

# GASTKOMMENTAR

Mag. Karl-Ernst Heidegger  
Psychotherapeut und klin. Psychologe und Vorsitzender des Landesverbandes für Psychotherapie  
Freie Praxis für Psychotherapie und Mediation in Innsbruck und Wörgl

## Emotionale Aspekte der Firmenübergabe in Familienbetrieben

**Bei einem anstehenden Generationswechsel in einem Familienbetrieb sind nicht nur die rechtlichen und steuerlichen Fragen komplex, sondern auch die psychologischen und emotionalen Aspekte. Eine Firma mag zwar ein Familienbetrieb sein, aber eine Familie ist kein Betrieb. In einer Familie gelten andere Gesetzmäßigkeiten.**

Das Wechselspiel zwischen Familie und Betrieb wird besonders an den Übergaben deutlich. Krisen, die hier entstehen, bedrohen die Gesundheit von Firma und Familienmitgliedern und gefährden den Betrieb und den Zusammenhalt der Familie. Der Generationswechsel zwingt zu Veränderung, es sind Lösungen gesucht, die menschlich machbar und wirtschaftlich sinnvoll sind. Gelingt die Übergabe nicht, können Konflikte zwischen Nachfolger und Übergeber die gesamte Familie, die Mitarbeiter und die Kunden verunsichern.

Eltern in Familienunternehmen tragen eine doppelte Verantwortung, sie sollen Entscheidungen für das Unternehmen treffen und gerecht gegenüber ihren Kindern sein (Wer geht in die Nachfolge? Wer übernimmt welchen Anteil bzw. welche Aufgabe? Wie werden die Vermögenswerte aufgeteilt?). Diese Doppelaufgabe birgt die Gefahr des Scheiterns, allzu oft fühlen sich Kinder ungerecht behandelt. Auf der anderen Seite neigen Kinder aus Unter-

nehmerfamilien dazu, sich in der Nachfolge zu sehen, und lernen früh, Verantwortung für den Familienbetrieb zu übernehmen.

In diesem vielschichtigen Prozess haben sich über die Jahre unausgesprochene Erwartungen und Regeln herausgebildet. Wir staunen, wie viele Familien hier eine gute Gesprächsbasis verlieren. Zumal sich Alt und Jung unentwegt darüber Gedanken zu machen scheinen. Themen sind dabei nicht nur der Übergabezeitpunkt, sondern auch Aufteilungsfragen zwischen den Geschwistern. Hier ist Kommunikation ebenso gefordert wie das Aushandeln von Interessen. In einem Vortrag hat Dr. Helga Breuninger, Psychologin und Unternehmerin aus Stuttgart, in diesem Zusammenhang einmal „von einer explosiven Mischung aus Geld, Macht und Liebe“ gesprochen. Söhne, so zeigt sie gerne auf, wünschen sich eine klar geregelte Übergangszeit mit einem Datum für das Ausscheiden der Väter. „Garagenmodell“ nennt sie diesen Umstand: „Der Alte



fährt raus, der Junge rein.“ Daneben gibt es aber auch arbeitsteiliges Vorgehen und ein konstruktives Miteinander. Töchter tendieren eher dazu, den Vater so lange wie möglich im Unternehmen zu halten. So lassen sich auch Beruf und Familie leichter vereinbaren.

Gesucht sind individuelle Lösungen, die der einen Generation die Übergabe eines Lebenswerkes ermöglichen, die eigene Absicherung im Alter, die Möglichkeit, mitarbeiten zu können und als Senior einen wertvollen Beitrag leisten zu können. Gesucht sind aber auch Lösungen, die der nachfolgenden Generation erlauben, ihren Platz einzunehmen, eigene Ideen umzusetzen und selbst Träume und Ideale zu verwirklichen.

Familien haben Geschichte, eine Tradition. Konflikte und subjektiv empfundene Ungerechtigkeiten, die heute geschehen, sind Keim für zukünftige Auseinandersetzungen. Und diese geschehen weniger oft im betrieblichen Bereich als im familiären. Mit der Übergabe werden häufig außerbetriebliche Verantwortungen verknüpft wie die Pflege der Senioren oder der Versorgungsauftrag (Arbeitsplatz) für Geschwister. Wenn ich mir aus meiner Praxis heraus einen Kommentar erlauben darf, dann sind nicht nur jene, die übergeben und nachfolgen, in einer schwierigen Situation, sondern auch jene, die den Familienbetrieb nicht übernehmen. Kinder, die aus dem Betrieb scheidet, vermissen oft die Wertschätzung von ihren Eltern für ihren Beruf, empfinden es als ungerecht, dass sich alles weiterhin um den Familienbetrieb dreht. Dabei ist nicht die Gleichbehandlung das Ziel, sondern Lösungen, die jedem Familienmitglied Wert geben und als gerecht empfunden werden.

So erleben wir häufig, dass Nachfolgeregelungen, die andere Familienmitglieder aus dem Gestaltungsprozess aus-

schließen, später einmal heftige Erbschaftskonflikte mit sich führen können. Sie verursachen oft auch schon früher heftigen Streit, zum Beispiel wenn es um die Pflege geht.

Hier externe und psychologische Beratung anzunehmen, ist keine Schande, sondern eine sinnvolle und entlastende Maßnahme. Diese erleichtert, dass alle Beteiligten primär ihre Interessen verfolgen können und dennoch eine neue gemeinsame Familien- und auch Firmenstrategie entsteht. Die Aufgaben der Beratung reichen von der kreativen Gestaltung des Generationswechsels, der Klärung der Nachfolge und ihren Bedingungen über Konfliktlösung (offene und verdeckte Konflikte) bis hin zur Krisenintervention. Die Psychotherapie und ihre Randbereiche wie Coaching oder Mediation bieten moderne Verfahren, welche Stärken und Ressourcen der Familienbetriebe analysieren und mit der Familie Perspektiven entwickeln. Stecken Familie und Betrieb bereits tief in der emotionalen Krise, werden Selbstheilungskräfte aktiviert. Aus psychologischer Sicht liegt die Kraft zur Lösung immer innerhalb des Familienbetriebes und dafür braucht es jede Generation und jedes zur Verfügung stehende Familienmitglied. Voraussetzung für jede gelingende Beratung ist ein wertschätzender Umgang mit allen Familienmitgliedern und der Blick für das Ganze. Eine Differenzierung zwischen den Aufgaben der älteren Generation (die ganze Familie im Blick haben, ihr Vermächtnis zu regeln) und den Aufgaben der Jungen (sich neu zu orientieren und auch zu modernisieren) ermöglicht eine gute Arbeitsteilung.

In der Gerechtigkeit schließt sich die Nahtstelle wieder mit der juristischen Unternehmensübergabe. Betriebliche Lösungen und Lösungen für die Familie sollen zusammenpassen. Gelingt beim Generationswechsel die Übergabe mit wechselseitiger Wertschätzung, trägt dies auch zur Wertsteigerung der Firma bei. ✍