

„Ich werde Bäcker. Oder Rechtsanwalt.“

... oder vielleicht doch lieber Lehrer? Die Frage der Generationennachfolge in familiär geführten Bäckereiunternehmen ist nicht leicht zu beantworten, sind die Konsequenzen für alle Beteiligten doch nicht nur wirtschaftlich weitreichend. Hier hilft es, z. B. mithilfe eines externen Moderators, zunächst einmal Klarheit herzustellen. Ein Praxisbericht.



Foto: MangoStar-Studio/Stock/Getty Images

möchte die Bäckerei übernehmen.“ Nun ist das eine sehr konkrete Vorstellung – und viele Eltern wünschen sich wahrscheinlich von ihren Kindern so klare Worte. Bei BM Michael Sommer bleibt aber die Sorge, wie belastbar so eine Ansage ist. Schließlich geht es hier nicht um die Festlegung des nächsten Urlaubsorts oder die Wahl einer neuen Jeans – hier geht es aus Sicht von Vater Michael „ums Ganze“.

Seine Sorge darüber kann ich gut verstehen, schließlich gibt es trotz Zusage von Mark weder Garantien noch absolute Sicherheit. Die werden wir auch in Coaching nicht erarbeiten können. Was aber geht: Zusammenhänge aufzeigen, mögliche Auswirkungen verdeutlichen, Klarheit herstellen. Mark und ich fangen mit einer kleinen systemischen Arbeit an. Er stellt dazu zunächst alle Familienmitglieder und wichtige Bezugspersonen auf, die er im Hinblick auf seine Entscheidung für relevant hält. Und wir versuchen, Antworten auf die folgenden Fragen zu finden:

- Wessen/welche Interessen sind im Spiel?
- Wer fördert Marks Absicht?
- Wo gibt es potenzielle Gegenspieler?
- Welche Ansprüche könnte der jüngere Bruder Moritz geltend machen?
- Wer steht hinter wem und wer steht wem im Weg?

Die besondere Situation in Familienbetrieben ist, dass es neben den Arbeitsbeziehungen noch die untrennbaren Familienbeziehungen gibt. Gerade diese Familienbeziehungen entwickeln teilweise eine ganz eigene, nicht immer kon-

Bäckermeister Michael Sommer aus der Backstube Sommer in Alsdorf (alle Daten geändert) hat bei mir um ein Coaching gebeten. Es geht um die Nachfolgeplanung in seinem Unternehmen. Sohn Mark hat geäußert, in den Betrieb einsteigen zu wollen. Aber welchen Wert hat diese Ansage eines Jugendlichen, wie belastbar ist sie?

Michael fühlt sich mit seinen 63 Jahren noch fit. Trotzdem hätte er die Frage gerne geklärt, wie es mit seiner Bäckerei einmal weitergehen soll. Er hat zwei Kinder. Sein älterer Sohn Mark ist 17 und in der elften Klasse. In gut zwei Jahren macht er sein Abitur, ein gutes sicherlich. Mark fällt das Lernen leicht und er bringt regelmäßig sehr gute Noten nach Hause. Der kleine Bruder Moritz ist elf und in der fünften Klasse. Michael lebt mit einer neuen Lebensgefährtin zusammen, nachdem vor drei Jahren die Ehe mit seiner Frau in die Brüche ging. Am Telefon sagt mir Herr Sommer, dass Mark auch gerne ein Gespräch mit mir führen möchte. Ich schlage vor, dass er Mark meine Telefonnummer gibt und er sich bei mir melden soll.

Einen Tag später klingelt tatsächlich mein Telefon. Mark möchte mit mir im Rahmen eines Coachings seine Entscheidung reflektieren, den Familienbetrieb zu übernehmen. Im Anschluss daran möchte er, zusammen mit seinem Vater, ein moderiertes Gespräch führen über die Betriebsnachfolge. Ich finde die Vorschläge gut und mache mich wenige Tage später auf den Weg nach Alsdorf.

Entscheidung mit Konsequenzen

Nach einer kurzen Begrüßung durch den Vater und beide Söhne ziehe ich mich mit Mark zurück ins Einzelcoaching. Die zentrale Frage lautet: Was willst Du? Seine Antwort darauf heißt: „Ich

Wichtige Fragen zur Unternehmensnachfolge

1. Wer hat Interesse an der Nachfolge bekundet?
2. Welche Werte und Kompetenzen bringt die/der Nachfolger/in mit?
3. Wann kann der Einstieg ins Unternehmen erfolgen?
4. Wann soll die Übergabe abgeschlossen sein?
5. Wer macht weitere Ansprüche ans Unternehmen geltend?
6. Was sind die besonderen Herausforderungen im Familienunternehmen bzw. der Familiensituation?
7. Gibt es einen Plan B?
8. Gibt es (vorübergehend) eine gemeinsame Leitung?
9. Wie lautet der Gesellschaftsvertrag?
10. Wer übernimmt die juristische Begleitung?
11. Welcher unabhängige Coach/Familienberater unterstützt den Klärungsprozess?



strukture Dynamik. Einerseits ist die Loyalität zum Unternehmen oft extrem hoch. Andererseits erleben Familienmitglieder häufig die an sie gestellten (oder auch nur vermuteten) Erwartungen als starke Belastung. Da der Backbetrieb schon seit drei Generationen existiert, glaubt Mark Sommer an die konstruktiven Kräfte der Familie.

Berufliche Voraussetzungen

Im Anschluss an die Familienanalyse sprechen wir über die Zeit nach dem Abitur. Was hat Mark dann vor? Vollzeitstudium? Praktische Ausbildung? Duale Ausbildung? Sabbatical? Freiwilliges Soziales Jahr? Früher gab es gar nicht so viele Optionen. Heute haben die jungen Leute viel mehr „Für“ und „Wider“ abzuwägen als frühere Generationen. Und wer viel wählen kann (oder muss!), hat manchmal ein Defizit an Klarheit.

Mark hat da allerdings recht klare Vorstellungen: Vollzeitstudium in Wirtschaftswissenschaften, am liebsten in Heidelberg. Besonders interessiert ihn die Personalarbeit, darauf möchte er zukünftig einen besonderen Schwerpunkt setzen. Und für ihn soll die Personalarbeit im Backbetrieb zukünftig eine ganz entscheidende Rolle spielen, ist er überzeugt. Da liegt er gar nicht so falsch, denke ich mir.

Nach einer kurzen Pause kommen Michael und Mark Sommer mit mir zusammen. Mark informiert seinen Vater über die Ergebnisse des Vormittags und es ist ihm wichtig zu betonen, dass er sich von keiner Seite in seine Entscheidung gedrängt fühlt. Durch die gelegentlichen Aushilfen im Unternehmen habe er schon oft gemerkt, dass ihm die Arbeit Spaß macht. Er wünscht sich zukünftig weitere Aufgaben, gerne auch mehr Eigenverantwortung im Rahmen kleinerer Projekte. Auch Michael kann sich das gut vorstellen, damit Mark sich noch besser „ausprobieren“ kann. Offensichtlich wird dabei auch, dass es leicht sechs bis acht Jahre dauern wird, bis Mark mit Schule und Studium fertig ist. Und selbst dann ist er nicht „fertig“ für die Unternehmensleitung. Sein Vater Michael geht dann stramm auf 70 Jahre zu. Das ist eigentlich länger als er ursprünglich vorhatte zu arbeiten. „Aber wenn ich sicher sein kann, wofür ich das mache ...“, meint er.

Es gibt keine Sicherheiten!

Nein – sicher sein kann er nicht! Wenn Michael Sicherheit braucht, muss der den Laden verkaufen. Das ist und bleibt auch eine Option. Selbst wenn Mark heute auf die Bibel schwört, dass er den Betrieb übernehmen wird, ist das keine Sicherheit. Moralischer Druck à la „Du musst das jetzt machen, du hast es ja versprochen“ fördert eher gegenseitige Vorwurfshaltungen als konstruktive neue Ideen und Lösungen. Die Absicht, dass sich Mark zukünftig intensiv um das Thema „Personal“ kümmern möchte, findet Michael sehr gut. Bäckermeister und gute Fachkräfte werden Mark in der praktischen Handwerksarbeit unterstützen.

Michael Sommer findet die Aussagen seines Sohnes sehr konkret. Er freut sich über dessen Pläne, in den Familienbetrieb einzusteigen. Damit es für beide Seiten einen nachvollziehbaren zeitlichen Rahmen gibt, fügt er hinzu: „Wenn Du Dein Abi in der Tasche hast und noch immer einsteigen willst, werden wir beide nochmal einen Coachingtermin vereinbaren und weitere Details klären. Solltest Du bis dahin andere Pläne haben, was ich durchaus respektiere, dann bereite ich den Verkauf der Bäckerei vor. Ich möchte sonst nämlich nicht bis 70 arbeiten, sondern mir einen entspannten Ruhestand gönnen.“

Beide können mit diesem Zeithorizont gut leben. Schließlich kommt Moritz noch ein paar Minuten hinzu. Was er denn mal werden will, möchte ich wissen. „Bäcker natürlich“, lacht er mich an. Ob Michael also doch bis 80 arbeiten muss? Oder wird es eine Doppelspitze geben? Sicher sein kann man sich ja nie ... [hl](#)

Mehr zu den Coachings und weiteren Dienstleistungen unseres Autors Horst Lempart unter www.horstlempart.de!

Klimafreunde Protein Max

SCHMECKT DIR UND DER UMWELT

Vegan boomt
Schneiden Sie sich
eine Scheibe ab!

Echt stark.

Proteinreich.

100 % pflanzlich.



- **volle Erbse** voraus: Hoher **Proteingehalt**
- **Clean Label**
- charaktervoll durch **aromaintensiven Spezial-Roggensauerteig**

 **Zeelandia**