

"Meistens rufen mich die Nachfolger"

Von Julia Wittenhagen (/nachrichten/autoren/julia-wittenhagen-1008/) Donnerstag, 17. April 2025



Angela Diez: Konfliktcoach seit 2007

(/news/media/30/Angela-Diez-Konfliktcoach-seit-2007-295852.jpeg)

Die Wirtschaftsmediatorin Angela Diez hat sich als Coach auf festgefahrene Konflikte in Familienunternehmen spezialisiert. Die Themen seien in jeder Branche die gleichen, sagt sie.

Frau Diez, was ist aus Ihrer Sicht der häufigste Grund dafür, dass momentan so viele Familienunternehmen aufgegeben werden?

In meinem Umfeld nehme ich vor allem Unsicherheit darüber wahr, ob die politischen Rahmenbedingungen so sind, dass sich die Fortführung lohnt. Manchen Inhabern fehlen die Nachkommen. Und in kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern wollen sich die Kinder oft den Stress nicht antun: einen 24/7-Job, der wenig gesellschaftliche Anerkennung findet, was für jüngere Menschen wichtiger ist als für ihre Eltern.

Warum fühlen sich die Jüngeren als Familienunternehmer nicht gewertschätzt?

Sie werden konfrontiert mit dem Klischee des privilegierten Inhabers. Dabei wissen sie, dass man hart arbeiten und rund um die Uhr verfügbar sein muss.

Sie werden in der Regel gerufen, wenn Parteien an der Übergabe scheitern?

Ja genau. Meist komme ich mitten im Übergabeprozess dazu, wenn schon einiges gelaufen ist. Steuerberater oder Anwälte haben schon eine Richtung ausgearbeitet, in die es gehen soll. Manchmal liegen schon fertige Verträge vor. Aber die Uneinigkeit ist so groß, Kränkungen und Demütigungen fahren sich so fest, dass der jüngeren Generation als einzige Lösung entweder der eigene Rückzug oder der Ausschluss der Senioren erscheint.

Kann ich daraus schließen, dass Sie meistens von der Nachfolgeneration geholt werden?

Ja, das ist so, weil jüngere Menschen meist aufgeschlossener sind für externe Hilfe. Sie holen mich, wenn sie wirklich im Guten die Übernahme anstreben, es aber nicht hinbekommen. Die ältere Generation holt mich meist, wenn die Nachfolger nicht so handeln, wie sie es wollen.

Warum hadern Inhaber so oft mit anderen Vorstellungen der jungen Generation?

Sie fühlen sich nicht wertgeschätzt für ihre Lebensleistung, oft weil sie sich selbst nicht wertschätzen. Dadurch versperren sie sich den Blick dafür, dass die neuen Firmenlenker nur mit der Zeit gehen, Anpassungen vornehmen wollen, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. So wie sie selbst es auch einmal getan haben.

Kommt es auch vor, dass Sie konsultiert werden, um die jüngere Generation umzustimmen, die gar nicht die Nachfolge will?

Das kläre ich vorab, denn es ist ein anderes Thema. Dann haben die Inhaber die Nachkommen nicht im Blick. Oft reichen hier ein bis zwei Sitzungen. Es geht um Akzeptanz und sich auf das erwachsene Kind einzulassen, das auch ein Recht auf seinen eigenen Lebensplan hat.

Wie gehen Sie generell vor?

Ich schaue mir die Unternehmen am liebsten vor Ort an, weil ich dann mehr von der Situation mitbekomme. Dann führe ich Einzelgespräch mit jedem am Konflikt Beteiligten. Meist sind das die Inhaber und ihre potenziellen Nachfolger mitsamt der Lebenspartner, manchmal auch Geschwister.

Bei den großen Nahrungsmittelherstellern und Händlern haben Geschwisterstreitigkeiten nicht selten zur Aufspaltung von Unternehmen geführt. Was können Sie als Externe tun?

Ich schaue genauer hin, warum sich mindestens eine Person zurückgesetzt fühlt. Welche eigenen Erwartungen sie hat und welche von der Gesellschaft oder Familie an sie herangetragen wurden? Es gilt herauszufinden, was die beste Lösung für das Unternehmen, für die Familie und für die Person selbst ist. Für diese Detektivarbeit bin ich psychotherapeutisch ausgebildet.

Ist Ihr Ziel eher die Rettung des Unternehmens oder das Lebensglück der Akteure?

Im Idealfall beides. Gegenseitiges Verständnis ist immer die Lösung. Wenn ich verstehe, was der Andere möchte, warum er verletzt ist, und meine eigene Interpretation kurz hintenan stelle, habe ich eine ganz andere Basis für ein Gespräch.

Was machen sie mit den Senioren, wenn die überhaupt nicht bereits sind, sich auf psychologische Betrachtungen einzulassen?

Ältere Unternehmer haben oft ihr Leben lang hart gearbeitet, mussten funktionieren und versteinern darüber etwas. Wer sich schwertut, Gefühle zu zeigen, hat keinen Wortschatz dafür. Mein Job ist es, zu übersetzen und die richtigen Worte zu finden. Was die Älteren zur Mitarbeit motiviert: Sie wollen unbedingt, dass ihr Unternehmen bestehen bleibt.

Ist der Wunsch der Jüngeren nach mehr Work-Life-Balance oft ein Thema, das zu Streit führt?

Die Nachfolger wollen nicht unbedingt weniger arbeiten, aber die bekannten Strukturen ändern, Dinge auslagern, vielleicht einen Tag in der Woche frei halten. Nicht so weitermachen, wie es ihnen vorgelebt wurde. Und dafür sollten ihre Vorgänger eigentlich Verständnis haben.

Wie viel Zeit muss man in das Konfliktcoaching investieren?

Das ist abhängig von der Größe des Themas und Bereitschaft der Beteiligten, sich darauf einzulassen. Typisch ist eine intensive Anfangsphase, und dann eine Begleitung in größeren Abständen, auch per Teams. Jeder Konflikt ist lösbar. Es kann schmerzhaft, sich darauf einzulassen, aber hinterher geht es einem immer besser.

Haben Sie auch einen Rat für gut funktionierende Familienunternehmen?

Ja, die Nachfolge frühzeitig anzugehen. Am besten zehn Jahre vor dem Rentenalter mit der Übergabe wirklich anfangen. Das nimmt Zeitdruck heraus und macht es einfacher, weil es Puffer gibt. Auch, wenn der Inhaber plötzlich erkranken oder versterben sollte.