



SCHLECHT & PARTNER •
TAYLOR WESSING (Hrsg.)

Unternehmens- nachfolge

Handbuch für die Praxis

2., völlig neu bearbeitete Auflage

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 12089 5](http://ESV.info/978_3_503_12089_5)



Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 12089 5](http://ESV.info/9783503120895)

Unternehmens- nachfolge

Handbuch für die Praxis

Herausgegeben von

Schlecht & Partner

und

Taylor Wessing

Schriftleitung:

Peter Schimpfky und Dr. Michael Sommer

mit Beiträgen von

Prof. Dr. Jürgen Damrau, Rolf Diehl, Reiner Dürr,
Elke Fischer, Dr. Susanne Frank, Dr. Wolfgang
Galonska, Dr. Axel Godron, Dr. Kai Greve,
Toni Heimbring, Dr. Alfred Junker, Dr. Lilian
Klewitz-Haas, Wolfgang Koeckstadt, Markus
Lehmann, Dr. Günter Lubos, Dr. Carmen
Meyer-Scharenberg, Prof. Dr. Dirk Meyer-Scharenberg,
Prof. Dr. Karlheinz Muscheler, Dr. Christoph
von Oppeln-Bronikowski, Dr. Gerhard Sack,
Peter Schimpfky, Prof. Dr. Gottfried Schiemann,
Michael Schlecht, Berthold Schnitzius, Werner Schulze,
Oliver Seifert, Dr. Michael Sommer, Michael H. Spring,
Heinz Steudemann, Romana Traichel, Thomas Wachter,
Dr. Florian Wagner, Dr. Dietmar Weidlich, Dr. Cornelius
Weitbrecht, Klaus Wigand, Christian Wriedt, Raphael
Zehetbauer und Dr. Annette Zitzelsberger

2., völlig neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978 3 503 12090 1**

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12089 5
eBook: ISBN 978 3 503 12090 1
ISSN 1865-4185

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks
und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Gesetzt aus der Stempel Garamond, 9/11 Punkt
Satz: multitext, Berlin

Vorwort zur zweiten Auflage

Als wir im März 2004 die erste Auflage unseres Handbuchs für die Unternehmensnachfolge veröffentlicht haben, hätte keiner der Beteiligten geglaubt, dass sich die Rahmenbedingungen für die Unternehmensnachfolge innerhalb nur weniger Jahre derart gravierend verändern werden. Obgleich in erster Linie unternehmerische Fragestellungen die Nachfolgeregelung dominieren, sind es häufig die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen, die eine erfolgreiche Nachfolgeregelung maßgeblich mitbestimmen. Gerade das für unternehmerische Nachfolgen relevante Steuerrecht hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert, wofür – wie so oft – die Rechtsprechung die maßgeblichen Akzente gesetzt hat. Die Erbschaftsteuerreform, aber auch ertragsteuerliche Gesetzgebungsverfahren, wie etwa die Einführung der Abgeltungsteuer und die Unternehmensteuerreform 2008, erfordern eine grundlegende Neuorientierung und Neujustierung einer Nachfolgeregelung, der sich jeder verantwortungsbewusste Unternehmer stellen muss. Kernpunkt der Erbschaftsteuerreform ist die verkehrswertnahe Bewertung des Unternehmens. Damit spielt in Zukunft die Unternehmensbewertung nicht nur im Transaktionsgeschäft, sondern auch im Rahmen der Nachfolgeregelung eine zentrale Rolle.

Flankiert wurden die Aktivitäten des Gesetzgebers im Steuerrecht durch Reformen im Gesellschafts- und Erbrecht, wie dem Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts oder der Erbrechtsreform. Die einzelnen Gesetzgebungsverfahren aus dem steuerrechtlichen und rechtlichen Umfeld machten eine grundlegende Überarbeitung der steuerrechtlich geprägten Beiträge notwendig. Die bisherige thematische Unterteilung in unternehmerische, rechtliche und steuerliche Aspekte wurde unverändert beibehalten. Besonders freut es uns, dass es gelungen ist, neue Beiträge vorzustellen zu können, die sich mit mentalen und emotionalen Fragestellungen der internen Unternehmensnachfolge beschäftigen. Gerade dieser Bereich wird regelmäßig im Rahmen der praktischen Umsetzung einer Nachfolgeregelung vernachlässigt, was fatale Folgen haben kann. Fehlende unternehmensinterne Akzeptanz und Blockaden sowie familiäre Zerwürfnisse innerhalb der Unternehmerfamilie können leicht zu einer Bestandsgefährdung des Unternehmens führen.

Die Herausgeber danken erneut allen mitwirkenden Autoren für die Überarbeitung bzw. Neugestaltung ihrer Beiträge. Mit der Vielzahl der Beiträge aus den unterschiedlichen Disziplinen haben die Autoren erneut aus der Fülle ihrer praktischen Erfahrungen geschöpft und bieten dem Unternehmer einen breiten Überblick über Probleme und Gestaltungen der Unternehmensnachfolge.

München, im August 2009

Peter Schimpfky
Dr. Michael Sommer

Vorwort zur ersten Auflage

Unternehmertum bedeutet Entscheidungen zu treffen. Eine Entscheidung, die dem Unternehmer mit Sicherheit sehr schwer fällt, ist die Entscheidung darüber, wer seine Nachfolge antritt und wie sie umzusetzen ist. Im Kern handelt es sich hierbei um eine strategische Grundsatzentscheidung, welche die weitere Unternehmensentwicklung maßgeblich prägen wird.

Die Regelung der Unternehmensnachfolge gehört wahrlich nicht zum Tagesgeschäft eines Unternehmers. Es bedarf daher der Einschaltung erfahrener Spezialisten, die aus den zahlreichen Handlungsvarianten diejenige herausfiltern, die den Vorstellungen des Unternehmers unter den jeweils gegebenen rechtlichen und steuerlichen Verhältnissen am besten entspricht. Angesichts der komplexen Fragestellung, die betriebswirtschaftliche, gesellschaftsrechtliche, erbrechtliche, ertragsteuerliche und erbschaftsteuerliche Facetten umfasst, sollte die Entscheidung über die Unternehmensnachfolge sorgfältig vorbereitet werden.

Die vorliegende Veröffentlichung hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmer in verständlicher Form über Handlungsalternativen und Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge gezielt zu informieren. Zu diesem Zweck haben sich Taylor Wessing Rechtsanwälte und Schlecht & Partner Wirtschaftsprüfer, Steuerberater entschlossen, zusammen mit einer Vielzahl weiterer Experten diese Thematik in einem gemeinsamen Werk umfassend aufzuarbeiten.

Das vorliegende Buch ist kein Lehrbuch. Es bündelt die Erfahrung einer Vielzahl von Unternehmensnachfolgen, mit denen die Autoren befasst waren und sind. Das Werk kann deshalb dem Leser einen Erfahrungsschatz weitergeben, der sich manchmal in kleinen – sonst eher unbemerkten – Details widerspiegelt, die aber für den Erfolg der Unternehmensnachfolge von entscheidender Bedeutung sind. Der ausnahmslos hohe Praxisbezug wird durch die eingehende Darstellung von Beispielen erfolgreicher Unternehmensnachfolgen unterstrichen.

Die Herausgeber bedanken sich bei allen Autoren für ihre Bereitschaft, an diesem Gemeinschaftswerk mitzuwirken, sehr herzlich. Wir sind davon überzeugt, dass jeder Aufsatz für sich und das Werk insgesamt einen wichtigen Beitrag für die erfolgreiche Gestaltung von Unternehmensnachfolgen in der Praxis leisten wird.

München, im März 2004

Dr. Konrad Bösl
Dr. Michael Sommer

Geleitwort zur ersten Auflage

In Deutschland gibt es rund 3,3 Millionen kleine und mittlere Unternehmen¹. Diese bilden von jeher das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. So sind sie entscheidender Motor für Innovationen, Wachstum und Wohlstand, welche die Unternehmenspersönlichkeiten unter Einsatz ihres Vermögens und der Übernahme unternehmerischen Risikos schaffen. Besonders am Herzen liegt mir jedoch ebenso, die zweite wichtige Funktion des Mittelstandes hervorzuheben. So ist er gleichzeitig politische und soziale Kraft, die maßgeblich für Beschäftigung sowie betriebliche Aus- und Weiterbildung am Wirtschaftsstandort Deutschland Sorge trägt.

Vor dem skizzierten Hintergrund ist die Tragweite des Themenkomplexes Unternehmensübergabe in inhabergeführten mittelständischen Unternehmungen, welche Experten der Aktionsgemeinschaft CHANGE auf jährlich rund 80.000 beziffern², nicht nur für die betroffenen Unternehmen, sondern vielmehr für die Bundesrepublik Deutschland als Ganzes erheblich. Die Gründe für die zahlreichen Übertragungen sind mannigfach, lassen sich jedoch insbesondere unter den Begriffen „Alter“, „Wechsel in andere Tätigkeiten“ und „unerwartete Krankheit, Tod oder Unfall“ subsumieren³. Die Analyse der Implikationen des Phänomens Unternehmensnachfolge stellen sich indessen als weitaus komplizierter dar, nicht zuletzt, da sie grundsätzlich aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden müssen: der des Unternehmensleiters und der des Nachfolgers.

Aus dem Blickwinkel des Unternehmensleiters ist die Unternehmensübertragung mit einer Vielzahl kritischer Entscheidungen verbunden: Wer kommt in Frage, um das Unternehmen erfolgreich zu führen? Ab wann soll der Nachfolger das Unternehmen eigenverantwortlich leiten? Was ist das Unternehmen wert? Neben diesen exemplarisch aufgeführten betriebswirtschaftlichen Fragen, Steckenpferd eines jeden Unternehmers, sind jedoch ebenso steuerliche und rechtliche Fragestellungen von Bedeutung, welche für eine Mehrzahl an Unternehmen Probleme darstellen. Um die komplexe und einmalige Herausforderung Unternehmensübergabe dennoch erfolgreich zu bewältigen, ist daher die Inanspruchnahme professioneller Hilfe anzuraten.

Aus der Perspektive des Nachfolgers stellt die Unternehmensübergabe dagegen als Alternative zur eigenständigen Existenzgründung oder dem Eintritt in ein Franchising-System, eine attraktive Möglichkeit in die Selbstständigkeit dar. Ihrem Charakter nach wird die Nachfolge daher in erster Linie als Chance verstanden. Da je-

¹ Vgl. Aktionsgemeinschaft Mittelstand macht Mobil, Jahresmittelstandsbericht, o. O. 2003.

² Vgl. CHANGE – Gemeinschaftsunternehmen des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages und der KfW Mittelstandsbank, o. O. 2003.

³ Vgl. IfM Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Präsentation Generationswechsel im Mittelstand: Voraussetzung für neue Dynamik, Bonn 2001.

doch auch diese Entscheidung zumeist einmalig und darüber hinaus mit zahlreichen Risiken verbunden ist, gilt es auch hier, sich intensiv zu informieren.

In Konsequenz muss die vorliegende Publikation viel leisten. Neben betriebswirtschaftlicher Fragestellung decken die Autoren – Spezialisten für Fragen der Unternehmensnachfolge von Taylor Wessing, Schlecht und Partner, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater sowie weitere Experten – sowohl rechtliche als auch steuerliche Problemfacetten umfassend ab; dabei werden sowohl die Chancen betont als auch die Risiken aufgeführt und analysiert. Detaillierte Lösungskonzeptionen und exemplarische Business Cases runden das Buch ab.

Ich bin zuversichtlich, dass die in diesem Buch enthaltenen Essays einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, Ihnen den zum Teil steinigen Weg zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge zu ebenen.

Bonn, im Dezember 2003

Dr. Otto Graf Lambsdorff
Partner Taylor Wessing, Düsseldorf

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
Geleitwort	7
I Unternehmerische und psychologische Fragestellungen	13
Führungstechnische Aspekte systematischer Unternehmensnachfolge (familienintern) (<i>Toni Heimbring</i>)	15
Kränkungsdynamik in Unternehmerfamilien (<i>Raphael Zehetbauer</i>)	23
Was wollen Sie wirklich? Die beteiligten Menschen als Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge (<i>Heinz Steudemann</i>)	41
Psychologische Aspekte beim Generationenwechsel im Familien- unternehmen – den Prozess der Verantwortungsübergabe richtig steuern (<i>Dr. Günter Lubos</i>)	55
Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge durch Einschaltung einer Holdinggesellschaft (<i>Michael Schlecht, Peter Schimpfky</i>)	63
Finanzierung von Familienunternehmen (<i>Dr. Michael Sommer, Dr. Axel Godron</i>)	73
Führungskräftebeteiligung als erster Schritt zur Unternehmensnachfolge (<i>Michael Schlecht</i>)	85
Unternehmensbewertung in der Praxis (<i>Werner Schulze</i>)	95
Der Börsengang als Möglichkeit der Unternehmensnachfolge (<i>Berthold Schnitzius, Oliver Seifert</i>)	107
Vermögen langfristig sichern - was wir aus der Finanzkrise lernen können (<i>Dr. Alfred Junker</i>)	117
II Rechtliche Grundlagen der Unternehmensnachfolge	123
Vorbereitende Maßnahmen des Unternehmers (<i>Dr. Gerhard Sack</i>)	125
Unternehmensnachfolge zu Lebzeiten (<i>Dr. Wolfgang Galonska</i>)	139
Widerrufsklauseln in Übergabeverträgen (<i>Michael H. Spring</i>)	151
Das Unternehmertestament (<i>Thomas Wachter</i>)	163
Der Erbvertrag als Mittel der Unternehmensnachfolge (<i>Prof. Dr. Gottfried Schiemann</i>)	183

Abfindungsbeschränkungen in Gesellschaftsverträgen und ihr Einfluss auf Pflichtteil und Zugewinn (<i>Prof. Dr. Karlheinz Muscheler</i>)	193
Erb- und Pflichtteilsverzichte zur Absicherung der Unternehmensnachfolge (<i>Dr. Christoph von Oppeln-Bronikowski</i>)	213
Der Testamentsvollstrecker als Unternehmensleiter (<i>Prof. Dr. Jürgen Damrau</i>)	221
Privatveranlasste Liquiditätsprobleme im Nachfolgeprozess - insbesondere Zugewinnausgleichsansprüche und Pflichtteilsansprüche (<i>Romana Traichel</i>) . . .	231
Besonderheiten der Unternehmensnachfolge bei Personengesellschaften (<i>Dr. Dietmar Weidlich</i>)	241
Zivilrechtliche Aspekte der Unternehmensnachfolge bei Kapitalgesellschaften (<i>Dr. Michael Sommer</i>)	253
Nießbrauch an Personen- und Kapitalgesellschaften - zivilrechtliche und steuerrechtliche Aspekte (<i>Dr. Kai Greve</i>)	269
Unternehmensnachfolge durch Verkauf des Unternehmens (<i>Dr. Cornelius Weitbrecht</i>)	283
Stiftungen und Unternehmen (<i>Thomas Wachter</i>)	291
Besonderheiten der Unternehmensnachfolge mit Auslandsbezug (<i>Dr. Susanne Frank</i>)	305
Nachfolgerelevanter Anpassungsbedarf von GmbH-Gesellschaftsverträgen und Verfügungen von Todes wegen durch das MoMiG (<i>Dr. Lilian Klewitz-Haas</i>)	317
III Steuerliche Optimierung der Unternehmensnachfolge	331
Grundzüge des neuen Erbschaftsteuerrechts (<i>Reiner Dürr</i>)	333
Steuerliche Bewertung des Unternehmensvermögens (<i>Michael Schlecht</i>)	355
Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge (<i>Dr. Annette Zitzelsberger</i>)	359
Steuerliche Aspekte der Unternehmensnachfolge bei Personengesellschaften und in Fällen der Betriebsaufspaltung (<i>Elke Fischer</i>)	383
Gestaltung der Unternehmensnachfolge bei Kapitalgesellschaften (<i>Peter Schimpfky</i>)	401
Die „gemeinnützige“ Stiftung als Instrument der Unternehmensnachfolge bei Beteiligungen an Kapital- und Personengesellschaften (<i>Dr. Michael Sommer, Dr. Axel Godron</i>)	425
Die Familienstiftung als Instrument der Unternehmensnachfolge (<i>Klaus Wigand</i>)	443

Gestaltung des Unternehmens(ver)kaufs unter steuerlichen Gesichtspunkten (<i>Prof. Dr. Dirk Meyer-Scharenberg, Dr. Carmen Meyer-Scharenberg</i>)	453
Steuerliche Chancen und Risiken beim Wegzug ins Ausland (<i>Markus Lehmann</i>)	469
IV Beispiele erfolgreicher Unternehmensnachfolgen in der Praxis	487
Fallbeispiel: Diehl Stiftung & Co KG (<i>Dr. Michael Sommer, Dr. Florian Wagner</i>)	489
Fallbeispiel: Körber-Stiftung (<i>Rolf Diehl, Christian Wriedt</i>)	503
Fallbeispiel: Bertelsmann Stiftung (<i>Rolf Diehl, Wolfgang Koeckstadt</i>)	507
Autorenverzeichnis	511
Stichwortverzeichnis	519

Kränkungsdynamik in Unternehmerfamilien

Raphael Zehetbauer

Inhalt:

	Seite
1. Wertschätzung und Kränkung – zwei Gegenpole	24
2. Definition von Kränkung	24
2.1. Der erwünschte soziale Status – oder das Selbstbild	25
2.2. Die Abhängigkeit des Gruppenmitglieds – der Verstärker von Kränkungen	26
3. Die spontanen Wirkungen der Kränkung	26
3.1 Schmerz	26
3.2 Scham	27
3.3 Blockade	27
3.4 Aggression	28
4. Werte, der unsichtbare Bauplan sozialer Systeme	29
5. Vermeidung und Heilung von Kränkungen	33
5.1 Strukturelle Ebene	33
5.1.1 Eigene Wertewelten aufbauen, auf Distanz gehen	34
5.1.2 Andere Wertewelten erleben, eigene Standpunkte entwickeln	34
5.1.3 Vorsicht mit Erwartungshorizonten	35
5.2 Individuelle Ebene	36
5.2.1 Bei einer akuten Kränkung – Zeit gewinnen	36
5.2.2 Der Gang in die Metaebene	36
5.2.3 Mit anderen über die Kränkung reden	37
5.2.4 Die Analyse der Motive des Kränkers	37
5.2.5 Die Entschuldigung als freiwillige Selbsterniedrigung und kultivierte Rachehandlung	38
5.2.6 Die Vergebung	39

Der Vermögensübergang bei Familienunternehmen ist bekanntermaßen eine emotionale Sollbruchstelle. Ganze Sippen zerbrechen daran, Unternehmen werden zugrunde gerichtet, Existenzen scheitern. Woher kommt diese zerstörerische Aggression? Sie entsteht durch Kränkungen. Hier der Versuch, dieses Phänomen zu beschreiben und damit die Basis für deren Vermeidung bzw. Verarbeitung zu legen.

Man könnte sich zunächst auf den Standpunkt stellen, dass Kränkungen im Zusammenleben von Menschen immer irgendwann einmal geschehen; auch in Unternehmen und deren Eigentümerfamilien, wo viele Personen meist unter hohem Leistungs- bzw. Verantwortungsdruck miteinander arbeiten müssen. Aber das wäre zu kurz gedacht. Es handelt sich hier beileibe nicht um eine Bagatelle. In dem Wort Kränkung steckt unüberhörbar auch der Begriff „Krankheit“¹. Kränkungen stehen am Anfang des Bruderkwistes von Kain und Abel, verursachten Kriege und Revo-

¹ Noch drastischer der englische Begriff für Kränkung: mortification.

lutionen. Kränkungen haben die Menschheitsgeschichte geschmiedet wie heißes Eisen. Wir konnten schon viele Dynastien von Unternehmerfamilien und ihren Betrieben niedergehen sehen, weil sich ein Nachkomme oder dessen Stamm gekränkt und ungerecht behandelt gefühlt hatte. Wir haben es hier mit einem elementaren, menschlichen Phänomen zu tun, das in jedem von uns wirkt, sozusagen einprogrammiert ist. Es geht um nicht weniger als um den uralten Kampf des Lebewesens um seinen Lebensraum.

Um zu verstehen, wo im privaten und geschäftlichen Bereich mögliche Kränkungsfallen lauern und wie man sie vermeiden bzw. „entschärfen“ kann, wenden wir uns zunächst einmal genauer dem Bedürfnis nach Wertschätzung zu.

1. Wertschätzung und Kränkung – zwei Gegenpole

Kränkung und Wertschätzung markieren die Extreme eines Gefühlskomplexes, der die Überlebenssicherung des Menschen in sozialen Systemen zum Ziel hat.

Es ist eine Tatsache, dass menschliches Leben und Überleben seit Urzeiten nur in einer Gruppe gewährleistet war. Herauszufallen aus der Gruppe oder verstoßen zu werden bedeutete den sicheren Tod. Über Jahrmillionen haben wir Menschen deshalb psychische Wahrnehmungs- und Reaktionsmechanismen entwickelt, um das „Darinbleiben“ in der lebenssichernden Gruppe zu gewährleisten. Wir sind gezwungen, diesbezüglich ständig unseren *Status*, d. h. unseren *Wert* in der Gruppe, abzuschätzen. Gruppenmitglieder aller sozialen Systeme helfen sich deshalb gegenseitig mehr oder weniger intensiv und dauerhaft bei der Erfüllung dieses Bedürfnisses. „Schön Sie zu sehen“ – „Wie geht es Ihnen?“ – „Das Kleid steht ihnen ausnehmend gut, Frau Müller!“ Sie wertschätzen sich durch eine Vielzahl von verbalen oder nonverbalen *Strokes*, wie der Transaktionsanalytiker Eric Berne² diese kleinen Zuwendungseinheiten nennt. Das Lob vor der Klasse, der gute Diplomabschluss, die Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden sind die großen Zeugnisse, die zeigen, welchen Wert die Gesellschaft einem Mitglied zumisst.

2. Definition von Kränkung

Vor diesem Hintergrund definieren wir eine Kränkung so:

Eine Kränkung ist die von spontanen Gefühlen und Verhaltenweisen begleitete Wahrnehmung der negativen Abweichung zwischen einem erwünschten und dem tatsächlichen sozialen Status innerhalb eines Gruppensystems, den ein von diesem System abhängiges Individuum von anderen Gruppenmitgliedern zugestanden bekommt.

Gehen wir zwei wichtigen Elementen dieser Definition einmal systematisch nach.

² *Eric Berne*, *Transactional Analysis in Psychotherapy*, Ballantine Books, 1961.

2.1 Der erwünschte soziale Status – oder das Selbstbild

Dazu ein Fallbeispiel vorweg:

Ein Vater, Eigentümer einer Schreinerei für Ladenbau mit 80 Mitarbeitern, hatte nach dem Krieg mit Fleiß und Klugheit das von seinen Eltern übernommene Geschäft erfolgreich zu einem der führenden Unternehmen in der Region aufgebaut. Sein ältester Sohn war ein gelernter Schreinermeister und als der anerkannte Kronprinz in der Geschwisterriege positioniert. Als zweiten Nachkommen gab es einen jüngeren Bruder mit einem kaufmännischen Profil, als dritten eine Schwester, die sich der Medizin verschrieben hatte.

Der Älteste fuhr, als Leiter der Werkstätten, mit dem Vater zu den Kunden, war auf langen Reisen oft wochenlang mit ihm zusammen und genoss sein Vertrauen. Als der Senior durch einen Gehirnschlag im 61. Lebensjahr mitten aus dem aktiven Leben gerissen wurde und das Testament zur Verlesung kam, war die Sensation perfekt. Der Vater hatte beide Söhne zu gleichen Teilen als Gesellschafter eingesetzt. Nach langem Hin und Her einigten sich die Geschwister auf eine Doppelspitze. Alles, was der jüngere Bruder anfangs, beobachtete ab diesem Zeitpunkt der teilweise entthronte Kronprinz missbilligend mit hochgezogenen Augenbrauen. Der Zwist begann das Unternehmen zu lähmen. Die Mitarbeiter verstanden es prächtig, die beiden Geschäftsführer gegeneinander auszuspielen. Ein gutes Jahr später stand der erste wichtige Know-How-Träger aus der ersten Führungsebene frustriert vor der Kündigung. Die Stimmung war im Keller, wirtschaftliche Probleme gesellten sich hinzu. Ein Notverkauf der Geschäfte war das Ende der Geschichte.

Der Grund für die verfahrenere Situation liegt hier offensichtlich nicht in der an sich gerechten Teilung des Erbteils Firma unter den beiden Söhnen, sondern am gekränkten Selbstbild des ältesten Sohnes, das mit seinem sozialen Status im Familiensystem zusammenhängt.

Die Kränkung entsteht erst, wenn das Gruppenmitglied eine Abweichung vom erwarteten und ihm von seiner Umwelt zugestandenen sozialen Status wahrnimmt. Stimmt alles, ist der Selbstwert des Menschen beruhigt. Er fühlt sich wohl. Bezeichnen wir dies als die *Null-Linie des Wertschätzungspegels*. Die Einstellung des Individuums lautet dann sinngemäß: „Ich spüre, dass ihr mich respektiert als das, was ich bin.“ Das Bedürfnis nach Wertschätzung wird dann befriedigt, wenn die Signale der Umgebung einerseits stabil den erwarteten sozialen Status zurückspiegeln und andererseits zweifelsfrei wahrgenommen werden können. Wird das Wertschätzungsbedürfnis nicht befriedigt, so erlebt das Individuum dies als Frustration. Das ist durchaus eine Weile auszuhalten, schließlich werden auch andere Bedürfnisse immer wieder frustriert.

Von Kränkung sprechen wir erst,

- wenn die Wertschätzungsrückmeldungen vollkommen ausbleiben und man auch nicht erwarten kann, dass sie noch kommen werden;
- wenn eine Rückmeldung den Wertschätzungspegel nicht auf der erwarteten Höhe bestätigt, sondern sich zeigt, dass die Gruppe dem Individuum anscheinend einen erheblich geringeren Wert zubilligt;
- wenn eine Abhängigkeit des Individuums von diesem sozialen System besteht.

2.2 Die Abhängigkeit des Gruppenmitglieds – der Verstärker von Kränkungen

Ein Beispiel: Sie sitzen bereits 1½ Stunden im vollen Wartezimmer einer Behörde und haben sich auf die zweite Position vorgewartet, da geht die Türe auf und der Beamte sieht einen Bekannten, der ganz weit hinten in der Warteschlange sitzt. Ihn bittet er ungeniert sofort in sein Büro. Das ärgert Sie sehr, Sie sind wütend, aber von einer Kränkung kann nicht gesprochen werden. Der Grund: Sie sind nicht abhängig von dem sozialen System, das sich im Wartezimmers befindet. Es ist ärgerlich, aber mehr auch nicht.

Anders fühlte sich der älteste Sohn in obigem Fallbeispiel. Sein Kränkungs-schmerz wird besonders durch seine Abhängigkeit von dem sozialen und wirtschaftlichen System bedingt, in dem er groß geworden ist. Er kann nicht einfach aus Wut kündigen, ohne unter Umständen erhebliche Nachteile für sich, seine Familie und das Unternehmen in Kauf zu nehmen. Die Abhängigkeit ist also sozusagen das Öl im Feuer der Kränkungs-dynamik, das alle Emotionen so richtig in Fahrt bringt.

Doch was passiert bei einer aktuellen Kränkung im Einzelnen, welche Dynamik entwickeln Emotionen und deren begleitende Gefühle dabei?

3. Die spontanen Wirkungen der Kränkung

Kränkungen lösen Abwehrreaktionen beziehungsweise Handlungsbereitschaften aus. Diese sind als erste Notwehr- bzw. Selbstheilungsmaßnahmen der verletzten Seele zu verstehen, so wie auch der Körper bei Verletzungen auf bestimmte vorher-sagbare Art und Weise reagiert.

Nach der Münchener Psychologin Evelyn Kroschel³ werden bei einer Kränkung immer folgende vier Prozesse ausgelöst, und zwar teils bewusst, teils unbewusst: Schmerz, Scham, Blockade und Aggression. Allerdings handelt es sich um vier ganz unterschiedliche Arten von Reaktionen. Auch wenn sie ineinander greifen bzw. zeitgleich ablaufen, wollen wir sie der Reihe nach näher ansehen.

3.1 Schmerz

Das Schmerzempfinden auf körperlicher Ebene ist eine Sinneswahrnehmung wie Schmecken oder Hören. Körperliches Schmerzempfinden hat die Funktion, eine spontane Schutzreaktion auszulösen, die dazu dient, sich aus dem Umkreis der Schmerz verursachenden Quelle zu entfernen bzw. diese selbst zu entfernen (oder zu reparieren). Wer aus Versehen auf eine heiße Herdplatte greift, zuckt zurück; wenn sich ein Fremdkörper (ein Holzsplitter o. ä.) in die Haut bohrt, sucht man ihn zu entfernen; wenn ein Zahn schmerzt, behandelt man ihn. Schmerzen, die man nicht so einfach „abstellen“ kann (Magenschmerzen, Kopfschmerzen, Rheuma), dienen als Warnsignal, dass man etwas unternehmen muss.

Kränkungen, Verletzungen der Seele, lösen – vor allem wenn man sie überfallartig erleidet – manchmal ganz ähnliche körperliche Reaktionen aus. Man zuckt zusammen, wenn man Adressat einer großen Unverschämtheit wird. Oder man empfindet eine Beleidigung wie einen „Schlag ins Gesicht“.

³ Evelyn Kroschel, *Die Weisheit des Erfolgs*, München 1996, S. 67 ff.

▼ Die Regelung der Unternehmensnachfolge gehört zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen des Unternehmers. Angesichts der komplexen Fragestellungen, die betriebswirtschaftliche, psychologische, rechtliche, steuerliche und führungstechnische Problemfelder umfasst, ist diese Entscheidung sorgfältig vorzubereiten. Um den Unternehmer und seine Berater über die Facetten der Nachfolgeentscheidung fundiert zu informieren, geben eine Vielzahl von Experten ihre Erfahrungen in diesem Werk weiter. Formulierungshilfen für die Nachfolgegestaltung sowie Beispielfälle von gelungenen Unternehmensnachfolgen erhöhen den praktischen Nutzen.

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 12089 5](http://ESV.info/978_3_503_12089_5)



www.ESV.info