



# Wunschziel: Nachfolge innerhalb der Familie



## Generationswechsel innerhalb von Familienunternehmen

Den Nachfolgeprozess zur Weiterführung eines Familienunternehmens macht jede Generation, jeder Familienunternehmer\* nur einmal im Leben mit. Dabei gehen die Kompetenzen, die nötig sind, um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten, weit über das Wissen hinaus, das sich der Unternehmer durch Erfahrungen im operativen Bereich über die Jahre angeeignet hat. Deswegen kann es sinnvoll und zielführend sein, Experten für steuerliche, rechtliche und insbesondere auch emotionale Themen zur erfolgreichen Übergabe hinzuzuziehen.

**Die familieninterne Unternehmensübergabe ist das Wunschziel der meisten Unternehmer.**

\* Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form. Die Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter und beinhalten keinerlei Wertung.

## Die familieninterne Unternehmensübergabe ist das Wunschziel der meisten Unternehmer.

### Und trotzdem ...

... schaffen es laut Schätzungen verschiedener Experten weniger als 50% der Unternehmen, dass dieses in der Familie bleibt, obwohl es 90% der Firmeninhaber wollen. Oft versäumt der Unternehmer, rechtzeitig einen Nachfolger aufzubauen, weil er sein Lebenswerk nicht in andere Hände geben will. Oder der Sohn / die Tochter sind nicht als Firmenchef geeignet oder haben andere Pläne. Auch externe Manager, die dann einspringen, kommen häufig nicht mit dem Mix aus hohen Erwartungen und Empfindlichkeiten der Eigentümerfamilie klar.

Statistisch betrachtet schaffen es nur ca. 15% der Familienunternehmen in die dritte Generation.

### Warum?

Weil 90% der damit verbundenen Konflikte psychologischer, emotionaler Natur sind und eine Berücksichtigung der emotionalen Faktoren bei einer Unternehmensübergabe zu wenig Beachtung findet.

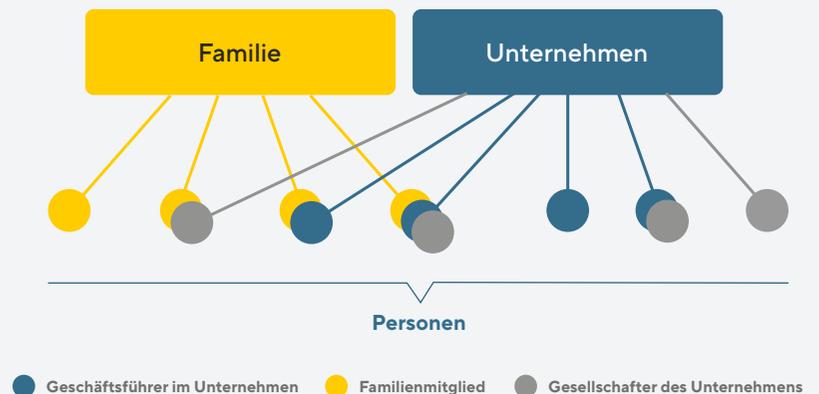
Die Nachfolge in der Familie zu regeln, ist eine emotionale Belastungsprobe für die gesamte Familie. Familiäre Bedürfnisse mit unternehmerischen Erfordernissen zusammenzubringen, ist ein Prozess, welcher früh und unter Berücksichtigung aller Betroffenen geplant und umgesetzt werden muss.

## Das System Familienunternehmen

Zwei verschiedene Systeme sind miteinander eng verbunden: das Unternehmen und die Familie. Zu den beiden Systemen kommt als dritte Komponente noch das Eigentum, was sich sowohl auf das System Familie als auch auf das System Unternehmen auswirkt. Um die Nachfolge in Familienunternehmen erfolgreich umzusetzen, braucht es das Verständnis der Beteiligten, wie die zwei Systeme untereinander wirken und nach welchen Regeln sie funktionieren.

Folgendes Modell zeigt die mögliche Komplexität eines Familienunternehmens:

- Interessen der Familie sind Zusammengehörigkeit, Gefühl und Harmonie, welches sich im Miteinander zeigt.
- Ziel und Interesse des Unternehmens ist der wirtschaftliche Erfolg, beruhend auf Rationalität, Strategie und dem daraus entstehenden Gewinn.



Wie das Modell zeigt, gibt es in einem Familienunternehmen bis zu sieben verschiedene Interessenslagen, die für die einzelnen Akteure eindeutig oder komplex sein können. Das heißt Personen, welche das Gesamtsystem Familienunternehmen beeinflussen, sind entweder Familienangehörige, Geschäftsführende, Teilhaber oder eine Kombination dieser Rollen.

So ist der Unternehmer meistens Familienmitglied (Ehemann, Vater, Bruder), Geschäftsführer und Gesellschafter gleichzeitig.

Diese Mehrfach-Verpflichtung gegenüber Familie und Unternehmen führt oft dazu, die Thematik der Nachfolge zu vermeiden, aufzuschieben oder nicht konsequent mit einem Zeitpunkt für die Übergabe/Übernahme festzulegen.

#### **Folgende Fragen könnten Sie sich als Familie stellen:**

Erfahrungen zeigen, dass ein Nachfolgeprozess 3 bis 5 Jahre in Anspruch nimmt. Die nachfolgenden Fragen können die Betroffenen unterstützen, diesen Prozess gedanklich zu starten. Ziel ist es, ein gegenseitiges Verständnis der Akteure zu fördern, sich über eigene Emotionen beim Nachfolgethema klar zu werden und mögliche Konflikte anzusprechen.

#### **Fragen an Familienmitglieder**

- Wie wird das Thema der Nachfolge in unserer Familie besprochen?
- Welche Erwartungen haben andere Angehörige, die nicht Nachfolger werden können/dürfen?
- Wo sehen wir unser Familienunternehmen in der Zukunft?

#### **Fragen an Geschäftsführer/Unternehmer**

- Welche Kriterien / welches Anforderungsprofil habe ich für die Wahl des Nachfolgers?
- Welche Alternativen zur familiären Nachfolge würden in Betracht kommen?
- Wie sehe ich die Unterschiede zwischen den Rollen Geschäftsführer/Unternehmer und Gesellschafter?
- Wie stelle ich mir das Leben nach meiner Tätigkeit als Unternehmer vor?

#### **Fragen an Gesellschafter**

- Wie gut kenne ich die Interessen der Familie?
- Was sind die langfristigen Ziele der Familie? Gibt es einen Wertekodex?
- Welches sind meine Kriterien bezüglich der Nachfolge (Zeithorizont, Nachfolger, Unternehmen)?

## **Die 5 häufigsten emotionalen Aspekte, warum Nachfolgen scheitern:**

- ① Der Familienunternehmer will sein Lebenswerk am liebsten gar keinem anderen Familienmitglied anvertrauen. Oder es soll alles so gemacht werden, wie bisher – und dafür findet sich kein Nachfolger. Es gibt keine offene Kommunikations- und damit auch keine Vertrauenskultur.
- ② Der Familienunternehmer weiß nicht, wie er die nächste Generation in das Unternehmen einführen soll. Entweder herrscht Schweigen über die Nachfolgeabsichten oder es wird Druck ausgeübt.
- ③ Der Familienunternehmer hat Angst, mit der frei werdenden Zeit nach der Übergabe nichts anfangen zu können. Ohne eine Zukunftsperspektive gelangt der Unternehmer zur Devise „Weitermachen bis zum Umfallen“.
- ④ Zu viele Gesellschafter sind am Familienunternehmen mit eigenen Interessen beteiligt, ohne das operative Geschäft zu kennen oder sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. So fehlt die beratende und kontrollierende Perspektive.
- ⑤ Die doppelte Loyalität zur Familie und Firma wird zur inneren Zerreißprobe und Konflikte entstehen durch den Widerspruch zwischen Erfolg des Unternehmens und Bedürfnissen der Familie. Eine Gleichbehandlung aller Familienmitglieder kann dem wirtschaftlichen Überleben des Unternehmens entgegenstehen. Eine finanziell faire Nachfolgelösung für die gesamte Familie zu finden, scheint ausweglos.

## Familiennachfolge konstruktiv gestalten: Professionelle Experten unterstützen Sie

Familienunternehmer berichten aus Erfahrung, wie wichtig eine professionelle Beratung für ihre erfolgreiche interne Unternehmensübergabe war. Die Nähe und Verstrickungen innerhalb der Familie erschweren eine neutrale Sicht auf die eigene Nachfolge. Offen über Tabuthemen, wie z.B. Vertrauen in die Kompetenz des neuen Nachfolgers, zu sprechen, braucht eine professionelle Moderation mit Feingefühl und Erfahrung, um mit den richtigen Fragen die familienoptimale Lösung herauszuarbeiten. Die Entwicklung einer gemeinsamen Familienstrategie ist erfahrungsgemäß empfehlenswert, zielführend und zukunftsweisend.

Eine professionelle Prozessbegleitung der emotionalen Faktoren ist ein wesentlicher Teil Ihres Übergabeprozesses. Sehen Sie den Prozess Ihrer Unternehmensnachfolge als ein eigenständiges, unternehmerisches Projekt, das nicht einfach nebenbei durchgeführt werden kann.

Aus Erfahrung wissen wir, dass jede erfolgreiche Nachfolge ein Prozess in mehreren Schritten ist. Gehen Sie den ersten Schritt und planen Sie mit unserer Unterstützung die emotionalen Aspekte des Nachfolgeprozesses Ihres Familienunternehmens, als Unternehmer, Familie und Gesellschafter.

Da jede Familiennachfolge anders ist, bieten wir Ihnen auch unterschiedliche Möglichkeiten, um Sie als Familie, Unternehmer oder Nachfolger zu unterstützen. Damit Sie konzentriert und in Ruhe, weg vom täglichen Umfeld, die emotionalen Aspekte des Nachfolgeprozesses planen können, arbeiten wir mit einem 1,5 bis 2.5-tägigen Seminarekonzept.

## SIE haben die Wahl zwischen

### Familienseminar

- Interview mit allen Betroffenen der Nachfolge im Familienunternehmen
- Individuell konzipiertes 1,5 bis 2.5 Tages-Seminar mit allen (oder den gemeinsam definierten Betroffenen) mit dem Ziel der Erstellung eines Prozessfahrplanes
- Unterstützung während der späteren Umsetzung Ihrer Nachfolge nach Bedarf

### Einzelseminar für den Senior Unternehmer

Sie als Unternehmer wollen sich vorerst selber Klarheit über die emotionalen Aspekte beim Nachfolgeprozess verschaffen.

- Interview mit dem Unternehmer
- Teilnahme an einem 1,5 bis 2.5 Tages Seminar für übergabende Unternehmer mit einem individuellem Prozessplan als Ergebnis
- Unterstützung während der späteren Umsetzung Ihrer Nachfolge nach Bedarf

### Seminar als Duo

Der Nachfolger ist bestimmt, hat aber noch nicht die Geschäftsführung übernommen.

- Interview mit Senior und Junior
- Gemeinsame Teilnahme am DUO-Seminar verhindert Reibungsverluste beim Führungstransfer
- Unterstützung während der späteren Umsetzung Ihrer Nachfolge nach Bedarf

Im Seminar sind beide Trainer ganztägig anwesend. Wir begleiten Sie somit sehr individuell und intensiv, inkl. täglichen Einzelcoachings und Feedbackgesprächen.

### Seminarort: Warum auf Mallorca, in Berlin oder Basel?

Eine erfolgreiche Veränderung braucht Zeit, Ruhe und ein zuhörendes, aufmerksames Gegenüber. Aber vor allem braucht es eine Distanz zu Ihrem Unternehmensumfeld, ein für Sie neutrales Umfeld.

Sie haben die Wahl zwischen:

**Sóller / Mallorca.** Hier öffnen wir als Unternehmer unsere privaten Räume für Ihren vertrauensvollen Prozess.

**Berlin oder Basel.** In beiden Regionen arbeiten wir mit kleinen, charmanten Seminarhotels zusammen (derzeit als Alternative zu Mallorca).



## Wer wir sind und was wir Ihnen bieten

Als vertrauensvolle und verlässliche Sparringspartner bieten wir Ihnen die Möglichkeit, gemeinsam die für Sie und damit für Ihr Familienunternehmen bestmögliche Lösung zu finden. Wir führen eine fundierte Analyse Ihrer persönlichen familiären Situation durch.

Als eingespieltes Team – bestehend aus Unternehmer, Coach und Trainer – schaffen wir für Sie den passenden Rahmen und bereiten gemeinsam mit Ihnen den Weg für eine erfolgreiche Nachfolge. Wir freuen uns darauf, Sie als Unternehmer, Nachfolger oder Unternehmerfamilie in unseren Räumen in persönlicher Atmosphäre zu begrüßen.

Nach dem Motto:

Für Unternehmer, von Unternehmern, beim Unternehmer



**Wolf Wilder**  
Unternehmer

Als Mitgründer (1996) des Mittelstandsunternehmens vinos.de habe ich den Nachfolgeprozess selbst miterlebt, mitgestaltet und unterstütze heute die Trainer und Coaches aus dem Sichtfeld des Unternehmers.

**Yüksel Gök,**  
Coach

Seit über 15 Jahren bin ich als zertifizierter Coach (EASC/DCV) und Trainerin für verschiedene Unternehmen im Mittelstand tätig. Ich konnte viele Veränderungsprozesse in verschiedenen Branchen begleiten.

**Walter Bolinger**  
Trainer

Über 20 Jahre habe ich zusammen mit meinen Mitarbeitern als Trainer und Coach für Führungskräfte und im Bereich Change-management gearbeitet. Mein Unternehmen Stucki Romandie SA habe ich im Rahmen eines MBO erfolgreich übergeben.

## Führen Sie Ihr Familienunternehmen erfolgreich in die Zukunft

Zukunft Ihres Familienunternehmens = Zukunft Ihrer Familie

Haben Sie Fragen zu Ihrer persönlichen/familiären Situation, dann nehmen Sie GLEICH Kontakt mit uns auf! Wir finden in einem ausführlichen Erstgespräch – kostenlos und unverbindlich – heraus, ob eine Zusammenarbeit für Sie zum jetzigen Zeitpunkt sinnvoll und zielführend ist. Wir freuen uns auf unser persönliches Gespräch!

+49 (0) 30 88 70 48 59 oder [office@nachfolgebegleiter.com](mailto:office@nachfolgebegleiter.com)

*Wolf Wilder*

Weitere Informationen über uns finden Sie auch unter:  
[www.nachfolgebegleiter.com](http://www.nachfolgebegleiter.com)

