

Serie Betriebsnachfolge - Teil 5/6

Betriebsnachfolge: Ein Beispiel aus der Praxis



Landgasthof in guter touristischer Lage mit hoher einheimischen Frequenz, gemütliche Gaststuben, 30 Zimmer. Inhaberehepaar (58 und 62 Jahre) möchte an fachlich gut ausgebildeten Sohn (30 Jahre) übergeben.

VON GABY ELLER Mediatorin und Wirtschaftstrainerin

Ist-Situation: Der Sohn hatte im Augenblick meiner Inanspruchnahme das Problem, dass ihn die Freundin verlassen hatte, was ihn mutlos machte. Er machte hierfür die Eltern verantwortlich. Die Eltern dominierten weiter im Betrieb, in der guten Meinung dem Junior helfen zu wollen/müssen. Der Betrieb ist weitgehend schuldenfrei. Der Seniorinhaber erklärte gegenüber dem Bankpartner, dass der Sohn übernimmt. Dies ohne Rücksprache mit dem Junior der diesbezüglich überhaupt nicht gefragt wurde und dies wiederum vom Steuerberater erfuhr. Die Bilanzbesprechung wurde ohne den Sohn durchgeführt.

Mediationsgespräch über eine Kollegenempfehlung

Die Situation war auf Grund dieser Gegebenheiten sehr angespannt. Durch eine Kollegenempfehlung wurde ich vom Junior zu einem Mediationsgespräch eingeladen. Zu diesem Gespräch bat ich, nach Rücksprache, einen erfahrenen Übergeber um seine Teilnahme. Die Teilnahme dieses Herrn wirkte im ersten Augenblick befremdlich, hat sich aber als sehr positiv herausgestellt. Die Erfahrung eines Übergebers, der es geschafft hatte, erleichterte die strukturierte Vorgehensweise mit den Beteiligten und gab dem gesamten Prozess Vertrauen. Es folgten Einzelgespräche mit Mutter und Vater und dem Übergeber.

In der Folge war es dann so, dass sowohl Alt als auch Jung sich den gegenseitigen Respekt entgegenbringen konnten und bereit waren, anhand eines gemeinsam erarbeiteten Dienstplanes die Aufgabenbereiche und die Anwesenheitszeiten

definiert und klar abgegrenzt wurden. Die Eltern nahmen sich zurück, waren nicht mehr 24 Stunden,

7 Tage allgegenwärtig, ließen dem Junior den Entwicklungsraum und vermittelten ihm dadurch das Vertrauen der Übernahme des elterlichen Betriebes gewachsen zu sein. Das Gefühl, stän-

dig unter der Kontrolle der Eltern zu stehen wich. Im weiteren Verlauf wurden zwischen mir und der Mutter und zwischen mir und dem Sohn immer wieder Mails gewechselt. Ich war so weiterhin in den Prozess eingebunden und konnte in kritischen Situationen die Emotionen auf die vereinbarten Richtlinien zurückführen.

Schrittweiser Rückzug aus dem Alltagsgeschäft

Der Erfolg der gemeinsamen Bemühungen ist so, dass sich zwischen den Generationen ein harmonisches Verständnis entwickelt hat, wo Beruf, Familie und Privatleben einen normalen Platz gefunden haben. Die weiteren Übergabeschritte sind in einem verbindlich definierten Zeitrahmen, in Abstimmung mit dem Steuerberater, festgehalten und geben beiden Seiten Sicherheit. Der Junior hat heute wieder eine Freundin, die in das Geschäft mit einsteigen wird. Die Eltern hoffen, dass dies die zukünftige Lebensgefährtin wird. Sie ziehen sich schrittweise aus dem Alltagsgeschäft zurück.

Resümee

Ich sehe die Sache so, dass durch meine Begleitung in der Übergabe jeder seinen Platz gefunden hat. Durch die Mediation konnten in einem geschützten Rahmen die Wünsche, Ängste, Erwartungen und die angestauten Gefühle ausgesprochen und aufgearbeitet werden. Erleichternd in diesem Fall ist die Tatsache, dass seitens der Senioren keine finanziellen Forderungen gestellt werden.

Es wurde rechtzeitig für die Zeit nach dem Ausscheiden vorgesorgt. Diese Familie ist auf einem guten und zufriedenen Weg, für alle Beteiligten die Übergabe in die nächste Generation zu schaffen.

