

SUSANNE PERKER

# „Systeme prallen aufeinander“

Die Hamburger Mediatorin über psychologische Hürden bei der Nachfolgersuche.

**A**ls Mitgründerin des Hamburger Instituts für Mediation berät die Rechtsanwältin bei Firmenübergaben.

**Warum tun sich viele Unternehmer schwer, wenn es um die Nachfolge geht?**

Der Unternehmer gibt in der Regel sein Lebenswerk ab. Jedes Unternehmen hat dabei individuelle Fragestellungen. Gemeinsam ist aber die Schwierigkeit, dass man das, was man lange geformt hat, weitergeben muss. Und es ist einem sehr wichtig, dass die eigenen Werte erhalten bleiben.

**Sollte das in einer Familie nicht einfacher zu lösen sein?**

Nein, eher nicht. Bei einer Übergabe in der näheren Verwandtschaft prallen drei Systeme aufeinander: Die Familie, die Gesellschafterebene und die Geschäftsführung. Diese Systeme haben alle unterschiedliche Regeln und Zielsetzungen.

**Welche Schwierigkeiten gibt es?**

Aus einem Unternehmen kann man rausfliegen, als Gesellschafter kann man sich auszahlen lassen - in die Familie ist man für immer hineingeboren. Im Patriarch vereinigt sich oft alles in einer Person. Damit steht er vor einigen paradoxen Entscheidungen. Die schmerzhafteste, aber wichtige erste Erkenntnis: Es gibt keine richtige Lösung, die für alle Systeme gleich gut ist.



**Susanne Perker:** „Paradoxe Entscheidungen.“

**Können sich die einzelnen Parteien denn zumindest einer Lösung annähern?**

Der Unternehmer muss zunächst für sich entscheiden: Will er das Unternehmen ganz und endgültig ab-

geben, ist ein schleichender Übergang geplant oder will er sogar operativ oder beratend noch mit dabei bleiben? Das muss offen kommuniziert werden. Und das verlangt von allen Seiten Mut und Transparenz.

**Kann am Ende auch ein Ergebnis gefunden werden, mit dem alle leben können?**

Der scheidende Unternehmer kann gut gehen, wenn er weiß, dass er anerkannt wird. Für ihn zählt, dass er das Unternehmen in gute Hände geben kann. Für den Nachfolger zählt, dass er den Job machen will, dieser für ihn geeignet ist und er von allen akzeptiert wird.

Die Fragen stellte **Manuel Heckel**.