



Gabriela Leiß (2014).

**»Ich seh das Ganze als Staffellauf«.
 Intergenerative Aushandlung im
 Nachfolgeprozess von Unternehmer-
 familien.**

Heidelberg (Carl-Auer-Verlag), 324 S.,
 € 27,95, 978-3-89670-988-2

Vordergründig geht es in dieser sehr sorgfältig vor- und nachbereiteten, methodisch durchdachten empirischen Studie (die auf der Dissertation der Verfasserin aufbaut) um die soziologische Erhebung und wissenschaftliche Analyse des Phänomens Unternehmensnachfolge bei Familienbetrieben. Gabriela Leiß beschreibt aber auch sehr schlüssig die im Umbruch befindliche moderne Welt, die mit Veränderungsprozessen verbundenen, oft unausgesprochenen Ängste der Handelnden sowie verschiedene Verdrängungs- oder Bewältigungsstrategien, mit denen Individuen, Familien und Institutionen sich und den Betrieb, der potentiell die Lebensgrundlage für mehrere Generationen bilden kann, gegen Lebensrisiken abzusichern versuchen.

Die Verfasserin präsentiert weit über ihre eigene Disziplin hinaus fundiertes Wissen und warmherzige Inspiration. Dieses Buch kann sowohl Betroffene als auch ihre Berater aus anderen Fachgebieten mit einem ver-

tieften Verständnis für die jeweiligen Akteure ausstatten und damit zum Gelingen zukünftiger Betriebsübergaben beitragen. Wer in dem Feld der Unternehmensnachfolge tätig ist, erhält wertvolle Hinweise für den Perspektivwechsel. Der größere Rahmen entlastet die konkret Handelnden.

Herzstück des Buchs ist das 130 Seiten umfassende 6. Kapitel, in dem die Betroffenen persönlich zu Wort kommen und – wie schon der Titel verspricht – ausgewählte Originaltöne aus den Interviews zitiert werden, die die Autorin jeweils sowohl mit den Übergebern als auch mit den Nachfolgern der zehn untersuchten Betriebe führte. Es geht um Unternehmerfamilien aus ganz unterschiedlichen Branchen, teils aus der Gründergeneration, teils aus der zweiten oder dritten Unternehmerngeneration, um traditionell männliche Übergeber und auch einige weibliche Übernehmer.

Die expliziten Strategien der Beteiligten lassen ebenso wie ihre Interaktionsmuster in der Eingangssequenz eines Interviews Rückschlüsse darauf zu, wer Autorität für sich selbst in Anspruch nimmt oder dem anderen gewährt, ob und wie sich Vorgänger und Nachfolger aufeinander beziehen und welche Kommunikationsmuster jeweils aktiviert werden.

Im Ergebnis ermittelt Gabriela Leiß aus den entgegengesetzten sachlichen Polen »Bewahrung« und »Veränderung« des Unternehmens sowie auf der Beziehungsebene aus den Polen »Verbundenheit« und »Autonomie« der Beteiligten insgesamt vier unterschiedliche Aushandlungsmuster:

1. »Autoritäre Sicherung«: Der Patriarch entscheidet, setzt seinen Plan um, genießt das Vertrauen der Nachfolger und unterstützt sie

uneingeschränkt während einer mehrjährigen Phase der gemeinsamen Kohabitation und auch nach der Übergabe.

2. »Ambivalente Verstrickung«: Der Unternehmer identifiziert sich sehr mit dem Betrieb, testet den Nachfolgeinteressenten und verbreitet innerhalb unklarer Erprobungsphasen Double-Bind-Botschaften im Sinne von »Übernimm den Betrieb, aber sei nicht so gut wie ich«.

3. »Unabhängige Erneuerung«: Der Vorgänger hängt weder an dem Betrieb noch an der Familie, durch einen radikalen Schnitt der juristischen, finanziellen und steuerlichen Übergabe des Betriebs sind Vorgänger und Nachfolger auf sich allein gestellt.

4. »Ko-evolutionäre Entwicklung«: Man zieht an einem Strang, die Anpassung des Betriebs an aktuelle Erfordernisse, rechtliche und technologische Entwicklung und den jeweiligen Markt sind selbstverständlich, Übergeber und Übernehmer arbeiten parallel und konsensual zusammen, oft dauerhaft und in eigenen Arbeitsbereichen.

Alle vier Aushandlungsmuster können zu einer funktionierenden Betriebsübergabe führen, wenn auch manche Konstellationen eher reibungslos und andere eher schmerzhaft-schwierig ausfallen. Erfolg versprechend erscheint die Kombination von Erfahrungswissen des Vorgängers und Innovationskraft des Nachfolgers.

Ursel Etzel, Hamburg