



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 10

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Martin Fischer

Mediation in der Unternehmensnachfolge



Wolfgang Metzner Verlag

Band 10

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

Dr. Martin Fischer

Mediation in der Unternehmensnachfolge



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2015/2016



© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2017

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-96117-005-0 (Print)

ISBN 978-3-96117-006-7 (Online)

ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Inhalt

Inhalt 1

Vorwort 4

1. Einleitung 6

2. Familienunternehmen und ihre Besonderheiten 8

2.1. Begriff des Familienunternehmens 8

2.2. Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen 10

3. Unternehmensnachfolge 11

3.1. Begriff der Unternehmensnachfolge 11

3.2. (Volks)Wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge 12

3.3. Problemstellungen bei der Unternehmensnachfolge 12

3.3.1. Angst vor der offenen Kommunikation 12

3.3.2. Keine Beschäftigung mit dem eigenen Tod 13

3.3.3. Fehleinschätzung über die Fähigkeiten der eigenen Kinder 13

3.3.4. Unersetzlichkeitssyndrom 13

3.3.5. Unzureichende vertragliche Beratung 14

3.3.6. Mangelhafte Vorbereitung der Führungsnachfolge 15

3.3.7. Typische Verhaltensmuster in Unternehmerfamilien 16

4. Konfliktsystem und Konfliktdynamik 18

4.1. Spezifische Konfliktsituationen bei Familienunternehmen 18

4.2. Unterschiedliche Wertesysteme und Paradoxien in Familienunternehmen 20

4.3. Paradoxien bei der Unternehmensnachfolge 23

4.4. Gerechtigkeitsprinzipien 25

4.5. Konfliktdynamik 28

- 5. Mediation bei der Unternehmensnachfolge **32**
- 5.1. Begriffe Mediation, Familienmediation und Wirtschaftsmediation **32**
- 5.2. Nutzung von Ansätzen aus der systemischen Therapie in der Mediation **34**
- 5.3. Umgang mit Paradoxien **36**
- 5.4. Interventionen in Abhängigkeit vom Eskalationsgrad **37**
- 5.5. Ideen zur praktischen Umsetzung der Mediation bei der Unternehmensnachfolge **41**
- 5.6. Spezifische Rolle des Mediators mit fachspezifischen rechtlichen und wirtschaftlichen Kenntnissen **43**
- 5.6.1. Rollenverständnis von Mediator und Medianden **43**
- 5.6.2. Erweiterung des Lösungsraumes **45**
- 5.6.3. Qualität der Mediation durch Feldkompetenz **46**
- 5.6.4. Verständnis für bereits in der Vergangenheit getroffene rechtliche und steuerrechtliche Gestaltungen **47**
- 5.6.5. Rechtliche Aufklärung durch Rechtsanwalts- und Steuerberater-Mediator? **47**
- 5.6.6. Ist der fachlich vorgebildete Mediator eine Alternative zur Einbeziehung von Fachexperten? **49**
- 5.6.7. Lösung liegt im zurückhaltenden Einsatz des Expertenwissens von Rechtsanwalts- und Steuerberater-Mediatoren **51**
- 5.7. Voraussetzungen für den Erfolg der Mediation bei der Unternehmensnachfolge **52**
- 5.8. Vorteile der Mediation in der Unternehmensnachfolge **53**
- 5.8.1. Einbeziehung der Interessen aller Generationen **53**
- 5.8.2. Möglichkeit der thematischen Ausweitung von der Unternehmens- auf die Vermögensnachfolge **54**
- 5.8.3. Starker Zukunftsbezug bei der Unternehmensnachfolge **55**
- 5.8.4. Schnelles Verfahren und Auswahl des Mediators durch die Parteien **56**
- 5.8.5. Bedeutung der Parteibeziehung **56**
- 5.8.6. Vertraulichkeit **57**
- 5.9. Exkurs: Auswahl des Mediators durch die Medianden **58**
- 6. Verbreitungsgrad der Mediation bei der Unternehmensnachfolge **60**

7. Zusammenfassung **62**

Literaturverzeichnis **64**

Abkürzungsverzeichnis **69**

Abbildungsverzeichnis **71**

Vorwort

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Mediation in der Unternehmensnachfolge.

Konflikte um die Unternehmensnachfolge sind besonders vielschichtig, sind sie doch oft sehr emotional und sind gleichzeitig neben Beziehungsfragen zwischen den beteiligten Personen verschiedene betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerrechtliche Fragen zu klären. Das macht die Unternehmensnachfolge ungemein spannend und gleichzeitig komplex. Dabei bleiben Konflikte regelmäßig nicht aus. Steht der Konflikt zwischen den Familienmitgliedern für die meisten Beteiligten im Vordergrund, so gibt es parallel einen Konflikt im Unternehmen und einen Konflikt zwischen den Anteilseignern. In der Literatur wird dies am Drei-Kreise-Modell verdeutlicht mit den drei sich nur teilweise überlappenden Kreisen, die für die Systeme Familie, Eigentum und Unternehmen stehen. In jedem System gibt es unterschiedliche Sichtweisen, sie basieren auf unterschiedlichen Wertevorstellungen. Was in einem System gerecht und richtig ist, kann in einem anderen System ungerecht und falsch sein. Die Kunst der Mediation bei der Unternehmensnachfolge ist nun, die unterschiedlichen Interessen jeweils aus der Perspektive der Familie, des Unternehmens und der Eigentümer herauszuarbeiten. Ziel ist, dass die Beteiligten erkennen, dass der Konflikt verschiedene Dimensionen hat und dass je nachdem, ob sie gerade als gerade als Unternehmer, Eigentümer oder Familienmitglied sprechen, unterschiedliche Dinge richtig sein können.

Diese spezifische Ausgangslage verlangt eine besondere Herangehensweise des Mediators. Der vorliegende Band richtet sich daher primär an ausgebildete Mediatoren, die sich mit den Besonderheiten der Unternehmensnachfolge beschäftigen wollen. In einem kleinen Exkurs wird aus der Sicht eines Mediators überlegt, welche Eigenschaften ein Mediator mitbringen sollte, um eine „gute“ Mediation durchführen zu können, weshalb dieses Buch auch Betroffene interessieren wird.

In der Praxis besteht bei den Beteiligten oft der Wunsch, die Lösung ihres Konfliktes über die Unternehmensnachfolge an Dritte zu delegieren. Dann werden Rechtsanwälte, Steuerberater oder Notare beauftragt, einen „gerechten“ Vertrag zur Unternehmensübergabe zu formulieren. Die Berücksichtigung von Erb-, Gesellschafts- und Steuerrecht sind notwendige Voraussetzungen für eine gelungene Unternehmensnachfolge, werden aber allein in den seltensten Fällen

für die Beteiligten eine befriedigende Lösung ermöglichen. Dazu sind die betroffenen Menschen und Unternehmen zu unterschiedlich. Im Rahmen einer Mediation können die verschiedenen Interessen herausgearbeitet und die Betroffenen in den Prozess der Lösungsfindung einbezogen werden. So werden die individuellen Interessen in der Unternehmensnachfolge berücksichtigt. Dies wird in aller Regel die Zufriedenheit der Beteiligten mit der gefundenen Lösung erhöhen. Für viele Rechtsanwälte, Steuerberater oder Notare bedeutet diese Herangehensweise ein grundsätzliches Umdenken bei ihrer bisherigen Gestaltungsberatung. Wenn diese aber als Mediatoren tätig sind, stellt sich für sie die Frage, inwieweit sie ihr Fachwissen in der Mediation einsetzen werden. Der besonderen Rolle des Mediators mit speziellen rechtlichen und wirtschaftlichen Kenntnissen auf dem Gebiet der Unternehmensnachfolge wird daher ein eigenes Kapitel gewidmet.

Die Arbeit wurde im Rahmen des 8. Master-Studiengangs Mediation an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder als Masterarbeit geschrieben und für die Drucklegung nur geringfügig überarbeitet. Mein Dank gilt allen Dozenten und Mitarbeitern des Studienganges, die ihr Wissen über Mediation und Konfliktmanagement authentisch vermittelt haben. Hierbei möchte ich vor allem meinen Masterarbeitsbetreuern Dr. Rouven F. Bodenheimer und Dr. Alexander Steinbrecher besonders bedanken.

Dr. Martin Fischer, Berlin im Februar 2017

1. Einleitung

In Deutschland werden jährlich ca. 27.000 Familienunternehmen an die nächste Generation übergeben¹ – ein Prozess bei dem regelmäßig Konflikte nicht ausbleiben. Familien- und Gesellschafterkonflikte können die eigentliche Geschäftstätigkeit überlagern und den Bestand des Unternehmens gefährden. Die Regelungen zur Unternehmensnachfolge sind komplex und entsprechend schwierig: Die Unternehmenskontinuität soll gesichert werden, eine Zersplitterung durch Erbgemeinschaften soll vermieden werden, das Unternehmen soll wirtschaftlich abgesichert werden, im Unternehmen soll ausreichend Liquidität verbleiben, und gleichzeitig sollen steuerliche Aspekte Berücksichtigung finden.²

Die Vorbereitung des Generationenwechsels unter wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkten ist dazu eine notwendige Voraussetzung, meistens aber nicht ausreichend, um für alle Beteiligten eine befriedigende Lösung zu finden. Vielmehr müssen die Interessen der Beteiligten, seien es die spezifischen Interessen eines Familienmitglieds, eines Geschäftsführers oder auch eines Anteilseigners bzw. Gesellschafters, herausgearbeitet und in der Lösungsfindung berücksichtigt werden. Dabei sind emotionale und praktische Aspekte einzubeziehen, denn es geht immer auch um die ganz persönlichen Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmers und seiner Familie sowie um Einstellungen und Ambitionen der Unternehmerfamilien der nächsten Generation.³

Die Stabilität im Gesellschafterkreis über Generationen hinweg ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Familienunternehmen.⁴ Studien zeigen, dass ein konstituierendes Merkmal von Familienunternehmen das langfristige und generationenübergreifende Denken ihrer Entscheider ist.⁵ Dabei ist für die Unternehmerfamilien der dauerhafte Erhalt des Unternehmens in der Familie ein zentrales Ziel. Einer der wichtigsten Punkte, dieses Ziel zu erreichen, ist die erfolgreiche Unternehmensnachfolge sicherzustellen. Es werden heutzutage immer noch Unternehmen geschlossen, weil die Nachfolge nicht gelingt. Andere Unternehmen geraten

¹ Institut für Mittelstandsforschung, 2013 S. III

² Sabel, et al., 2016 S. 71

³ Ernst & Young, 2013 S. 16

⁴ Kögel, et al., 2014 S. 26

⁵ Stiftung Familienunternehmen [2], 2015 S. 1

in die Krise, weil die Übergabe zu spät oder gar fehlerhaft in die Wege geleitet wurde.

Kränkungen und Verletzungen gehören wohl unausweichlich zum Prozess der Unternehmensnachfolge. Bis heute beziehen wir viele Informationen über Konflikte in Familienunternehmen aus Klatschgeschichten in der Regenbogen- und Wirtschaftspresse;⁶ die wissenschaftliche Untersuchung von Familienunternehmen und der Unternehmensnachfolge hat sich erst seit etwa der Jahrtausendwende etabliert. Die vorliegende Arbeit analysiert das Konfliktsystem und die Konfliktdynamik im Kontext der Unternehmensnachfolge. Darauf aufbauend wird die Frage gestellt, wie Mediation in diesem Zusammenhang eingesetzt werden kann. Abgerundet wird die Arbeit mit der Untersuchung, ob besondere Anforderungen an den Mediator⁷ mit fachspezifischen wirtschaftlichen und rechtlichen Kenntnissen für die Durchführung der Mediation bei Unternehmensnachfolgen bestehen.

⁶ Stellvertretend für viele Artikel vgl.: Zapf, 2016 S. 100 f.

⁷ Mit dieser Ansprache ist sowohl die weibliche, als auch die männliche Form gemeint. Allein der besseren Lesbarkeit halber wird in diesem Beitrag die männliche Form verwendet.

2. Familienunternehmen und ihre Besonderheiten

2.1. Begriff des Familienunternehmens

Es gibt in der Literatur keine einheitliche Definition des Begriffes Familienunternehmen. Unter Familienunternehmen werden oft mittelständische Unternehmen verstanden. Auch wenn es viele Überschneidungen zwischen Familienunternehmen und mittelständischen Unternehmen gibt, muss doch differenziert werden. Während kleine und mittlere Unternehmen (KMU) üblicherweise in Anlehnung an EU-Empfehlungen⁸ und die Größenklassendefinition nach § 267 HGB nach Umsatz, Mitarbeiterzahl und Bilanzsumme definiert werden, ist der Begriff Familienunternehmen vielschichtiger. Orientiert man sich an Studien der Stiftung Familienunternehmen, machen insbesondere die folgenden vier Kriterien ein Familienunternehmen aus⁹:

- 1) Das Kapital oder die Stimmrechte befinden sich im Mehrheitsbesitz einer oder mehrerer Familien.
- 2) Familienmitglieder aus diesen Familien üben einen maßgeblichen Einfluss aus, indem sie entweder Führungstätigkeiten im Unternehmen übernehmen oder Entscheidungs- und Kontrollrechte in Aufsichtsrat, Beirat oder Gesellschafterversammlung ausüben.
- 3) Das Unternehmen wird durch bestimmte Werte bestimmt, und die Unternehmenskultur wird von der Familie geprägt.
- 4) Es besteht der Wille, das Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben („Fortführungswille“).

In der Praxis werden insbesondere die ersten beiden Kriterien verwendet, auch die Forschung konzentriert sich auf diese beiden Kriterien.¹⁰ Die Kontrolle des

⁸ Kommissionsempfehlung vom 6. Mai 2003 (Empfehlung 2003/361/EG)

⁹ Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 13

¹⁰ Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), 2016

Unternehmens wird durch Kapital- oder Stimmrechtsmehrheit erreicht, welche in der Regel besteht, sobald die Familie mindestens 50% der Anteile hält.¹¹

Die Frage, wer Familienmitglied ist oder nicht, kann Abrenzungsschwierigkeiten bereiten. Immer weniger Familien entsprechen dem Schema Vater, Mutter, Kinder. Es ist also zu klären, was unter dem Begriff Familie verstanden wird. Nach einer Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) wird von einer Unternehmerfamilie gesprochen, „wenn

- eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht und in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird,
- und wenn diese Gruppe oder Teile davon sich mit der Frage beschäftigt, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird.“¹²

Manchmal wird nicht auf den Verwandtschaftsgrad, sondern auf den Zusammenhalt der beteiligten Personen abgestellt.¹³ So wird der Begriff Familie auch von der Ehe und der eingetragenen Partnerschaft auf nichteheliche Lebensgemeinschaften ausgeweitet. Wichtig scheinen der Zusammenhalt einer überschaubaren Anzahl von Personen und die Gemeinsamkeiten von Interessen und „Geisteshaltung“ in Bezug auf das Unternehmen zu sein.¹⁴ Im Ausfluss dieser Definition wird im folgenden auch von familienkontrollierten Unternehmen gesprochen.

Die Einflussnahme auf die Unternehmensführung oder gar die eigene Führungstätigkeit durch Familienmitglieder wird in der Literatur nur teilweise für eine Voraussetzung für die Qualifizierung als Familienunternehmen gehalten, es gibt genauso die Auffassung, nur eine Kapitalmehrheit am Unternehmen als Kriterium für ein Familienunternehmen zu sehen.¹⁵ Hat mindestens ein Familienmitglied Leitungsfunktionen inne, wird von eigentümergeführten Unternehmen gesprochen.

¹¹ Wird aber im Gesellschaftsvertrag für grundlegende Entscheidungen eine 75%ige Stimmrechtsmehrheit verlangt, ist zu hinterfragen, ob nicht auch mindestens 75% der Stimmen bei der Gesellschafterfamilie liegen müssen.

¹² Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), 2016

¹³ Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 14

¹⁴ Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 14

¹⁵ Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 14

Im Folgenden wird unter Familienunternehmen ein familienkontrolliertes Unternehmen begriffen. Kommen die Führungstätigkeit von Familienmitgliedern oder die Einflussnahme auf die Unternehmensführung hinzu, so stärkt dies die Rolle der Unternehmerfamilie, wird aber nicht als Voraussetzung für eine Definition eines Familienunternehmens verstanden.

2.2. Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

Familienunternehmen haben in Deutschland eine große volkswirtschaftliche Bedeutung allein schon aufgrund ihrer hohen Anzahl von rund 2,5 Mio. Unternehmen, welche rund 91% der wirtschaftsaktiven Unternehmen ausmachen.¹⁶ Daher ist die Frage einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch gesamtwirtschaftlich bedeutsam. Außerdem wird in Familienunternehmen ein wesentlicher Teil des Bruttoinlandsproduktes erzielt, und ein Großteil der Beschäftigten sind dort tätig. Einer Studie der Stiftung Familienunternehmen zufolge zeichnen familienkontrollierte Unternehmen in den Jahren 2012 und 2013 folgende Merkmale aus:¹⁷

- Familienkontrollierte Unternehmen machen 91% aller nicht-öffentlichen Unternehmen aus.
- 56% aller in der Privatwirtschaft tätigen Personen arbeiten in Familienunternehmen.
- Familienunternehmen sind überproportional in der Größenklasse mit weniger als 10 Beschäftigten vertreten, während nur 23% der Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten Familienunternehmen sind.
- Der Anteil der familienkontrollierten Unternehmen am Bruttoinlandsprodukt betrug 46%.

¹⁶ Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 19

¹⁷ Stiftung Familienunternehmen [1], 2014 S. 1

3. Unternehmensnachfolge

3.1. Begriff der Unternehmensnachfolge

Der Begriff der Unternehmensnachfolge wird in zweierlei Hinsicht verwendet: Zum einen wird darunter die Eigentumsnachfolge verstanden, also das Nachrücken in die Gesellschafterstellung. Die Eigentumsnachfolge ist notwendige Voraussetzung für die Unternehmensnachfolge. Häufig kommt die Führungsnachfolge, die Nachfolge in eine operative Funktion im Unternehmen, hinzu. Bei der Führungsnachfolge tritt der Nachfolger auch in eine Führungsposition ein, löst also Mutter oder Vater in der Geschäftsführung des Unternehmens ab.

In Analogie zu der in dieser Arbeit verwendeten weiten Definition des Familienunternehmens – als durch Stimmrechtsmehrheit familienkontrolliertes Unternehmen – soll die Eigentumsnachfolge im weiteren hinreichend sein, um von einer Unternehmensnachfolge zu sprechen. Lösen die Nachfolger die vorangehende Generation zusätzlich auch in der Unternehmensleitung ab, sind diese Fallkonstellationen hier natürlich auch umfasst. Die Führungsnachfolge ist aber keine zwingende Voraussetzung für eine Unternehmensnachfolge im Sinne dieser Arbeit.

Wesentliche Unterschiede für den Erfolg einer Unternehmensnachfolge ergeben sich je nachdem, ob die Unternehmensnachfolge planmäßig angegangen wird oder nicht. Während der Gesellschafterwechsel unter Lebenden immer einer vertraglichen Regelung, wie eines Schenkungsvertrags, bedarf, ist der Gesellschafterwechsel im Todesfall oft „ungesteuert“.¹⁸ Oft fehlen testamentarische oder erbvertragliche Regelungen, manchmal sind die getroffenen Regelungen aus formalen Gründen unwirksam. Genauso setzt die Führungsnachfolge unter Lebenden immer bewusste Entscheidungen voraus, beispielsweise die Bestellung des Nachfolgers als Geschäftsführer. Unkontrollierter erfolgt die Nachfolge, wenn der Nachfolger plötzlich im Todesfall „einspringen“ muss. Dies erhöht den Druck auf die Parteien, eine lebzeitige Regelung zu finden. Der Entscheidungsdruck ist allein schon durch den Verlauf der Zeit gegeben.

¹⁸ Kirchdörfer, et al., 2012 S. 300

3.2. (Volks)Wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge

Es gibt keine amtliche Statistik über das unternehmerische Nachfolgeschehen, jedoch Schätzungen. Nach Schätzungen des Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, (IfM) kommt es in den Jahren 2014 bis 2018 zu 135.000 Unternehmensübergaben, bei denen die Eigentümer aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung ausscheiden.¹⁹ Hiervon sind etwa zwei Millionen Beschäftigte betroffen.²⁰ Die Untersuchung des IfM bezieht sich auf Zahlen zur Führungsnachfolge in Familienunternehmen. Schätzungen zur Unternehmensnachfolge im Sinne der Eigentumsnachfolge liegen nicht vor.

Eine Studie der Stiftung Familienunternehmen zeigt den großen Stellenwert insbesondere der Kontrollrechte für die befragten Unternehmerkinder. Mehr als die Hälfte der Befragten (58%) stimmt der Aussage zu, „die Kontrolle über das Unternehmen soll nur in der Hand der Familie liegen“. Die Führungsnachfolge hat hingegen eine wesentlich geringere Bedeutung. Nur vierzig Prozent sind der Ansicht, „die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollen aus der Familie stammen“.²¹

3.3. Problemstellungen bei der Unternehmensnachfolge

3.3.1. Angst vor der offenen Kommunikation

In den Nachfolgekämpfen spiegeln sich familiäre, oft generationenübergreifende Konfliktgeschichten mit einer explosiven Mischung von unvereinbaren Regeln, Gerechtigkeitsprämissen und Loyalitätsbindungen.²² Bei Konflikten um den Nachfolgeprozess handelt es sich häufig um Konstellationen, die von den Beteiligten nicht zu überschauen sind.²³ Das macht Angst.

Oft wird die Unternehmensnachfolge nicht einmal in der Familie offen kommuniziert, was häufig daran liegt, dass der Unternehmer die Verletzung einzelner seiner Kinder fürchtet. Die Gefahr ist, dass der Konflikt nach dem Tod des Un-

¹⁹ Institut für Mittelstandsforschung, 2013 S. III

²⁰ Institut für Mittelstandsforschung, 2013 S. III

²¹ Stiftung Familienunternehmen [2], 2015 S. 24

²² Stierlin, 2011 S. 49

²³ v. Schlippe, et al., 2012 S. 289

ternehmers auftritt, wenn nicht zu Lebzeiten eine Aussprache stattgefunden hat und eine Vereinbarung getroffen wurde. Der Konflikt kann noch Jahrzehnte zwischen den Geschwistern schwelen.²⁴

3.3.2. Keine Beschäftigung mit dem eigenen Tod

Der eigene Tod ist ein Thema, mit dem sich viele Menschen nur ungern beschäftigen. Die gesellschaftliche Tabuisierung bewirkt, dass es den meisten Menschen unangenehm ist, sich mit der Frage „Was kommt nach meinem Tod?“ auseinanderzusetzen.²⁵ Das Thema Tod wird gerne verdrängt; vom Übergeber wird deshalb nicht aktiv nach einer Nachfolgelösung gesucht, bedeutet dies doch auch, sich mit der eigenen Endlichkeit zu beschäftigen.²⁶

3.3.3. Fehleinschätzung über die Fähigkeiten der eigenen Kinder

Immer wieder schätzen Unternehmer falsch ein, ob ihre Kinder als Nachfolger geeignet sind. Fehleinschätzungen gibt es in beide Richtungen: Es gibt Fälle des Über- und des Unterschätzens, also sowohl Fälle, in denen die Fähigkeiten der Kinder überbewertet werden und Fälle, in denen die gegebenen Fähigkeiten der Kinder nicht gesehen werden.²⁷ Besonders schwierig wird die Situation, wenn der Senior²⁸ nur die eigenen Fähigkeiten als Maßstab für die Eignung seiner Kinder zugrunde legt und übersieht, dass andere Qualifikationen für die Fortführung des Unternehmens gut zu gebrauchen wären und eventuell auch Änderungen im Unternehmen und in der bisherigen Unternehmensführung notwendig sind.

3.3.4. Unersetzlichkeitssyndrom

Mit zunehmendem Alter glaubt der Unternehmer immer weniger, das Unternehmen seinem Nachfolger ohne weitere „schützende“ Begleitung anvertrauen zu können.²⁹ Das Nicht-Loslassen-Können des „Alten“ wird in der Literatur immer

²⁴ Kirchdörfer, et al., 2012 S. 302

²⁵ Beisel, 2016 S. 708

²⁶ Kirchdörfer, et al., 2012 S. 302

²⁷ Kirchdörfer, et al., 2012 S. 302

²⁸ Mit dieser Ansprache ist sowohl die weibliche, als auch die männliche Form gemeint. Allein der besseren Lesbarkeit halber wird in diesem Beitrag die männliche Form verwendet.

²⁹ Kirchdörfer, et al., 2012 S. 303