten und Neffen irgendwann einmal im Betrieb mitgearbeitet, als Ferienjobs, als Aushilfen in struben Zeiten. Sein Sohn hat sogar den Beruf des Vaters ergriffen, während die Tochter eine akademische Laufbahn einschlug. Die beiden Neffen, die zurzeit die Geschäftsleitung bilden, verfügen über Hochschulabschlüsse. Beide sind mit dem Betrieb durch frühere praktische Einsätze verbunden. Es sind Cousins, nicht Brüder. Einer ist 28 Jahre alt, der andere 37.

Beim abgebrochenen Versuch, die Nachfolge zu regeln, war ein langjähriger Mitarbeiter als Geschäftsführer eingesetzt worden. Diese Übung war nach wenigen Monaten zu Ende. Die Meinungsverschiedenheiten über die Arbeitsorganisation und den Führungsstil traten sehr schnell auf. Nach dieser Erfahrung wandelte der Patron, auf Anraten seiner Kinder, die bisherige Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft um, wobei er Alleinbesitzer blieb. Den Verwaltungsrat bilden er als Präsident, seine Tochter sowie ein langjähriger Freund der Familie. Dieser ist mein Gesprächspartner am Telefon.

Die Geschäfte laufen recht gut. Die Zahlen sind leicht rückläufig, aber nicht im roten Bereich. Den beiden Neffen war versprochen worden, dass sie, bei Eignung, nach zwei Jahren den Betrieb übernehmen könnten. Allerdings hat sich der Inhaber nicht aus der Mitarbeit zurückgezogen. Er schaut jeden Tag im Büro nach dem Rechten.

Nun, da die zwei „Probejahre" zu Ende gehen, sind die Beteiligten zum Schluss gekommen, dass sie Unterstützung brauchen. *Sie sehen die Gefahr, dass die teils stark belasteten Beziehungen dauerhaft beschädigt werden.* In Frage kommen alle denkbaren Lösungen:

- die definitive Übergabe der Geschäftsführung ohne Verkauf,
- der Verkauf aller Aktien, einer Mehrheit oder einer Minderheit,
- an beide Neffen oder nur an einen, an weitere Familienangehörige oder an Dritte.

Mein Gesprächspartner ist daran, bei verschiedenen Beratern Offerten für ihre Dienstleistungen einzuholen, auch

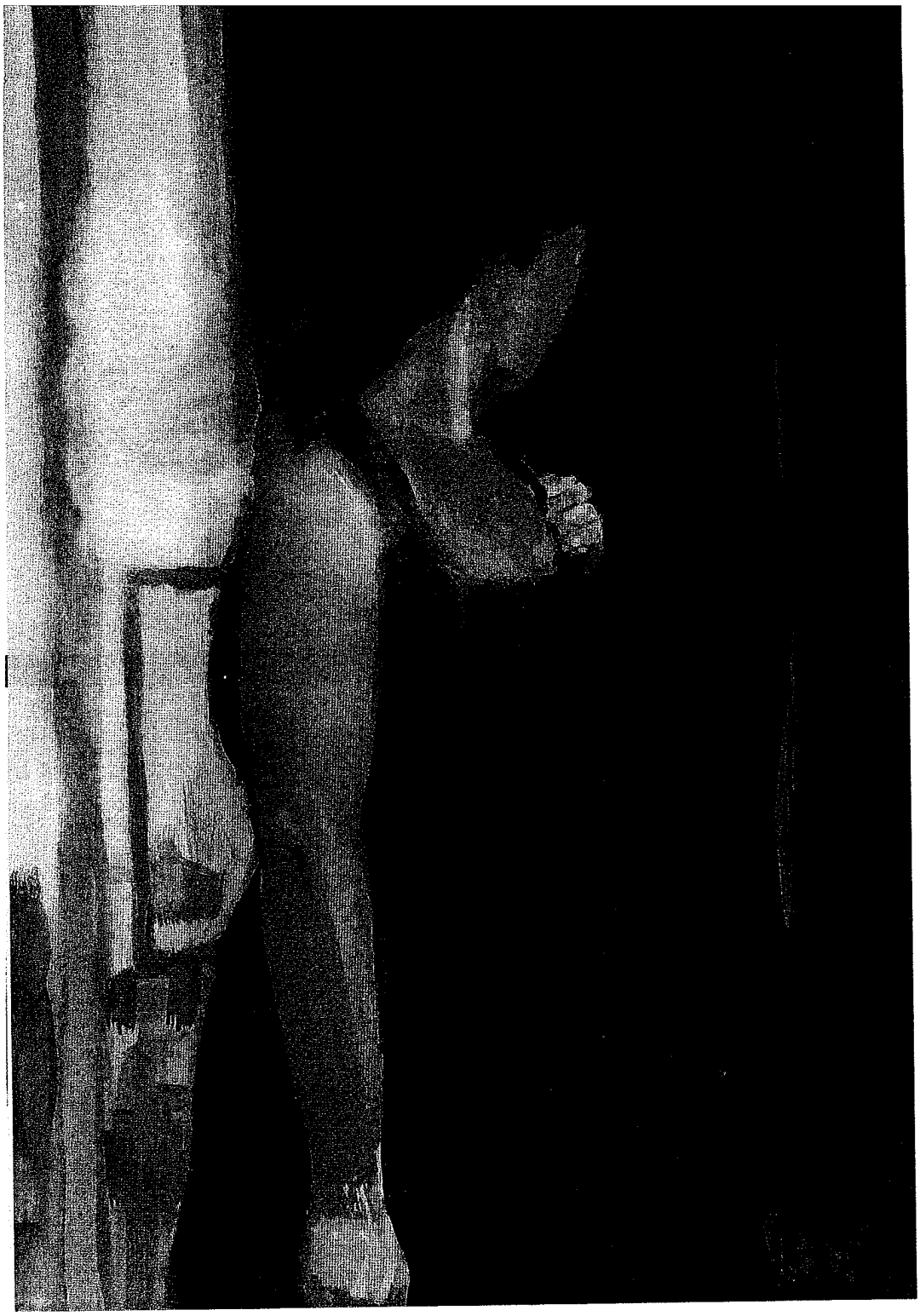
chsel
enunternehmen

mit einem der führenden Wirtschaftsberatungs-Unternehmen ist er im Kontakt. In zwei Wochen will der Verwaltungsrat weiter diskutieren. Die Geschäftsführer sind über das Vorgehen informiert, an der Sitzung will man sie aber nicht dabei haben.

Vorschlag zum Vorgehen

Bei der Situationsanalyse nach dem zweiten Telefongespräch türmten sich vor mir die Fragen.

- Wie beurteilen der Inhaber, die Verwaltungsräte sowie die Geschäftsführer die beiden vergangenen Jahre? Wie schätzen sie die Erfolgschancen für eine weitere Zusammenarbeit ein?
- Welche Erkenntnisse ergeben sich aus den aktuellen Erfahrungen für



die mittelfristige Ausrichtung des Unternehmens? Welchen Einfluss hat das auf die Bewertung?

- Wie ist die Beziehung zwischen den beiden geschäftsführenden Cousins? Sind sie gleicher Meinung in Bezug auf Leitung und Besitzverhältnisse des Unternehmens? Betrachten sie sich als Konkurrenten?

- Welche Rollen spielen die Kinder des Inhabers. Bestimmt geht es um einen beträchtlichen Teil des Familienvermögens, ihr künftiges Erbe?

- Was sind die Ansprüche und Interessen des Sohnes, der den gleichen Beruf ausübt? Wieso wird nicht ihm die Firma anvertraut?

- Will der Inhaber die Firma überhaupt verkaufen? Wovon ist sein Entscheid abhängig? Vom Verkaufspreis oder von seiner Einschätzung, dass sein Lebenswerk erfolgreich weitergeführt wird?

- Wie kommt es zu einem Angebot, das vom Verkäufer, den Kaufinteressenten, der weiteren Familie als fair empfunden wird.

- Welche Schritte sind notwendig bis zur Eigentumsübertragung? Wie lange kann es dauern, bis alle Unsicherheiten geklärt sind und der Generationenwechsel vollzogen ist? Was bedeutet das für die Mitarbeitenden und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens?

Klar war mir, dass jede Lösung, in welche Richtung diese auch ging, das Einverständnis des Inhabers brauchte. Scheitern bedeutet, keine Lösung zu finden, der er zustimmt.

Klar war mir auch, dass ein solcher Prozess mindestens ein Jahr, eher länger dauert.

Generationenwechsel in Familienunternehmen scheitern sehr oft. Das heißt, irgendwann finden sie schon statt. Dafür sorgt die begrenzte Lebenserwartung. Die Frage ist, ob das Unternehmen und die Familie, *der Clan*, den Generationenwechsel unbeschadet überstehen. *Für Pioniere ist es in der Regel besonders schwierig,* ihr Lebenswerk aus der Hand zu geben. Pioniere empfinden es oft als Entwertung ihrer Leistung, wenn sich infolge von einem Wechsel in der Führung neue Sichtweisen und neue Ideen ergeben. Und da sie ja Erfolg hatten und in langen Jahren erkannten, was richtig ist und was falsch, stehen sie den kreativen Ideen der nachstoßenden Generation meist ablehnend gegenüber. Insbesondere, weil eine Veränderung in der strategischen Ausrichtung in der Regel zuerst einmal kostet, bevor zusätzliche Gewinne zu erzielen sind.

Die Mediation ist aus Sicht vieler Fachleute, auch aus meiner, ein sehr geeignetes Verfahren, um einen solchen Generationenwechsel erfolgreich zu gestalten. Denn sie ist angebracht, wenn dauerhafte Beziehungen wesentlich sind, die Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen sind und systematisch nach Lösungen gesucht werden soll. Das Ergebnis wird als gerecht empfunden, wenn der Verhandlungsprozess als fair betrachtet

wird und die Entscheidungen nachvollziehbar sind.

Der Verkauf einer Firma verlangt aber noch einiges mehr, als die Mediation als Verfahren bieten kann. Auch bei einem kleineren Familienunternehmen braucht es eine betriebswirtschaftliche Analyse, die Einschätzung der künftigen Marktchancen, die Bewertung des materiellen und geistigen Eigentums (Patente, Urheberrechte usw.). Dazu kommen zahlreiche komplexe Rechtsdokumente. In der Regel sind das Aktienkaufverträge, Ausgliederungsvereinbarungen für Tochterfirmen, Urheberrechtsregelungen, Aktionärsbindungsverträge usw.

Das alles galt es bei meinem Vorgehensvorschlag zu bedenken und in meiner Offerte zu berücksichtigen.

Schließlich schickte ich dem Verwaltungsrat einen Vorschlag, in dem ich das Vorgehen in Stufen teilte und diese wieder in Phasen. Ausformuliert war nur die erste Stufe: Rückschau auf die beiden Jahre, in denen die Neffen das Geschäft führten, Formulierung einer Vision für die Übernahme des Unternehmens, Planung und Umsetzung kurzfristiger Maßnahmen für die Zeit der Verhandlungen, Antrag an den Verwaltungsrat für die folgenden Stufen.

Eingeteilt hatte ich die erste Stufe in drei Phasen, von denen jede mehrere Monate umfasste. Um die Situation weiter zu analysieren und den Auftrag zu klären, schlug ich Gespräche vor mit dem Verwaltungsrat und dem Sohn sowie den Geschäftsführern. Folgen sollten die Beschaffung und Sichtung der relevanten Dokumente, dann die Festigung der Ideen für die Übernahme und das Ausarbeiten der Vorschläge für die Übergangsphase. Zu diesen, so mein Vorschlag, sollte eine Firmenjubiläum gehören. Mit diesem würde die Pionierleistung des Patrons öffentlich gewürdigt und eine Festschrift publiziert.

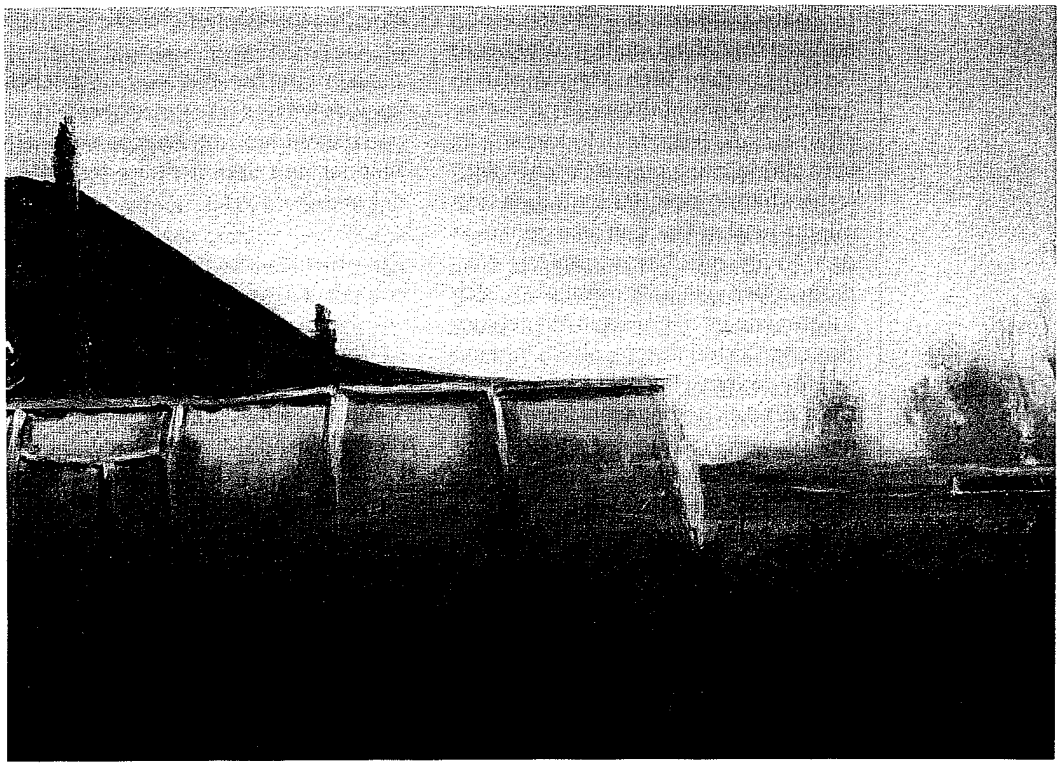
Bald wurde ich zu einer Sitzung eingeladen, an der ich den Inhaber und die beiden anderen Mitglieder des Verwaltungsrates persönlich kennenlernte – und mir auf den Zahn gefühlt wurde. Mein Vorschlag fand bis auf einen Punkt Zustimmung. Das Gespräch mit dem Sohn sei unnötiger Aufwand, das sei aus dem Programm zu streichen. Ich argumentierte und focht für mein Anliegen, denn mir war wichtig, alle Interessen, die auf den Generationenwechsel Einfluss haben könnten, einzubeziehen. Der Verwaltungsrat blieb aber gelassen bei seiner Meinung: bitte keinen Kontakt. Ich notierte mir, da sei ein Schatten, der wohl noch auszuleuchten sei.

Im übrigen bestand ich offenbar den *Beauty Contest,* denn ich erhielt den Auftrag, mit den beiden Geschäftsleitern die vorgesehenen Gespräche zu führen und deren Interessen auszuloten. Gleichzeitig wurde mir aber auch gesagt, die Unternehmensberatungsfirma werde ebenfalls einen Auftrag erhalten. Bei Gelegenheit müssten die Abgrenzungen definiert werden.

Vorphase

Mit den beiden Geschäftsleitern führte ich zunächst Einzelgespräche. Im Verwaltungsrat war angedeutet worden, die beiden hätten gemeinsame Interessen, aber es sei nicht klar, wer in Zukunft welche Rolle spielen wolle. Ich bereitete mich sorgfältig vor und schrieb mir einen Katalog von Fragen auf, die ich beiden stellen wollte. Mir ging es darum zu erfahren, welche Erkenntnisse sie in den beiden Jahren gewonnen hatten, wie sie die heutige Situation beurteilen und wie sie die Zukunft der Unternehmensführung sehen. Ich wollte ihre persönlichen Wünsche für die Übernahme der Firma kennen lernen und wie sie sich die künftigen Besitzverhältnisse vorstellen. Mein Ziel war, einen Bericht aus der Sicht eines allparteilichen Dritten zu schreiben, in dem herausgearbeitet ist, zu welchen der relevanten Themen verschiedenen Auffassungen bestehen. Bei keinem der Beteiligten durfte aber das Gefühl aufkommen, ihm werde Schuld an den Spannungen zugeschoben.

Entgegen meinen Erwartungen stellte sich heraus, dass die Beurteilung der Gegenwart und die Vorstellungen über die Zukunft der beiden Geschäftsführer nahe beieinander lagen. Davon wussten aber die beiden nichts. Beide gingen davon aus, dass ihre unausgesprochenen Wünsche beim anderen auf Unverständnis stoßen würden. Während der Jüngere das Ziel hatte, die klare Mehrheit zu erwerben, um künftig in der Geschäftsführung, falls notwendig, allein entscheiden zu kön-

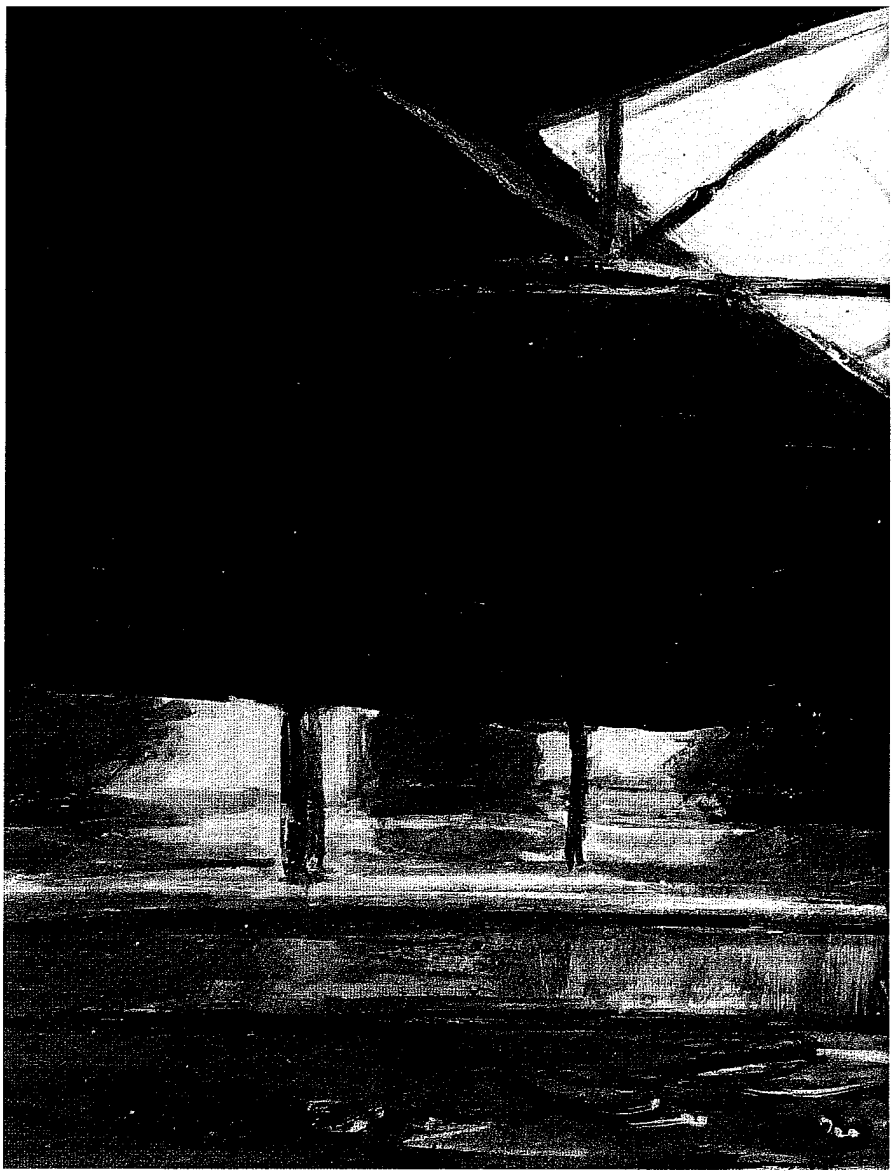


nen, hatte der ältere Cousin diesen Anspruch nicht. Er wollte sich gern auf eine Minderheitsbeteiligung beschränken und dafür in der Verantwortung zurückstecken, um mehr Zeit für seine Familie und seine Hobbys zu haben. *So fürchtete der Jüngere, seine Ansinnen würden vom Älteren als Frechheit zurückgewiesen,* und der Ältere sorgte sich, sein Wunsch nach weniger Engagement löse beim Jüngeren das Gefühl aus, er werde im Stich gelassen und sein Cousin wolle an einem sicheren Arbeitsplatz eine ruhige Kugel schieben.

Mit dieser Erkenntnis bat ich die beiden Geschäftsführer um ein gemeinsames Gespräch, bei dem sie sich ihre Wünsche offen legten. Natürlich waren ihre Vorstellungen nicht genau deckungsgleich. Aber sie einigten sich rasch auf die Relationen, die sie für die Besitzverhältnisse anstrebten und wie sie sich die Aufgaben und Kompetenzen teilen wollten, wenn die Firma ihnen gehörte. Ich unterstützte sie beim Formulieren ihrer nun gemeinsamen Vision.

Damit war schon ein Zwischenziel erreicht. In einer zweiten Sitzung mit dem Verwaltungsrat, an der nun auch die beiden Geschäftsführer dabei waren, wurde mein Bericht gut aufgenommen. Die Liste der relevanten Themen, zu denen es verschiedene Ansichten gab, löste spürbar Erleichterung aus. Viel bis dahin Unausgesprochenes lag nun auf dem Tisch. Mein Vorgehen und mein Kommunikationsstil kamen offenbar an. Jedenfalls betonten die Verwaltungsräte und die Geschäftsführer, sie hätten nun das Vertrauen, mit mir die heiklen Themen anzugehen. In den Augen des Patrons sah ich allerdings noch viele Fragezeichen. Ich spürte, wie er mit kleinen Bemerkungen und Gesten testete, ob ich ihm mit gebührendem Respekt begegnete. Diese für die anderen wohl kaum wahrnehmbaren Prüfungen zog er bis zur erfolgreichen Unternehmensübergabe durch. Aber vielleicht bildete ich sie mir auch nur ein.

Sorge machte mir die von den Auftraggebern erwartete Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsberater und als Schatten dachte ich immer wieder an den unsichtbaren Sohn. In der Zwischenzeit hatte ich erfahren, dass dieser an einem anderen Ort in der Region am Aufbau eines eigenen Unternehmens war.



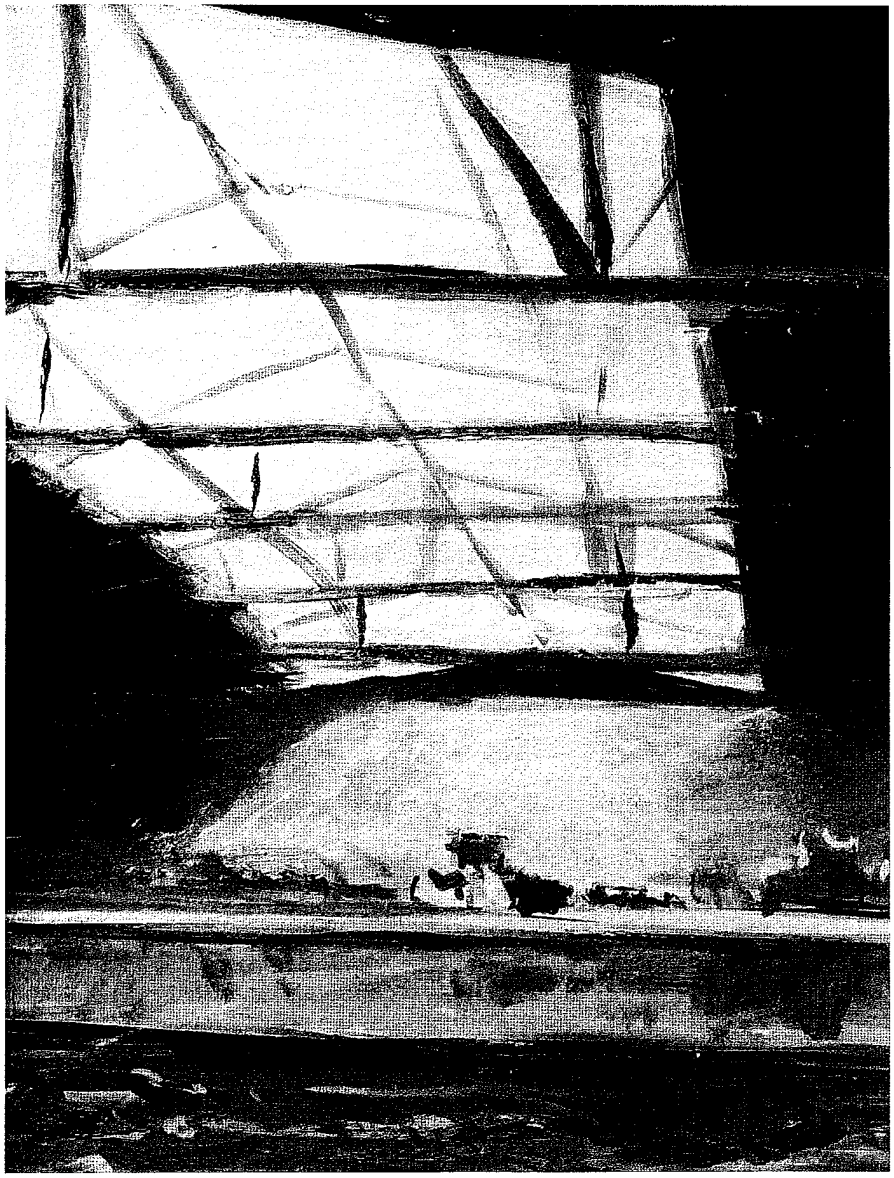
Zunächst musste aber Klarheit geschaffen werden über die Prozessgestaltung und die Abgrenzung zwischen meinem Mandat und dem Auftrag des Unternehmensberaters.

Zusammenarbeit mit Unternehmensberater

In der dritten Besprechung mit dem Verwaltungsrat waren wir bereits zu Siebt. Der Inhaber und VR-Präsident, die beiden VR-Mitglieder, die beiden Geschäftsführer, der Unternehmensberater und ich. Mir wurde die Moderation übertragen. Als erstes erklärte der Patron, dass er mit dem bisherigen Verlauf zufrieden sei und wenn es so weiter gehe, könne er sich durchaus vorstellen, seine Firma den beiden Neffen zu übergeben – sofern der Kaufpreis stimme. Anschließend einigten wir uns auf das Vorgehen.

Dem Unternehmensberater wurden alle betriebswirtschaftlichen Fragen und die Bewertung der Firma zugeteilt. Später sollte er für die Erstellung aller Rechtsdokumente verantwortlich sein. Ich wurde mit der Moderation der Verhandlungen beauftragt, inklusive aller Sitzungen des Verwaltungsrats bis zur Übergabe. Weiter sollte ich als Coach und Kommunikationsberater die Geschäftsleitung und den Patron bei der Gestaltung des Jubiläums unterstützen und das Entstehen der Festschrift begleiten.

Es stellte sich heraus, dass die Wahl des Unternehmensberaters für mich ein Glücksfall war. Wir kamen uns kein einziges Mal ins Gehege. Er lieferte professionelle Entwürfe für die Bewertung des Unternehmens und alle notwendigen Dokumente, während ich die Verhandlungen über diese leitete. Im Lauf der insgesamt zehn Verwaltungsratssitzungen übergab mir der VR-Präsident immer mehr die Sitzungs-



führung. Wobei ich sehr darauf achtete, dass er immer als Erster die Sitzungen eröffnete und sie als Letzter schloss.

Die Verhandlungen fanden in einer freundlichen Atmosphäre statt. Was nicht heißt, dass keine Probleme auftauchten, an denen die Beteiligten zu beissen hatten. So stellte der Patron plötzlich die Forderung, eine Abteilung sei aus der Übernahme heraus zu lösen um von ihm als Zulieferfirma weiter geführt zu werden. In mühsamen Zwischenschritten wurden die für diese Abspaltung nötigen Dokumente erarbeitet und eine Leistungsvereinbarung entworfen. Für alle Beteiligten war das eine frustrierende Angelegenheit und Geduldsprobe, besonders für die beiden Geschäftsführer und Kaufinteressenten. *Kaum war aber Einigkeit erzielt, machte der Patron rechts umkehrt und* beschied, er habe es sich überlegt. Er verzichte auf die Herauslösung der Abteilung.

Ein schwieriges Thema war auch die Klärung der Urheberrechte. Im Laufe der Jahre wurden in der Firma einige Verfahren und Instrumente entwickelt. Für alle war klar, dass diese mit dem Verkauf an die neuen Besitzer übergingen – nicht aber dem Patron. Er bestand darauf, dass ihm für die Urheberrechte Lizenzzahlungen zustehen. Bald unterstützte auch seine Tochter seine Forderung. In einem Einzelgespräch vertraute mir diese an, weshalb ihr Vater in diesem Punkt hartnäckig war. Wie in vielen Familienunternehmen steckte das Vermögen des Inhabers in der Firma. *Um seine eigene Altersvorsorge hatte sich der Inhaber nicht gross gekümmert.* Die Lizenzzahlungen könnten eine kleine Rente sein. Wenn diese Beträge in den Kaufpreis integriert seien, würde dieser so hoch, dass in der Familie das Bild des Alten entstünde, der seine beiden Neffen abzocken wolle. Ihm sei aber wichtig, als großzügiger Onkel abzutreten. Das war das Eine. Meinen Gedanken, dass es der Tochter auch ganz recht war, wenn die Altersvorsorge ihres Vaters gut geregelt ist, behielt ich für mich. Ein zweiter Punkt machte mich hellhörig. Wenn die Urheberrechte beim Vater verblieben, könnten dieser die Lizenzen auch seinem Sohn für dessen Betrieb zur Verfügung stellen.

Die Lösung

Schließlich konnte für jedes Problem eine Lösung gefunden und Einigkeit über den Kaufpreis und den Finanzierungsmodus erzielt werden wie auch über die Aufteilung des Besitzes zwischen den beiden Cousins und deren Aktionärsbindungsvertrag. Die Urheberrechte verblieben in der Firma, im Kaufvertrag wurde festgehalten, dass die Lizenzen, so vom Sohn gewünscht, diesem zu fairen Bedingungen zur Verfügung zu stellen seien.

In der Zwischenzeit wurde das Jubiläumsfest mit allen Kunden und Familienangehörigen und Mitarbeitenden gefeiert. Die Stadtbehörden stellten eine Abordnung und die Medien zitierten aus der Festschrift über die Geschichte des Unternehmens und berichteten über die herausragenden Leistungen seines Gründers. Diesem sei gelungen, was vielen verwehrt bleibe: eine rechtzeitige und weitsichtige Übergabe der Firma an die jüngere Generation.

Beim Fest traf ich zum ersten Mal den Sohn. Er war sichtbar zufrieden, dass er sich aus den Übernahmequerelen hatte heraushalten können. Bestimmt hätte er mit seinem Vater, mit dem ihn eine schwierige Beziehung verband, Streit bekommen. So aber sei eine Lösung entstanden, die für ihn gut und fair sei. Meine Befürchtungen, die mich die ganze Zeit begleiteten, stellten sich damit als unnötig heraus. Meine Auftraggeber hatten recht behalten.

Einige Monate nach der Jubiläumsfeier wurden in einer letzten Sitzung des alten Verwaltungsrates alle Dokumente unterzeichnet und der Übergabeprozess, der beinahe zwei Jahre in Anspruch nahm, mit einem kleinen Ritual abgeschlossen.