

# "Stabübergabe" in eigentümergeführten Unternehmen

Unterstützung des Führungswechsels durch Coaching

Abschlussarbeit im Rahmen des Coaching Lehrgangs 2008 der  
Führungsakademie Baden-Württemberg

von

Ingeborg Schlipf  
Bopserstr. 2, 70180 Stuttgart

Stuttgart, den 21. Oktober 2012

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Management Summary.....	4
Einleitung.....	4
1. Der Seniorunternehmer.....	6
1.1. Bereit zur Unternehmensübergabe?.....	7
1.2. Den Zeitpunkt planen.....	9
1.3. Die eigenen Ziele.....	10
1.4. Die Nachfolgeregelung.....	10
1.4.1. Nachfolger aus der Familie.....	11
1.4.2. Die Externe Nachfolgeregelung.....	12
1.5. Hindernisse und Emotionen.....	12
1.6. Coaching im Rahmen der Unternehmensübergabe.....	13
1.6.1. Coaching Anliegen - ein breites Spektrum.....	14
1.6.1.1. Klärung der Übergabemotivation und der Entscheidungsalternativen.....	14
1.6.1.2. Erarbeiten des Übergabezeitpunkts.....	15
1.6.1.3. Positionsbestimmung.....	15
1.6.1.4. Werte des übergebenden Unternehmers und deren Wandel.....	15
1.6.1.5. Lebensplanung, neue positive Zukunftsperspektiven, neuer Sinn.....	16
1.6.1.6. Anforderungen an den/die Nachfolger.....	16
1.6.1.7. Beurteilung der potentiellen Nachfolger und deren „Fit“ mit dem Unternehmen.....	17
1.6.1.8. Erarbeiten von Übergangsszenarien und Regeln für die Übergabe.....	17
1.6.1.9. Rollen des Eigentümers und Nachfolgers bei gemeinsamer Unternehmensführung.....	17
1.6.1.10. Konflikte in der Unternehmerfamilie.....	18
1.6.2. Die Haltung des Klienten zum Coaching Angebot.....	18
1.6.3. Anforderungen an den Coach von Familienunternehmern.....	19
1.6.4. Der Coachingprozess.....	20
1.6.5. Interventionsmethoden.....	21
1.6.5.1. Soziogramm.....	22

1.6.5.2.	Visualisierung über Zeichnung oder Aufstellung mit Playmobil-Figuren bzw. Klötzchen etc.....	22
1.6.5.3.	Perspektivwechsel .....	23
1.6.5.4.	Briefe aus der Zukunft.....	23
1.6.5.5.	Das innere Team befragen.....	23
1.6.5.6.	Öko-Check .....	24
1.6.5.7.	Das Lebensrad .....	24
1.6.5.8.	Lebensbaum in Variationen.....	24
2.	Der Nachfolger.....	25
2.1.	Die Nachfolge aus der Familie .....	25
2.1.1.	Das Konfliktpotential in der Familie .....	26
2.1.2.	Das Konfliktpotential in der Familie .....	27
2.1.2.1.	Der ewige "Junior" oder ein starker Nachfolger? .....	27
2.1.2.2.	Werte und Bedürfnisse der Nachfolgegeneration .....	29
2.1.2.3.	Der Coaching Bedarf in der Unternehmerfamilie und beim Nachfolger .....	29
2.2.	Externe Nachfolgeregelungen.....	30
2.2.1.	Externe Nachfolger aus dem Unternehmen .....	31
2.2.2.	Der Nachfolger von außen .....	32
2.2.3.	Hindernisse und Emotionen erkennen .....	32
2.2.3.1.	Mangelnde Kommunikation .....	33
2.2.3.2.	Die "Altgedienten" .....	33
2.2.3.3.	Die Familie.....	33
2.2.3.4.	Akzeptanzprobleme der Nachfolger .....	34
2.2.4.	Das Coaching Potential bei externer Nachfolge.....	34
2.3.	Anforderungen an die Kompetenz des Coaches .....	35
3.	Fazit .....	35
	Literaturverzeichnis .....	37

## Management Summary

Jährlich stehen in Deutschland in zahlreichen Familienunternehmen Generationswechsel an. Mittelständische Familienunternehmen sind das wichtigste Standbein der deutschen Wirtschaft. Vom Gelingen der Unternehmensübergabe hängen tausende Arbeitsplätze in den Unternehmen selbst und bei deren Zulieferern ab. Die erfolgreiche "Stabübergabe" wird nicht nur von betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Entscheidungen bestimmt, sondern auch vom Umgang mit den emotionalen Aspekten, die bei der Unternehmensnachfolge von zentraler Wichtigkeit sind. Die Unterstützung durch Coaches für Seniorunternehmer und Nachfolger ist deshalb eine wertvolle Ergänzung des Beratungsangebots, das für einen erfolgreichen Generationswechsel zur Verfügung steht.

Auch wenn in der folgenden Betrachtung die Herausforderungen und Schwierigkeiten, die im Rahmen der Unternehmensnachfolge bewältigt werden müssen, im Vordergrund stehen und Beispiele zitiert werden, die den Nachholbedarf im Umgang mit den emotionalen Problemstellungen dokumentieren, so soll doch gleich zu Beginn festgestellt werden, dass es natürlich auch sehr viele Unternehmen gibt, die den Generationswechsel erfolgreich und ohne öffentlichkeitswirksame Auseinandersetzung innerhalb der Unternehmerfamilie oder mit den Nachfolgern bewältigen.

## Einleitung

In Deutschland wurden durch das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) in 2006 knapp 3 Millionen Familienunternehmen gezählt<sup>1</sup>. Ca. 4400 von ihnen erwirtschafteten einen Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro<sup>2</sup>.

Familienunternehmen definieren sich laut dem IfM durch die Einheit von Eigentum und Leitung. Dabei ist es aber nicht erforderlich, dass das Unternehmen nur durch einen Inhaber geleitet wird. Als Familienunternehmen gelten auch Unternehmen, "bei denen bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50% der Anteile (...) halten und diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören."<sup>3</sup>

In ca. 3% dieser Unternehmen standen bzw. stehen nach Hochrechnungen des IfM im Zeitraum von 5 Jahren zwischen 2010 und 2014 die Übergabe an Nachfolger an.

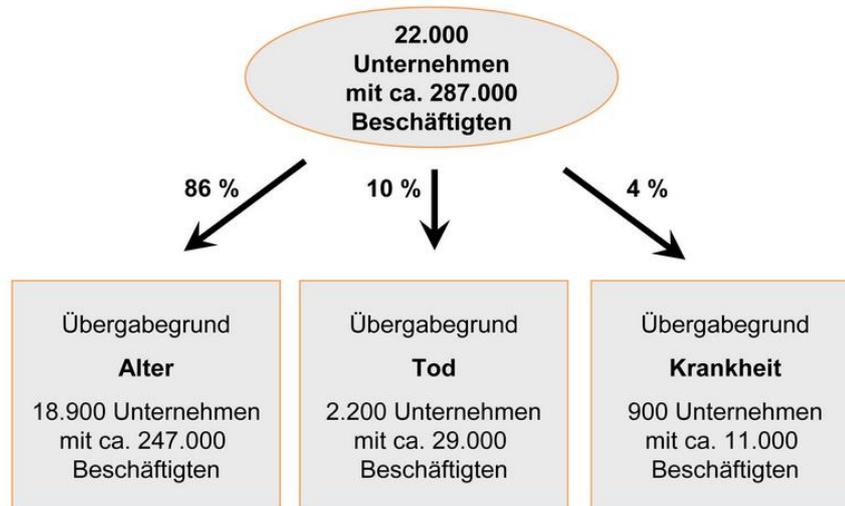
---

<sup>1</sup> (Haunschild & Wolter, 2010), Tabelle 7, Seite 13

<sup>2</sup> (Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, 2012), Seite 8

<sup>3</sup> (Institut für Mittelstandsforschung), <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>

## Jährliche Unternehmensübertragungen und betroffene Beschäftigte im Zeitraum 2010 bis 2014 nach Übergabegründen



Quelle: IfM Bonn

© IfM Bonn  
St06-07a14

**Abbildung 1:** <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=856>

Das bedeutet, dass in ca. 19.000 deutschen Familienunternehmen pro Jahr eine "geplante" Übergabe stattfindet bzw. diese Unternehmen reif für eine Übergabe sind. Ob jedoch die Eigentümer reif für eine so tief greifende Veränderung wie eine Übergabe der Führungsverantwortung sind, wird unter anderem Teil dieser Ausarbeitung sein.

Über 80% der größten Familienunternehmen werden lt. einer BDI Studie<sup>4</sup> durch die 2. bzw. 3. Familiengeneration geführt. Die Studie unterstellt, dass Erfahrungen, wie der Generationswechsel erfolgreich gemeistert werden kann, somit vorhanden wären. Ob die Erfahrungen aber auf die aktuelle Übergabesituation übertragen werden können, darf, was die emotionalen Aspekte anbelangt, bezweifelt werden. Die Persönlichkeiten und Lebensentwürfe der jetzt betroffenen Unternehmer unterscheiden sich mit Sicherheit von denen der Vorgänger.

Eine ganze Reihe von Organisationen, wie IHKs oder Handwerkskammern, bieten Beratung für die Unternehmensübergabe an. Der Fokus dieser Beratungsangebote richtet sich auf die Preisermittlung, die Versorgung des Eigentümers und die steuerliche Gestaltung. Mit dem Prozess verbundene Motivationen und Gefühle kommen aber in allen Angeboten zu kurz. Diese Aspekte haben aber ganz wesentliche Auswirkungen auf die positive Gestaltung des Prozesses und den zukünftigen Erfolg des Nachfolgers und damit des Unternehmens.

<sup>4</sup> (Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, 2012), Seite 25

Um die Lesbarkeit und Darstellung zu vereinfachen, wurde im folgenden Text weitgehend auf geschlechtsspezifische Bezeichnungen verzichtet. Natürlich gibt es auch weibliche Eigentümer, Senior-Chefs, Firmengründer und Familienunternehmer, genauso wie weibliche Nachfolger.

## 1. Der Seniorunternehmer

Jährlich übergeben also ca. 19000 Eigentümer ihr Unternehmen aus Altersgründen an Nachfolger, dazu gehören z. B. Christian Bär, der Schuhhersteller oder Günther Fielmann, Chef der börsennotierten Optikerkette Fielmann. Liest man die Artikel, die 2012 über beide Unternehmen publiziert wurden, so hat man nicht den Eindruck, als handle es sich um eine sorgfältig geplante Übergabe bzw. als hätten sich die Eigentümer und Firmengründer aus freien Stücken für den Rückzug aus der Führung entschieden.

Die Stuttgarter Zeitung berichtet in einem Artikel am 10.8.2012<sup>5</sup> über den Schuhhersteller aus Bietigheim-Bissingen, dass Christian Bär, der Firmengründer, am 21.4.2013, seinem 70. Geburtstag, die Führung an seine 38 und 43 Jahre alten Söhne übergeben wird, die beide seit 2003 dem Vorstand des Unternehmens angehören. Zitate aus dem Artikel „Er müsse sich damit abfinden, dass ohne seinen Abschied keine erfolgreiche Nachfolge möglich sei.“ und „Da neben der Gründung des Unternehmens die zweitwichtigste Aufgabe des Unternehmers ist, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, werde ich die Macht wohl abgeben. Das fällt mir nicht leicht.“.

Der in Sonntag Aktuell am 19.8.2012 publizierte Artikel<sup>6</sup> handelt von Günther Fielmann (73) und seinem Sohn Marc (22), die bei der Optikerkette zusammenarbeiten. Am Rande der Hauptversammlung von Fielmann wird die mögliche Nachfolge diskutiert. Aktionäre sorgen sich um ein mögliches „Machtvakuum“, falls Fielmann senior etwas zustoßen würde, was die Verfasserin des Artikels, wohl ganz im Sinne des Seniors, mit „gemach, noch wirkt Herr Fielmann senior tatkräftig“ für wenig wahrscheinlich hält. Der Junior wird zwar in verschiedenen Unternehmensfunktionen eingearbeitet und darf sich zu den „Chancen für Fielmann im Netz“ äußern, die Nachfolgeregelung bleibt aber weiterhin offen. Der Bericht endet mit der Anmerkung, dass Fielmann auf die Nachfolge angesprochen, gerne Verwirrung stiftet und einem Zitat: „Ich habe ja auch eine Tochter. Sie hat gerade Abitur gemacht.“

---

<sup>5</sup> (dpa, 2012)

<sup>6</sup> (Wassink, 2012)

Christian Bär und Günther Fielmann sind natürlich keine Einzelfälle. Der DIHK Report zur Unternehmensnachfolge 2010<sup>7</sup> spricht davon, dass bei mehr als der Hälfte der Betriebsübergaben Hindernisse überwunden werden müssen. Gleich nach der zu späten Vorbereitung steht das "Loslassen können" an zweiter Stelle der Skala.

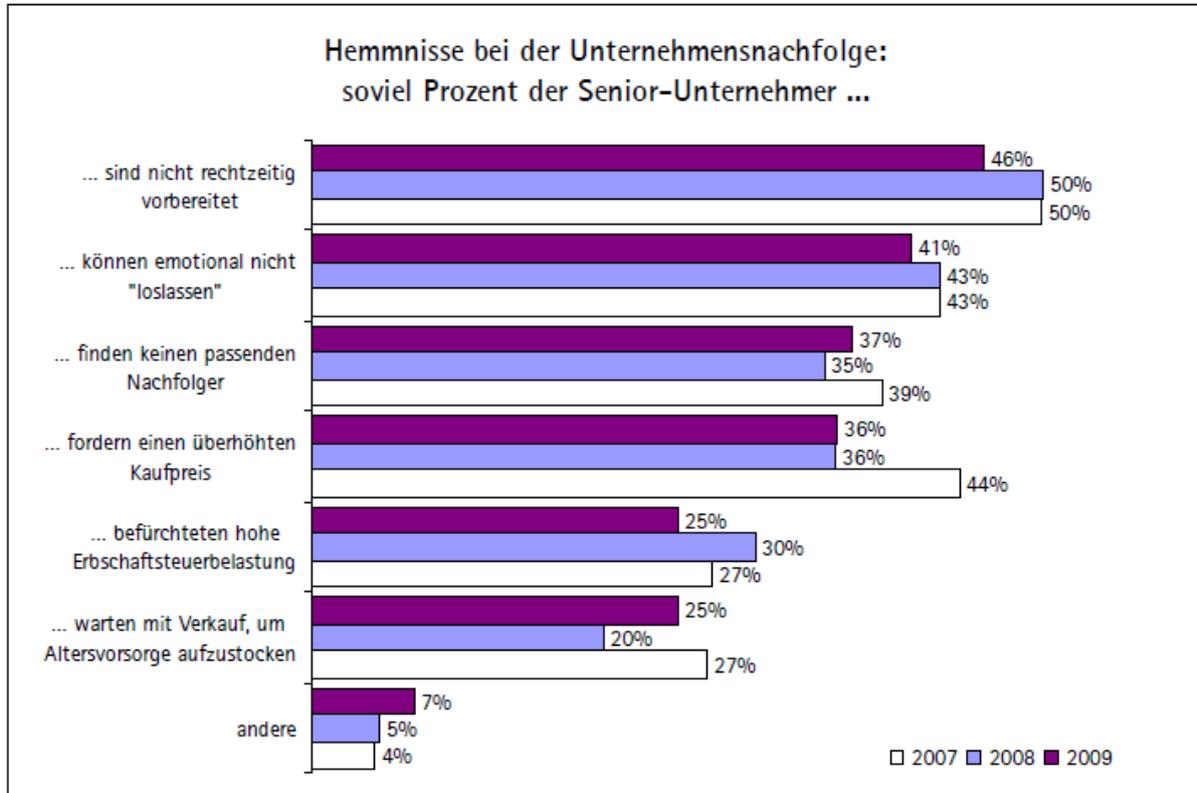


Abbildung 2: DIHK Report, S. 4

Die ersten drei Kriterien sind in den meisten Fällen wohl eng miteinander verwoben. Der Eigentümer kann emotional nicht loslassen und verdrängt deshalb die Notwendigkeit, sich mit der Übergabe an einen Nachfolger zu beschäftigen. Die Hürden für den Nachfolger werden so hoch gelegt, dass ein passender Kandidat, auch innerhalb der eigenen Familie, nur schwer zu finden ist.

### 1.1. Bereit zur Unternehmensübergabe?

Eine frühzeitige Beschäftigung mit der Unternehmensübergabe ist für den Eigentümer unerlässlich. Nach dem DIHK Report sollte der Unternehmer mit einer Prozessdauer von 3 bis 5 Jahren vom Beginn der Planungen bis zur erfolgreichen Übergabe rechnen. Die Bereitschaft zur Unternehmensübergabe muss also Teil der Lebenspla-

<sup>7</sup> (Deutscher Industrie und Handelskammertag (DIHK), 2010), Seite 4ff

nung des Eigentümers sein und im Verlauf des Unternehmerlebens immer wieder geprüft werden. Druck von außen (z.B. Banken, Aktionäre, Kunden) oder innen (z.B. Mitarbeiter, Familie) auf den Eigentümer, die Übergabe in Angriff zu nehmen, wird die emotionale Bereitschaft nicht erhöhen. Wenn andere die Notwendigkeit sehen, dass eine Nachfolgeregelung getroffen werden muss, ist es für eine geregelte Unternehmensübergabe oft schon zu spät.

Das Alter oder die Gesundheit des Eigentümers ist nicht immer der Grund für eine Unternehmensnachfolge. In Familienunternehmen der ersten Generation passiert es durchaus auch, dass der Eigentümer erkennt, dass sich das Unternehmen in einer Entwicklungsphase befindet, die Anforderungen an ihn stellt, die er nicht selbst befriedigen kann. Meist handelt es sich bei diesen Unternehmern um kreative, innovative Entrepreneur-Persönlichkeiten, die sich mit Themen, wie z.B. mit Prozessorganisation, Personalführung, Controlling und Finanzplanung, die eine größer werdende Organisation mit sich bringt, nicht beschäftigen wollen. Sie müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, ob sie sich ganz aus dem Unternehmen zurückziehen oder es schaffen, die Verantwortung für das Unternehmen zu teilen: der Gründer als Visionär und innovativer Ideengeber, der Unternehmer-Partner als "Chief Operations Officer" mit umfassender Verantwortung für die effiziente Unternehmensorganisation. Eine Aufteilung der Verantwortung erfordert eine klare Rollendefinition sowie ein hohes Maß an Disziplin und Sensibilität von allen Beteiligten. Darin liegt auch das größte Risiko für dieses Konstrukt begründet.

Beispielhaft sei hier der Fall eines Unternehmens in Karlsruhe geschildert, das von zwei geschäftsführenden Gesellschaftern, die die Firma gemeinsam gegründet hatten, geführt wurde. Einer dieser Geschäftsführer, Herr König, war stark auf ein weiteres seiner Unternehmen fokussiert und überließ das Management der Karlsruher GmbH dem zweiten Gesellschafter, Herrn Adam. Der wiederum war zwar vertrieblich stark und hatte sehr gute Beziehungen in der Branche, die Prozesse im Unternehmen, die organisatorische Effizienz und das Finanzcontrolling waren aber nicht in seinem Fokus. Das Unternehmen geriet in finanzielle Schwierigkeiten, worauf ein externer Geschäftsführer als dritter Mann in die Unternehmensführung aufgenommen wurde. Dieser dritte Geschäftsführer sah seine Aufgabe darin, das Unternehmen wieder wirtschaftlich leistungsfähig zu machen. Mit den von ihm entwickelten Maßnahmen, die vom geschäftsführenden Gesellschafter König unterstützt wurden, beschnitt er aber die Freiheiten des zweiten Gesellschafter stark. Dieser vermisste die Wertschätzung seiner Leistung, reagierte emotio-

nal und blockierte die Initiativen des externen Geschäftsführers. Nach dreijährigem Kleinkrieg, in dem sich die zwei Gesellschafter sogar aus der Geschäftsführung zurückzogen, hatte sich das finanzielle Ergebnis weiter verschlechtert, da nun auch der vertriebliche Fokus fehlte. Keiner der Beteiligten war in der Lage, die verfahrenere Situation aufzulösen. Unterstützung durch Coaching wurde nicht gesucht. Das Unternehmen wurde auf Druck der Banken an einen Wettbewerber verkauft. Die Gesellschafter und der Geschäftsführer zogen sich aus der Firma zurück.

## **1.2. Den Zeitpunkt planen**

Idealerweise wird der Zeitpunkt für die Unternehmensübergabe bereits in der strategischen Unternehmensplanung festgeschrieben. Die operative Umsetzung ist dann ein natürliches Ergebnis dieser Zielvorgabe. Dazu gehört aber auch, dass sich der Unternehmer an seine selbst erstellten Pläne hält und auch persönlich, parallel zur operativen Umsetzung, seine Lebensplanung auf diesen Zeitpunkt abstimmt und sich in der Kunst des Loslassens übt. Je früher der Prozess der Nachfolgeregelung eingeleitet wird, desto stärker kann der Seniorunternehmer diesen Prozess gestalten.

Legt der Unternehmer nicht frühzeitig einen Zeitpunkt für die Übergabe fest, wird es schwer sein, den „richtigen“ Zeitpunkt zu finden. Aussagen, wie „ich fühle mich noch fit“, „Adenauer wurde mit 80 noch Bundeskanzler“, „meine Kinder sind noch nicht so weit“ zeigen, dass es immer Argumente geben wird, den Zeitpunkt für eine Nachfolgeregelung hinauszuschieben.

Die Unternehmensübergabe erfordert eine saubere Projektplanung, die auch die Risiken und Hindernisse eindeutig benennt. Kritische Projektschritte sind die Anforderungen an den Nachfolger und dessen Auswahl sowie die Planung der Übergabe inkl. der Veränderung der Rolle des Eigentümers.

Gerade der letzte Punkt erfordert Klarheit in der Formulierung der Rollen und Verantwortung, damit potentielle Probleme möglichst im Vorfeld ausgeschaltet werden können. Dies ist besonders dann wichtig, wenn der Senior Chef und der Nachfolger gemeinsam im Unternehmen arbeiten und sich die Verantwortung teilen - auch wenn dies nur für eine Übergangszeit der Fall ist.

### 1.3. Die eigenen Ziele

Ziel des Unternehmers sollte es sein, mit der Übergabe an einen Nachfolger, die langfristige erfolgreiche Existenz des Unternehmens zu sichern und sich selbst den Weg in einen neuen Lebensabschnitt zu eröffnen. Finanzielle Aspekte der Altersversorgung bzw. der Sicherung des Lebensstandards sind nicht Teil der Betrachtung.

Die persönlichen Ziele des Übergebenden zu formulieren und deren Umsetzung zu planen ist im Rahmen der Unternehmensnachfolge genauso wichtig, wie die Projektplanung der Nachfolge in der Geschäftsführung. Nur so kann der Eigentümer eine positive Perspektive für seinen neuen Lebensabschnitt entwickeln und die Umsetzung dieses privaten "Projekts" planen.

### 1.4. Die Nachfolgeregelung

Das Gelingen der Unternehmensübergabe hängt zu einem großen Teil davon ab, ob ein geeigneter Nachfolger gefunden werden kann. Die überwiegende Mehrheit der Eigentümer, nicht nur die der großen Familienunternehmen, zieht eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie einer externen Lösung vor.



Einer der Gründe dafür ist, dass der Unternehmer mit ganzem Herzen an seinem Unternehmen hängt und glaubt, dass ein Nachfolger aus der Familie das Unternehmen ebenfalls als seine Lebensaufgabe ansehen wird. Häufig wird bei einem externen Nachfolger nicht die gleiche Leidenschaft und Verantwortung vermutet, die man Fami-

lienmitgliedern unterstellt. Dies war im Übrigen auch im Falle des schon beschriebenen Karlsruher Unternehmens der Fall, wo dem externen Geschäftsführer ebenfalls mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen vorgeworfen wurde.

Unabhängig davon, ob der Nachfolger aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von außen kommt, hängt der Erfolg der Unternehmensübergabe entscheidend von der Persönlichkeit und Qualifikation des Nachfolgers und der Planung des Führungswechsels, inklusive der Vorbereitung und Einarbeitung des zukünftigen Eigentümers, ab. Bei Nachfolgeregelungen innerhalb der Familie ist die Zustimmung und Unterstützung des Familienverbunds ein weiterer Erfolgsfaktor für die Nachfolgeregelung.

Um die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers zu versachlichen und die Potenziale mehrerer Bewerber in fachlicher, persönlicher und sozialer Hinsicht zu vergleichen, können auch psychometrische Tests, wie zum Beispiel das BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) herangezogen werden, die die im Berufsleben relevanten Facetten der Persönlichkeit<sup>8</sup> erfassen. Die Durchführung und Auswertung dieser Tests kann entweder in einem Assessment Center oder durch einen qualifizierten Coach vorgenommen werden. Wird der Test durch einen Coach durchgeführt, dann bietet es sich an, im Coachinggespräch auf die Ergebnisse bei der Situationsanalyse und der Ressourcenarbeit aufzubauen und Schritte zur Weiterentwicklung des Klienten im Hinblick auf die Unternehmensübernahme und -führung zu erarbeiten.

#### **1.4.1. Nachfolger aus der Familie**

Positiv kann bei einer Nachfolgeentscheidung innerhalb der Familie die Tatsache sein, dass Familien gemeinsame Traditionen und Werte haben, die auch im Familienunternehmen gelebt werden. Das bedeutet Kontinuität, die für den Unternehmenserfolg in der Übergangsphase förderlich ist.

Nachfolger aus der Familie werden oft mit anderen Augen gesehen, als externe Kandidaten. Hier vermischen sich familiäre Rollen mit denen des zukünftigen Unternehmers. Auch das kann schon zu Konflikten führen und zu vorprogrammiertem Scheitern. Auch wenn derartige Konflikte nicht drohen, ist es immer zu empfehlen, die Familie in die Nachfolgeentscheidung einzubeziehen und für den Fall, dass mehrere Familienmitglieder die Nachfolge antreten können und wollen, ei-

---

<sup>8</sup> (Hossiep & Paschen), Seite 5

ne gemeinsame Entscheidung zu treffen, die die Interessen der Familienmitglieder berücksichtigt und trotzdem unternehmerisch richtig ist. Dabei können die Ergebnisse professionell durchgeführter Persönlichkeitstests auch die Familienentscheidung positiv beeinflussen und Erwartungsdruck von einzelnen Familienangehörigen nehmen.

#### **1.4.2. Die Externe Nachfolgeregelung**

Ist eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie nicht möglich, weil es keine geeigneten Familienmitglieder gibt, beginnt die schwierige Suche nach einem externen Nachfolger.

Laut einer Studie des IfM aus dem Jahr 2008<sup>9</sup> werden ca. 10% der Familienunternehmen an einen Mitarbeiter übergeben und 16,5% an externe Führungskräfte verkauft. Über 20% der zur Übergabe anstehenden Firmen werden von anderen Unternehmen übernommen.

Natürlich muss der Nachfolger die finanzielle Hürde zur Übernahme des Unternehmens meistern, sofern er nicht als Fremdgeschäftsführer in das Unternehmen eintritt. Zusätzlich geht es aber auch darum, zusammen mit dem Eigentümer einen Projektplan zur Übernahme so aufzustellen, damit Konflikte zwischen dem Nachfolger und dem Seniorunternehmer, die den Erfolg der Übernahme gefährden könnten, möglichst schon im Vorfeld vermieden werden.

### **1.5. Hindernisse und Emotionen**

Auch wenn Notwendigkeit für die Übergabe des Unternehmens rational erkannt wurde und die Bereitschaft dafür beim Seniorunternehmer gegeben ist, bedeutet das nicht, dass die Trennung leichten Herzens erfolgt. Der Familienunternehmer sieht das Unternehmen als sein Lebenswerk und den Erfolg des Unternehmens als seine Bestätigung.

Zudem empfindet der Eigentümer große Verantwortung für die Mitarbeiter und Kunden des Unternehmens und genießt natürlich auch die Wertschätzung, die ihm von diesen Interessengruppen entgegen gebracht wird.

Es geht im Rahmen der Unternehmensübergabe auch darum, für den Seniorunternehmer neue Ziele zu definieren und Betätigungsfelder zu finden, die ihm eine attraktive Perspektive in der neuen Lebens-

---

<sup>9</sup> (Institut für Mittelstandsforschung, 2008)

phase bieten. Je präziser diese Zukunftsperspektive beschrieben werden kann und je konkreter die Planung der Lösung, zum Beispiel über einen Coaching Prozess, erfolgt, desto eher wird das Ziel der erfolgreichen Übergabe und Fortführung des Unternehmens erreicht.

## **1.6. Coaching im Rahmen der Unternehmensübergabe**

Wie eingangs bereits dargestellt, beinhalten die Angebote der Unternehmerverbände und Kammern meist nur die sachbezogenen Beratungsdienstleistungen für die Unternehmensübergabe. Dieser einseitige Fokus ist vermutlich nicht nur darin begründet, dass die Anbieter den Beratungsbedarf ausschließlich in betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen sehen, sondern kann auch dadurch erklärt werden, dass die Familienunternehmer die emotionalen Herausforderungen der Übergabe „mit sich selbst ausmachen“ wollen und keine derartige Unterstützung suchen. Insofern ist es auch gar nicht einfach, einen dieser Unternehmer für ein Coaching im Rahmen der Unternehmensübergabe zu gewinnen, da er selbst den Bedarf dafür nicht sieht und auch bislang keine Erfahrung mit Coaching Angeboten gemacht hat.

Wenn nun die Unternehmensübergabe durch Emotionen und fehlende Zukunftsperspektiven behindert wird, kann der betroffene Unternehmer zum Beispiel durch seine Familie und Freunde auf Coaching Angebote hingewiesen werden. Noch eindrücklicher und glaubwürdiger ist es, wenn andere ehemalige Unternehmer aus seinem Umfeld Coaching Erfahrung haben und bereit sind, als Referenz zu dienen. Sie können Coaches, mit denen sie erfolgreich zusammengearbeitet haben, weiterempfehlen und die Hemmschwelle für Coaching abbauen. Auch Steuerberater oder die Finanzberater der Hausbanken können ihrem Kunden im Rahmen von Strategiediskussionen Unterstützungsangebote, die über ihr eigenes Angebot hinausgehen, nahe bringen. Es liegt ja auch in ihrem Interesse, einen Generationswechsel erfolgreich durchzuführen.

Mittlerweile wächst auch das Angebot an Fachliteratur, die sich mit Coaching im Rahmen der Unternehmensnachfolge befasst. Ein Fachbuch, das von einem Vertrauten oder Familienmitglied als "Wink mit dem Zaunpfahl" auf den Schreibtisch gelegt wird, kann beim Seniorunternehmer, der die Zusammenarbeit mit einem Coach noch als Zugeständnis der Schwäche sieht, Hemmungen abbauen und die Bereitschaft befördern, sich mit dem Coaching Angebot näher zu beschäftigen.

Für Business Coaches stellt die Zielgruppe der Familienunternehmer, die sich mit der Unternehmensübergabe beschäftigen, ein interessantes Geschäftspotential dar. In Zusammenarbeit mit Unternehmensverbänden und Kammern könnte das vorhandene betriebswirtschaftliche und steuerrechtliche Beratungsangebot um ein Modul erweitert werden, das maßgeblich zum Erfolg des Projekts "Unternehmensübergabe" beitragen würde. Auf Familienunternehmen ausgerichtete Akquiseaktivitäten erhöhen den Bekanntheitsgrad von Coaching im Rahmen der Nachfolgeregelung. So können Angebot und Nachfrage zusammenkommen.

### **1.6.1. Coaching Anliegen – ein breites Spektrum**

Welche Fragen beschäftigen den Unternehmer im Rahmen der Unternehmensübergabe, die sich für die Bearbeitung im Coaching eignen? Die Anliegen, die aus Unternehmersicht mit Hilfe eines Coaches geklärt werden sollen, betreffen sowohl das Finden des "richtigen" Zeitpunkts für die Übergabe, den gesamten Prozess der Suche und Auswahl des Nachfolgers und den Prozess der Einarbeitung und Übergabe. Einen besonders hohen Stellenwert haben natürlich auch die emotionale Trennung vom Unternehmen und die eigene Lebensplanung und Sinnfindung.

Typische Anlässe und Themen sind zum Beispiel:

#### **1.6.1.1. Klärung der Übergabemotivation und der Entscheidungsalternativen**

Das Anliegen für das Coaching könnte zum Beispiel sein, dass der Klient sich klar werden möchte, ob er tatsächlich aus dem Unternehmen ausscheiden will oder er nur auf den Druck seiner Umwelt reagiert. Ein anderes Anliegen könnte die Auswahl des Nachfolgers sein, vor allem dann, wenn mehrere alternative Möglichkeiten bestehen.

Mögliche Fragestellungen in diesem Kontext wären:

Warum möchten Sie gerade jetzt das Unternehmen übergeben? Wie "alt" fühlen Sie sich? Haben Sie einfach "genug" oder Lust auf etwas Neues? Was sagt Ihrer Familie zu diesem Schritt? Wie gehen Sie mit Veränderungen in um (der Entwicklung am Markt, der Technologie, dem Wettbewerb)? Möchten Sie sich ganz zurückziehen oder nur einen Teil der Verantwortung abgeben? Möchten Sie das Unternehmen an ein Familienmitglied übergeben? Wie gehen Sie bei der Wahl des Nachfolgers vor? Interessiert sich die zweite Führungsebene im

Unternehmen für eine Übernahme? Welche Alternativen gibt es für die Nachfolge außerhalb der Familie (das Unternehmen an einen Wettberber oder einen Finanzinvestor zu verkaufen)?

#### **1.6.1.2. Erarbeiten des Übergabezeitpunkts**

Als Coachinganliegen hat der Klient möglicherweise die Erarbeitung einer möglichst konfliktarmen Übergangsplanung. Auch der passende Übergabezeitpunkt oder die für ihn und seinen Nachfolger am besten geeignete Organisation während der gemeinsamen Unternehmensführung könnten Anliegen für ein Coaching sein.

Zur Klärung und Konkretisierung dieser Anliegen können zum Beispiel diese Fragen dienen:

Wie sieht die strategische Planung aus, die den Übergabezeitpunkt beinhaltet? Wie möchten Sie den Termin bestimmen, zu dem Sie sich aus dem Unternehmen zurückziehen? Wie stellen Sie sich die Übergangsphase vor? Wie könnte sich ein Rückzug auf Raten darstellen? Weshalb ziehen Sie einen harten Schnitt vor? Wie viel Zeit geben Sie sich, das Projekt der Übergabe zu managen? Wie viel Zeit geben Sie sich, um einen Nachfolger zu finden und einzuarbeiten? Welchen Anlass könnten Sie sich vorstellen, zu dem Sie die Entscheidung zur Übergabe bekanntgeben möchten, z.B. einen runden Geburtstag oder das Jubiläum der Firma?

#### **1.6.1.3. Positionsbestimmung**

In vielen Fällen ist ein weiteres Anliegen des Seniorunternehmers, die persönliche Position zu definieren und zu bewerten.

Fragen, die zur Anliegenklärung beitragen können, sind unter anderem:

Wo stehen Sie in Ihrem Leben im Moment? Wie haben Sie sich als Unternehmer entwickelt? Wie sehen Sie sich und wie sehen Sie andere? Wie kritikfähig sind Sie und von wem nehmen Sie Kritik an? Wie treten Sie in der Öffentlichkeit auf? Möchten Sie nach der Übergabe noch Einfluss auf Ihr Unternehmen ausüben? Wie würden Sie Ihre Mitarbeiter beschreiben? Wie sicher sind Sie, dass Sie sich aus der Unternehmensführung zurückziehen wollen?

#### **1.6.1.4. Werte des übergebenden Unternehmers und deren Wandel**

Die Werte des Eigentümers haben erheblichen Einfluss auf die Planung der Übergabe, die Wahl des Nachfolgers und die zu-

künftige Lebensgestaltung. Diese Werte zu erkennen, kann ein Anliegen für den Coachingprozess sein.

Der Coach regt den Klienten an, zusätzliche Informationen über seine Überzeugungen und Normen zu geben. Fragen dazu können sein:

Was treibt Sie an? Was ist Ihnen im Leben wichtig? Wie haben sich Ihre Überzeugungen im Laufe Ihres Lebens geändert? Wie beschreiben Sie Ihre Grundhaltung? Was schätzen Sie an Ihren Mitarbeitern, an Ihren Geschäftspartnern? Was bedeutet Ihnen die unternehmerische Tätigkeit? Was bedeutet Ihre Familie für Sie? Wie gehen Sie mit Verlust um? Wie erleben Sie die Trennung von Vertrautem? Wie wirken Sie auf andere? Wie verhalten Sie sich Mitarbeitern, Kunden und anderen Unternehmen gegenüber?

#### **1.6.1.5. Lebensplanung, neue positive Zukunftsperspektiven, neuer Sinn**

Typische Anliegen in diesem Themenbereich können unter anderem die Suche nach sinnvollen Tätigkeitsbereichen außerhalb des Unternehmens oder auch der Weg zur "Reintegration" in das Familienleben sein.

Um das Anliegen präziser fassen zu können, bieten sich folgende Fragen an:

Wie sieht Ihr Leben während / nach der Übergabe des Unternehmens aus? Was gibt Ihrem Leben Sinn? Wie wichtig ist Ihnen Ihre Rolle in der Öffentlichkeit? Was wollten Sie schon immer mal machen? Was erwartet Ihre Familie von Ihnen? Wie reagiert Ihr Partner auf Ihre Übergabeabsicht? Wie möchten Sie sich weiter unternehmerisch engagieren? Welche Träume haben Sie von der Zukunft? Wer freut sich, dass Sie das Unternehmen loslassen? Was hindert Sie loszulassen?

#### **1.6.1.6. Anforderungen an den/die Nachfolger**

Der Unternehmer kann sich im Coaching auch Klarheit über seine Erwartungen an den Nachfolger verschaffen. Ein mögliches Anliegen ist, die hohen Erwartungen an den Nachfolger mit der Realität in Einklang zu bringen. Ein anderes Anliegen könnte das Ableiten der zum Erfolg führenden Eigenschaften aus dem Werdegang des Seniorunternehmers sein.

In diesem Rahmen sind mögliche Fragestellungen unter anderem:

Welche Erwartungen haben Sie an Ihre(n) Nachfolger? Welche Erwartungen wurden an Sie gestellt / durch wen? Wie schnell

soll Ihr Nachfolger die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllen können? Wie vergleichen sich Ihre Erwartungen zu denen anderer Interessengruppen (Mitarbeiter, Banken, Kunden)? Welche Ihrer Eigenschaften haben maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen? Welche diese Eigenschaften müssen in einer Person vereint sein, um erfolgreich zu sein?

#### **1.6.1.7. Beurteilung der potentiellen Nachfolger und deren „Fit“ mit dem Unternehmen**

Das Anliegen im Rahmen der Nachfolgerauswahl kann auch sein, dass der Eigentümer Klarheit gewinnen will, welcher der möglichen Nachfolger am besten für die Unternehmensführung geeignet ist.

In diesem Fall stellen sich zur Anliegenklärung zum Beispiel folgende Fragen:

Wie stellen Sie sich den Auswahlprozess vor? Wer wird außer Ihnen über den / die Nachfolger entscheiden? Welche Diagnostikverfahren werden Sie einsetzen? Welche Rolle spielt/spielen Ihre Familie / Ihre Mitarbeiter / Ihr Management-Team in der Beurteilung? Wie bewerten Sie das Verhältnis von Persönlichkeit zu fachlicher Kompetenz?

#### **1.6.1.8. Erarbeiten von Übergangsszenarien und Regeln für die Übergabe**

Das Anliegen des Unternehmers, der einen Generationswechsel vor Augen hat, ist die Erarbeitung von Übergangsszenarien und eines Plans zur Gestaltung der Übergangsphase.

Zur Konkretisierung des Anliegens bieten sich folgende Fragen an:

Wie planen Sie die Übergabe? Welche Optionen und Alternativen haben Sie bereits betrachtet? Wie könnte ein sukzessiver Rückzug aus der Verantwortung aussehen? Welchen Einfluss möchten Sie nach der Übergabe noch im Unternehmen ausüben? Wie sieht die Vereinbarung mit Ihrem Nachfolger aus? Wie sehen Sie Ihre Rolle in einem Team? Wie werden Sie die Übergabe im Unternehmen und am Markt kommunizieren?

#### **1.6.1.9. Rollen des Eigentümers und Nachfolgers bei gemeinsamer Unternehmensführung**

Ein wichtiges Anliegen für den Unternehmer, der eine gemeinsame Unternehmensführung mit dem Nachfolger plant, ist die konkrete Ausgestaltung der Rollen in dieser Phase.

Um dieses Anliegen klar zu definieren, können folgende Fragen hilfreich sein:

Wie soll Ihre zukünftige Rolle im Unternehmen aussehen? Gibt es eine klare Absprache mit Ihrem Nachfolger über die Teilung der Verantwortung? Wie informieren Sie die Mitarbeiter darüber, wer zukünftig der Ansprechpartner für welches Thema ist? Wie stimmen Sie sich ab? Wie haben Sie die Übergabe an Sie selbst durch Ihren Vorgänger erlebt? Welche Fehler möchten Sie nicht wiederholen?

#### **1.6.1.10. Konflikte in der Unternehmerfamilie**

Häufig kommt es im Rahmen von Nachfolgeregelungen in der Familie des Unternehmers zu Konflikten. So kann zum Beispiel das Erarbeiten von Lösungen bei konkurrierenden Nachfolgern innerhalb der Familie ein Anliegen für ein Coaching sein.

Mögliche Fragestellungen in diesem Zusammenhang sind:

Wie ist Ihre Familie in die Entscheidung über die Unternehmensübergabe involviert? Welche Nachfolge-Optionen gibt es in der Familie / in Familienzweigen? Welche Funktionen möchten die Familienmitglieder / Ihre Kinder in der Firma übernehmen? Wie sind Sie in der Vergangenheit mit Konflikten in der Familie umgegangen?

All diese Anliegen eignen sich für die zielführende Bearbeitung im Coachingprozess. Den Weg zum Coach muss der übergebende Unternehmer aber zunächst erst finden.

#### **1.6.2. Die Haltung des Klienten zum Coaching Angebot**

Im besten Fall erkennt der die Übergabe planende Eigentümer, dass er zum Überwinden der emotionalen Hindernisse, die im Rahmen des Übergabeprozesses entstehen, Unterstützung in Form von Coaching benötigt. Diese Erkenntnis wird aber bei der aktuellen Unternehmergeneration in den wenigsten Fällen vorhanden sein, kann aber, wie bereits dargestellt, durch Vertraute oder Geschäftspartner gefördert werden.

Ein Familienunternehmer, der bislang selbst noch keine Coaching Erfahrung gemacht hat, wird zunächst zurückhaltend oder gar ablehnend auf die Idee reagieren, selbst Coaching in Anspruch zu nehmen.

Die erste Kontaktaufnahme und das Vorgespräch werden deshalb über die Akzeptanz des Coaching-Angebots entschei-

den. Eventuell vorhandene Vorurteile können abgebaut, falsche Vorstellungen ausgeräumt werden. Dazu gehört zum Beispiel Coaching und Therapie gegeneinander abzugrenzen, aber auch die Unterschiede zwischen Coaching und Beratung zu klären. Der Unternehmer muss bereit dazu sein, mit Unterstützung des Coaches, selbst die "eigenen Visionen, Ziele und Lösungen zu finden"<sup>10</sup>. Wenn er auf fertige Lösungen oder Rezepte für die Unternehmensübergabe besteht, kann der Coach den Coachingauftrag nur ablehnen. Dann ist der Eigentümer bei einem Unternehmensberater besser aufgehoben.

### **1.6.3. Anforderungen an den Coach von Familienunternehmern**

Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Verlauf des Coaching Prozesses ist natürlich die professionelle Ausbildung des Coaches. Zusätzlich ist es aber bei Familienunternehmern wichtig, dass der Coach die beruflichen und familiären Herausforderungen mittelständischer Unternehmer kennt und als Partner auf Augenhöhe empfunden wird. Der Coach übernimmt zwar nicht die Rolle des Unternehmensberaters, trotzdem erhöht ein betriebswirtschaftlicher Hintergrund sowie Berufserfahrung in Familienunternehmen die Akzeptanz beim Eigentümer-Unternehmer.

Steht eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie an oder sind mehrere Nachfolger aus der Familie bzw. Familienzweigen im Gespräch und deshalb familiäre Konflikte möglich, sollte der Coach auch Erfahrung in der Bearbeitung familiärer Themenstellungen mitbringen. Gerade in solchen Konstellationen kann die Begleitung unterschiedlicher Familienmitglieder und -gruppen während des gesamten Übergabeprozesses notwendig werden.

Mit diesem Hintergrund wird der Coach befähigt sein, den erforderlichen Rapport zu seinem Klienten herzustellen und diesen erfolgreich auf dem Weg zur Lösungsfindung und Umsetzung zu begleiten. In der Regel wird dies im Einzelcoaching passieren, bei Konflikten mit der Familie oder dem Nachfolger kann aber auch ein anderes Setting mit mehreren Beteiligten sinnvoll sein.

---

<sup>10</sup> (Berninger-Schäfer, 2011), Seite 26

#### 1.6.4. **Der Coachingprozess**

Basis der lösungsorientierten Arbeit des Coaches sind die von Empathie, Respekt und Wertschätzung geprägten Coachinggespräche, die sowohl auf der Problem- als auch auf der Lösungsseite durch zusätzliche Interventionen sinnvoll unterstützt werden können.

Nach der Klärung des Anliegens geht es darum, die Situation des Unternehmers zu beschreiben und möglichst aussagekräftige Informationen über die beteiligten Personen, das Unternehmen und seine Kultur, bereits eingeleitete Maßnahmen und Lösungsversuche zu erhalten. Aktives Zuhören, Feedback und offene Fragen sind dabei wichtige Gesprächsführungstechniken. "Je konkreter das Anliegen benannt wird, desto zielführender kann die Situationsanalyse erfolgen. Eine erschöpfende Analyse ist im systemisch-lösungsorientierten Coaching dabei nicht notwendig."<sup>11</sup>

Im Rahmen der Situationsbeschreibung beschäftigt sich der Unternehmer mit seinem Problem und den bisherigen Versuchen, dieses Problem zu lösen. "Das Beschäftigen mit dem Problem löst einen Musterzustand aus, aus dem heraus es einem Klienten sehr schwer fällt, über Ziele nachzudenken, Lösungen zu finden und alternatives Verhalten zu zeigen."<sup>12</sup> Die Herausforderung für den Coach ist es nun, den Unternehmer aus diesem Problemzustand hin zu einem die Zielfindung fördernden Musterzustand zu führen.

Dieser Weg kann dann erfolgreich begangen werden, wenn es dem Coach gelingt, die Ressourcen seines Klienten zu aktivieren, die dieser bereits in der Vergangenheit zielführend genutzt hat und die diesen befähigen, eine Vision einer positiven Zukunft zu entwickeln. Er unterstützt seinen Klienten dabei, indem er in einläd, in seiner Vorstellung eine Reise in diese neue Welt anzutreten. Der Coach regt ihn an, Situationen, Bilder und Gefühle in diesem neuen Umfeld konkret zu beschreiben und so den positiven Musterzustand zu verankern. Nur aus diesem Lösungszustand wird die Zielfindung gelingen. "Bei der Zielfindung wird der Schritt von der erträumten Wunschzukunft zurück in die aktuelle Realität getan. Hierzu wird nach den Kriterien gesucht, mit denen die

---

<sup>11</sup> (Berninger-Schäfer, 2011), Seite 85

<sup>12</sup> (Berninger-Schäfer, 2011), Seite 86

gecoachte Person erkennen würde, dass sie in ihrem positiven Musterzustand in ihrem beruflichen Kontext agiert."<sup>13</sup>

Wenn die konkreten und umsetzbaren Ziele formuliert sind, beginnt die Erarbeitung von Lösungen zur Zielerreichung. Auch in dieser Phase kann auf die Ressourcen zurückgegriffen werden, die der Klient früher schon erfolgreich genutzt hat.

Der Unternehmer entscheidet, welche Ideen und Lösungswege für die Umsetzung besonders geeignet sind. Eventuell teilt er sie auch in verschiedene Phasen des Übergabeprozesses auf.

Wenn das Coaching unterschiedliche Anliegen im Rahmen des Übergabeprozesses umfasst, kann es sinnvoll sein, die Lösungen aus jeder Coaching Session in einen "Projektplan" einzuarbeiten, der zusätzlich zur operativen Umsetzungsplanung die emotionalen Aspekte der Unternehmensübergabe ordnet und dazu motiviert, die Umsetzung der Lösungen nicht aus den Augen zu verlieren.

Abhängig von der im Erstgespräch zwischen Coach und Klient vereinbarten Verfahrensweise, kann dieser Lösungsplan in jeder Coaching Sitzung zur Überprüfung des erzielten Erfolgs herangezogen werden. Im Abschlussgespräch dient er zur Überprüfung der erreichten Ziele, zur Diskussion der Veränderungen und zur Entscheidung, ob weiterer Coachingbedarf besteht.

#### **1.6.5. Interventionsmethoden**

Es gibt zahlreiche von Interventionen und Techniken, die im Ablauf des Coachingprozesses wirkungsvoll genutzt werden können. Beim Einsatz von Methoden, die dem Klienten nicht bekannt sind, sollte der Coach dem Klienten die Funktionsweise und Wirkung der Intervention zunächst erklären. Eine Intervention ist immer eine Einladung an den Klienten, die dieser auch ablehnen kann. Je umfangreicher das Methodenportfolio des Coaches ist, desto flexibler kann er sein Angebot auf die Persönlichkeit des Klienten ausrichten.

Die Auswahl der Interventionsmethoden im Rahmen des Coachings von Unternehmerpersönlichkeiten muss angemessen und stimmig sein. Nur so kann vermieden werden, dass vor-

---

<sup>13</sup> (Berninger-Schäfer, 2011), Seite 91

handene Vorurteile bei Coaching-unerfahrenen Unternehmern durch als „unangemessen“ empfundene Methoden verstärkt werden und die Einladung, eine Intervention zu nutzen, pauschal abgelehnt wird. Hat der Coach seinen Klienten im Laufe des Coaching-Prozesses als eher nüchternen Strategen kennengelernt, kann es passend sein, ihm Techniken vorzuschlagen, die der Unternehmer auch aus dem Prozess- oder Projektmanagement kennt (zum Beispiel Brainstorming, Arbeit mit Metaplankarten, Visualisierung). Zeigt sich der Klient überwiegend als kreativer Visionär, dann ist er vermutlich auch bereit, andere Formen der Intervention auszuprobieren (zum Beispiel Rollenspiel, Arbeit mit Bodenankern). In jedem Fall ist es die Entscheidung des Klienten, ob er dem Vorschlag, eine Interventionsmethode auszuprobieren, zustimmt.

Im Coaching von Seniorunternehmern und zur Bearbeitung deren Anliegen können die nachfolgend aufgeführten Interventionsmethoden zur Ergänzung des Coachinggesprächs zielführend sein.

#### **1.6.5.1. Soziogramm**

Diese Methode eignet sich besonders zur Klärung der gegenwärtigen Position des Unternehmers in seiner Firma, zur Bearbeitung von Konflikten in der Unternehmerfamilie oder zur Festlegung der Rollen des Eigentümers und Nachfolgers bei gemeinsamer Unternehmensführung. Sie passt zu Eigentümern, die eher rational agieren.

Der Seniorunternehmer zeichnet auf Papier ein Beziehungsabbild seines Umfelds, das Teil des Anliegens ist und stellt dabei die Beziehungsstrukturen mit Symbolen dar. Die Darstellung wird für die Situationsanalyse verwendet, kann dann aber auch für die Zielfindung und -formulierung genutzt werden, indem die erwünschten Veränderungen in das Soziogramm eingezeichnet werden.

#### **1.6.5.2. Visualisierung über Zeichnung oder Aufstellung mit Playmobil-Figuren bzw. Klötzchen etc.**

Diese Intervention kann für das Erarbeiten von Übergangsszenarien genauso eingesetzt werden, wie zur Bearbeitung von Konflikten in der Unternehmerfamilie. Sie kann durchaus auch bei rational denkenden Unternehmerpersönlichkeiten eingesetzt werden, denen aber statt Playmobil-Figuren eher neutrale Holzklötzchen für die Aufstellung angeboten werden sollten.

Der Klient stellt seine derzeitige Situation im Unternehmen oder der Familie mit den Visualisierungselementen nach und erklärt dabei den Ist-Zustand. Das Zustandsmodell kann dann im Gesprächsprozess zur Visionierung, Zielformulierung oder Lösungsfindung umgebaut werden.

#### **1.6.5.3. Perspektivwechsel**

Der Perspektivwechsel zur Lösungssuche kann über z. B. Fragetechniken erreicht werden, kann aber auch durch den Einsatz von Kärtchen, die mit verschiedenen Rollen beschriftet sind oder Figuren befördert werden.

Der Unternehmer nimmt verschiedene Rollen der anderen Beteiligten, z. B. des Nachfolgers, seines Partners oder eines Mitarbeiters ein und versucht sich damit zu identifizieren. Aus diesen Positionen antwortet er auf die Fragen des Coaches. Die Aussagen werden danach im Gespräch weiter analysiert, um Lösungswege zu erarbeiten.

Diese Methode lockert eine festgefahrene Sicht und gibt die Möglichkeit zur Distanzierung von der erlebten Wahrheit. Dadurch eignet sie sich zum Beispiel zur Entwicklung von Zukunftsperspektiven, zur Festlegung der Rollen von Eigentümer und Nachfolger oder zur Konfliktlösung im Rahmen der Nachfolgerauswahl.

#### **1.6.5.4. Briefe aus der Zukunft**

Um im Coachinggespräch den Klienten in den Lösungszustand zu führen, kann die Zukunftsvision auch über einen Brief erreicht werden, den der Seniorunternehmer aus der Zukunft z.B. an seinen Nachfolger oder seine früheren Mitarbeiter schreibt. Gerade wenn dem Unternehmer das Loslassen Probleme bereitet, kann so eine Musterzustandsänderung erreicht werden. Auf dieser Basis kann dann die erfolgreiche Zielfindung aufbauen.

#### **1.6.5.5. Das innere Team befragen**

In Entscheidungssituationen wie der Wahl des Nachfolgers, der Diskussion von Übergabeszenarien und zur Entwicklung von Zukunftsperspektiven ist die Arbeit mit dem inneren Team auch für rationale Führungspersönlichkeiten eine geeignete Methode, verschiedene innere Stimmen hörbar zu machen, sich in die verschiedenen Anteile hineinzufühlen und unterschiedliche Aspekte und Sichtweisen zu würdigen. Der Coach sollte über seine Fragestellung den Klienten dazu bringen, die Mitglieder des inneren Teams zu benennen. Je-

des Mitglied des inneren Teams sieht die Ereignisse aus der eigenen Perspektive und erlaubt so dem Klienten, eventuell versteckte oder ambivalente Bedürfnisse zu überprüfen bzw. für die Zukunft zuzulassen und zu stärken.

#### **1.6.5.6. Öko-Check**

Der Öko-Check wird eingesetzt, um Ziele vom "inneren Team" beurteilen zu lassen. Die Einladung, diese Methode zu nutzen, werden vermutlich auch eher faktenorientierte Unternehmerpersönlichkeiten positiv beantworten. Fragen, wie Gewinn und Verlust, die Konsequenzen von Handlungen bzw. den Beitrag von Zielen zur Lösung können so eruiert werden. Die Methode kann auch als Rollenspiel umgesetzt werden.

#### **1.6.5.7. Das Lebensrad**

Diese Methode eignet sich zur Bestandsaufnahme und zur Erarbeitung neuer positiver Zukunftsperspektiven. Sie hilft dem Unternehmer befriedigende Aufgaben und neue Schwerpunkte für seine Zukunft zu erarbeiten.

Der Klient zeichnet in einem Kuchendiagramm ein, wie sich sein Leben derzeit auf die verschiedenen Tätigkeiten und Parteien in seinem Umfeld aufteilt. In einem zweiten "Rad" stellt er dar, welche Inhalte er sich für die Zukunft wünscht und wie er sich die Aufteilung vorstellt. Der Coach regt den Klienten durch Fragen an, Veränderungen zum Ausgangsrad anzustreben und immer wieder zu überprüfen, ob das Rad möglicherweise eine "Unwucht" hat.

#### **1.6.5.8. Lebensbaum in Variationen**

Diese Interventionsmethode eignet sich besonders für Scheideweg-Fragen, also z.B. zur Klärung der Übergabemotivation oder zur Planung des neuen Lebensabschnitts und eines sinnerfüllten Lebens nach der Zeit als verantwortlicher Eigentümer.

Auch eher rational handelnde Familienunternehmer werden sich mit dieser Methode anfreunden können. Die Äste am Baum stellen entscheidende Entwicklungen und Ereignisse im Leben dar, die Wurzeln z. B. die Fähigkeiten und Kraftquellen, auf die sich der Klient stützen kann. Auf jeweils einer Metaplankarte notiert der Seniorunternehmer, was in seinem Leben gut bzw. nicht gut war, seine Werte und seinen Leitsatz. Die verschiedenfarbigen Karten klebt er auf den Baum. Das Coaching-Gespräch nutzt diesen Baum zur strukturierten Gesamtschau des Lebens des Klienten und zur Entwicklung von

Visionen. Die Werte und deren Veränderung könnten ein Thema im Rahmen des Generationswechsels sein, genauso wie das Wachstum des Baumes und damit des übergebenden Unternehmers.

In einer Abwandlung kann der Baum aber auch für die Darstellung des Unternehmens, das zur Übergabe ansteht, eingesetzt werden. Aus welchen Quellen speist sich der Erfolg? Was hat der Senior-Chef unternommen, um es wachsen zu lassen? Welche Herausforderungen muss der Nachfolger meistern?

## **2. Der Nachfolger**

Die meisten Familienunternehmen sind durch die Persönlichkeit des Seniorunternehmers stark geprägt. Der Nachfolger muss natürlich die persönlichen, die unternehmerischen und auch die fachlichen Voraussetzungen erfüllen, um in der Nachfolge erfolgreich sein zu können. Das gilt sowohl für Familienmitglieder als auch für externe Kandidaten.

Während der Seniorunternehmer sein Lebenswerk loslassen und den Weg für den Nachfolger freimachen muss, kann es für den Nachfolger nicht darum gehen, mit der Übernahme alles anders zu machen als sein Vorgänger. Die Herausforderung besteht darin, die Leistung des Vorgängers wertzuschätzen und die Stärken des Unternehmens zu bewahren und weiterzuentwickeln, aber auch eigene Vorstellungen und Ziele einzubringen, um sich selbst verwirklichen zu können. Wann und wie dies möglich ist, muss Teil der Übergabeplanung sein.

### **2.1. Die Nachfolge aus der Familie**

Wie bereits eingangs dargestellt, ist die bevorzugte Nachfolgelösung für die übergebende Generation eine Nachfolge innerhalb der Familie. Viele Unternehmer gehen wie selbstverständlich davon aus, dass ihre Kinder die Firma übernehmen. Ob deren Lebensplanung aber tatsächlich mit den Vorstellungen der Elterngeneration übereinstimmt, muss offen geklärt werden. Wenn die Kinder sich dazu entscheiden, im Unternehmen in die Verantwortung zu gehen und auch das Potenzial dazu haben, dann kann die Entwicklung und Einarbeitung geplant sowie die Übergabestrategie gemeinsam festgesetzt werden. Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Planung

sollte sowohl bei den betriebswirtschaftlichen Beratern als auch bei einem Coach gesucht werden.

Gerade die Konkretisierung des Übergabezeitpunkts und des Eigentumswechsels muss Teil der strategischen Planung sein, damit der Seniorunternehmer die Übergabe nicht Jahr für Jahr verschiebt und aus den Nachfolgern ewige Kronprinzen à la Prince Charles werden. Im Gegensatz zum letzteren besteht bei potentiellen Unternehmensnachfolgern, die nicht "abgerufen" werden, die Gefahr, dass sie ihre Lebensplanung ändern, andere Wege gehen und damit für die Nachfolge nicht mehr zur Verfügung stehen.

### **2.1.1. Das Konfliktpotential in der Familie**

Dass die emotionalen Aspekte bei der Unternehmensübergabe von größter Wichtigkeit sind, zeigt sich in der Praxis immer wieder. Nicht nur im Unternehmen, auch innerhalb der Familie werden Rollen neu aufgestellt, das soziale System geändert. Hat sich bis zur Übergabe alles um den Familienunternehmer gedreht, so gewinnen nun die übernehmenden Töchter oder Söhne an Bedeutung. Konflikte, die aus unterschiedlicher Sicht auf unternehmerische Entscheidungen resultieren, werden direkt in die Familie getragen.

Ein Beispiel dafür, wie unterschiedliche Vorstellungen über die Führung des Unternehmens zur familiären Zerreißprobe werden, lieferte im April 2012 der Dübelhersteller Fischer. Wie die Welt am 4.4.2012 berichtete, übernahm Klaus Fischer nach heftigen Differenzen wieder das Ruder von seinem Sohn Jörg Klaus Fischer. In diesem Artikel wird ein Unternehmenssprecher mit den Worten zitiert "Wenn die familiäre Situation halten soll, dann muss man im geschäftlichen einen Schnitt vollziehen." Der rückgängig gemachte Generationswechsel sollte also einen Bruch in der Familie verhindern.

Im gleichen Artikel wird darauf verwiesen, dass die Nachfolge die "Achillesferse für mittelständische Betriebe" darstellt und nicht selten daraus existenzielle Probleme für das betroffene Unternehmen resultieren.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> (Dierig, 2012)

## 2.1.2. **Das Konfliktpotential in der Familie**

Der Wechsel in der Verantwortung zwischen den Unternehmergenerationen ist immer ein emotionaler Prozess, der wohl nie ohne Reibungen ablaufen wird. Das Konfliktpotential kann aber reduziert werden, wenn Hindernissen frühzeitig erkannt werden und mit Emotionen im Zusammenhang mit der Unternehmensübergabe offen und konstruktiv umgegangen wird. Dies ist gerade bei einer Nachfolgeregelung innerhalb der Familie von großer Wichtigkeit, damit negative Konsequenzen auf die Familie, bis hin zum Bruch der Familie, vermieden werden.

Laut einer Studie der Baden-Württembergischen Bank wird aber immer noch der älteste Sohn bei der Nachfolgeregelung bevorzugt und die Vermutung geäußert, dass so die Alteigentümer Konflikte innerhalb der Familie vermeiden wollen. Der älteste Sohn hat nach einer alten Tradition Vorrang vor den jüngeren Geschwistern, wodurch Rivalitäten vermieden oder unterdrückt werden. In der Konsequenz haben die Geschwister das Nachsehen, auch wenn sie selbst möglicherweise kompetenter und damit eher für die Nachfolge geeignet gewesen wären.<sup>15</sup>

Coaching in der Unternehmerfamilie hat die Aufgabe, mit der Familie zu erarbeiten, was aus unternehmerischer und familiärer Sicht gut für beide Systeme ist. Wenn innerhalb der Nachfolgeneration mehrere Familienmitglieder für die Unternehmensführung zur Verfügung stehen, kann zusätzlich der Bedarf bestehen, eine Lösung für die Führung des Unternehmens zu erarbeiten, die die Ansprüche und Ambitionen der verschiedenen Familienmitglieder berücksichtigt und verhindert, dass z. B. Geschwister im Unternehmen zu Konkurrenten werden.

### 2.1.2.1. **Der ewige "Junior" oder ein starker Nachfolger?**

Nicht nur während der gemeinsamen Unternehmensführung in der Übergabephase, sondern auch nach dem offiziellen Rückzuge des Seniors aus dem Unternehmen, ist der Nachfolger aus der Familie durch die familiären Beziehungen nie ganz unabhängig von seinem Vorgänger. Dies gilt besonders dann, wenn die Eigentumsübertragung nicht Hand in Hand mit dem Wechsel in der Geschäftsführung geht. Dies war zum Beispiel bei Fischer-Dübel nicht der Fall. Klaus Fischer hielt

---

<sup>15</sup> (Gottschalk, et al., 2010), Seite 25

auch ein Jahr nach der Übergabe der Führungsverantwortung an seinen Sohn noch 98% der Anteile am Unternehmen.

Wie weit der "Schatten" reicht, haben aber beide Protagonisten in der Hand.



Abbildung 3: aus Vorlesungsmanuskript von Prof. Dr. W. Krüger, IML Detmold

Ein starker Nachfolger wird sich nicht bevormunden lassen. Oft ist dies vom Vorgänger so auch gar nicht beabsichtigt. Wenn der ehemalige Chef dann aber immer wieder im Unternehmen auftaucht, um nach dem Rechten zu sehen oder gar in die Unternehmensführung eingreift, dann stellt er die Autorität des Nachfolgers in Frage. Die Folge können Auseinandersetzungen sein, die dem Unternehmen schaden.

Der Nachfolger muss sich das Vertrauen von Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden erst erarbeiten. Er muss Entscheidungen über die Ausrichtung des Unternehmens treffen und wird dabei auch Fehler machen. Diese Fehler müssen erlaubt sein. In den seltensten Fällen werden sie die Existenz des Unternehmens gefährden. Fehlentscheidungen muss der Jungunternehmer korrigieren, nicht sein Vorgänger. Ob der Nachfolger dabei die Erfahrungen seines Vorgängers nutzt, hängt mit Sicherheit auch davon ab, wie konfliktfrei die Übergangsphase abgelaufen ist.

#### **2.1.2.2. Werte und Bedürfnisse der Nachfolgeneration**

Die in das Unternehmen eintretende Nachfolgeneration bringt neue Wertvorstellungen mit in das Unternehmen, die sich in einem veränderten Umgang mit Mitarbeitern und in der Entscheidungsfindung zeigen werden. Hat der Senior oft nur für das Unternehmen gelebt, wird die Work-Life-Balance der Nachfolger differenzierter sein. Im Idealfall hatten sie ja die freie Entscheidung, die Nachfolge zu übernehmen.

Führungskräfte, die über eine lange Zeit mit dem Seniorunternehmer zusammengearbeitet haben, werden häufig Schwierigkeiten haben, diese Veränderungen positiv zu empfinden. Andere Mitarbeiter werden z.B. verstärktes Teamwork und einen Abbau von Hierarchien begrüßen und als zusätzliche Motivation für ihre Arbeit sehen.

Gerade in Familienunternehmen ist die Loyalität zum Unternehmen und dem Unternehmer meist hoch. Für die Mitarbeiter ist Kontinuität im Unternehmen wichtig. Sie erwarten aber auch, dass ein Nachfolger eigene Schwerpunkte setzt und sich dies auch in einem geänderten Führungsverhalten zeigt. Starke Nachfolger werden in der Lage sein, Tradition mit Veränderung zu verbinden und so die Mitarbeiter schnell hinter sich sammeln können.

#### **2.1.2.3. Der Coaching Bedarf in der Unternehmerfamilie und beim Nachfolger**

In einem auf der Website des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater veröffentlichten Artikel, stellt Dr. Angelika Hamann fest, dass viel Unternehmerfamilien den erfolgreichen Generationswechsel entweder gar nicht, oder nur mit der Unterstützung eines "Familien-Coaches" schaffen, der die Familie durch die konflikträchtigen Veränderungsphasen begleitet und sowohl das Wohlergehen der Familie als auch des Unternehmens im Auge hat. Dieser Coach ist in der Regel ein systemischer Familientherapeut, der aber für die Arbeit mit der Unternehmerfamilie auch umfassende Erfahrungen in der Organisationsberatung mitbringen muss.<sup>16</sup>

Professor Dr. Wolfgang Krüger schlägt in einer Vorlesung am IML Detmold zum Thema "Coaching bei der Unternehmensnachfolge und Generationswechsel in kleinen und mittelständischen Unternehmen" für Problemstellungen und Konflikte im familiären Umfeld die Familienkonferenz vor, in der Re-

---

<sup>16</sup> (Hamann)

geln für ein "Gewinner-Gewinner-Spiel" erarbeitet werden sollen.<sup>17</sup>

Auch der Nachfolger hat ein breites Spektrum von Anliegen, die sich für die Bearbeitung im Einzelcoaching, aber auch für Coaching Sitzungen mit dem Senior-Chef anbieten. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Nachfolger für Coaching entscheidet, ist wesentlich höher, als beim Seniorunternehmer. Häufig hat die Nachfolgeneration bereits positive Erfahrungen mit Coaching in früheren Führungspositionen gemacht und sieht daher die Arbeit mit dem Coach nicht als Eingeständnis von Schwäche, sondern als wertvolle Ressourcenarbeit.

Im Einzelcoaching können Fragen behandelt werden, die sich mit der neuen Rolle als Unternehmenschef und Führungskraft beschäftigen. Der Umgang mit Mitarbeitern, die den Generationswechsel und damit den neuen Vorgesetzten nicht akzeptieren wollen, ist dabei nur ein Thema. Die geänderte Work-Life-Balance kann ebenfalls ein Anliegen für Coaching sein. Auch wenn der Nachfolger bereits verschiedene Management Positionen im Unternehmen inne hatte oder Niederlassungen geleitet hat, wird nach der Übernahme des Familienunternehmens, besonders in der Phase der Einarbeitung, viel weniger Zeit für andere Interessen, persönliche Beziehungen oder die eigene Familie bleiben.

Themen, die die Wahl der Übergangsszenarien oder die Zusammenarbeit in der Übergangsphase betreffen, eignen sich für Teamcoaching-Sitzungen mit dem Seniorunternehmer.

## **2.2. Externe Nachfolgeregelungen**

Wenn der Seniorunternehmer keine eigenen Kinder hat, dann wird das Unternehmen wesentlich seltener an Familienmitglieder übergeben als an einen externen Nachfolger. Die Wahrscheinlichkeit, dass externe Manager für die Übernahme gewählt werden, erhöht sich nach der BW Bank in Auftrag gegebenen Studie auch dann, wenn nur Töchter als Nachfolgerinnen zur Wahl stehen.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> (Krüger, 2003)

<sup>18</sup> (Gottschalk, et al., 2010), Seite 25

## Herkunft der Nachfolger und Kinder des früheren Eigentümers.

Abbildung 3-2

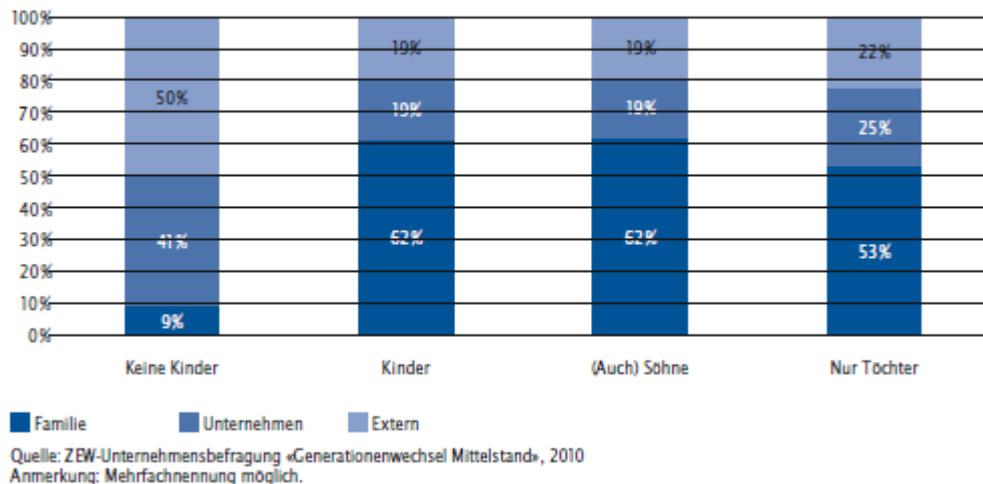


Abbildung 4: Generationswechsel im Mittelstand, Seite 25

Werden familienexterne Nachfolger gewählt, dann waren sie häufig bereits vor der Übernahme im Unternehmen tätig.

Im Rahmen der Übergabe der Führungsverantwortung an externe Manager spielt die Regelung der Eigentumsverhältnisse für das Gelingen des Übergabeprozesses eine wesentliche Rolle. Ist der externe Manager nur angestellter Geschäftsführer, dann hat der Familienunternehmer und Eigentümer als Gesellschafter weiterhin die Möglichkeit, die Geschäftsentscheidungen maßgeblich zu beeinflussen. Konflikte sind in diesem Fall eher zu befürchten, als beim Kauf des Unternehmens durch den Nachfolger.

### 2.2.1. Externe Nachfolger aus dem Unternehmen

Die Übernahme des Unternehmens durch einen oder mehrere Mitarbeiter, auch Management-Buy-Out genannt, bedeutet, dass die Projektplanung für die Übernahme weniger umfangreich sein wird, als bei einem Nachfolger, der das Unternehmen nicht kennt. Ähnlich wie bei einem Nachfolger aus der Familie können aber auch aus der engen Beziehung zwischen dem Familienunternehmer und dem früheren Mitarbeiter Konflikte resultieren, die gelöst werden müssen. Das gleiche gilt für das geänderte Verhältnis zwischen dem neuen Unternehmer und seinen früheren Kollegen. Auch hier kann es zu Akzeptanzproblemen kommen. Zudem kennt der neue Eigentümer die Stärken und Schwächen des Teams häufig besser als der Seniorunternehmer.

### **2.2.2. Der Nachfolger von außen**

Kommt der Nachfolger von außen, ist also familienextern und noch nicht im Unternehmen tätig, spricht man von Management-Buy-In. Diese Nachfolgelösung hat den Vorteil, dass Kompetenz und unternehmerisches Talent ein höheres Gewicht bei der Auswahl haben (können), als bei familieninternen oder unternehmensinternen Nachfolgelösungen. Kommt der Nachfolger von außen, ist eine sorgfältige Planung der Übergabe und eine sorgfältige Einarbeitung durch den Senior-Chef unerlässlich. Wie bereits diskutiert, ist es dabei wichtig, die Rollen klar zu definieren, um Konflikte durch fehlende Zuordnung der Verantwortung zu vermeiden.

Nachfolgern von außen wird häufig nachgesagt, dass sie das Unternehmen "umkrepeln" und, schneller als andere, die gewohnten Strukturen verändern. Dies ist vermutlich vor allem dann der Fall, wenn sich nach Übernahme des Unternehmens herausstellt, dass sich die wirtschaftliche Situation anders darstellt als erwartet. Hat das rigide Verändern der vorhandenen Organisation, der Produktpalette oder von Lieferantenbeziehungen seine Ursache aber im Brechen von Traditionen und in der Selbstverwirklichung, werden für das Unternehmen wichtige Leistungsträger abwandern oder zumindest die "innere Kündigung" aussprechen und damit Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft zurückfahren.

Gerade für Nachfolger von außen ist es deshalb wichtig, das Projekt "Unternehmensnachfolge" nicht nur mit dem Seniorunternehmer zu bearbeiten, sondern das gesamte Führungsteam einzubeziehen, um das Vertrauensverhältnis zu den Meinungsführern im Unternehmen möglichst schnell aufbauen zu können und um hinter die Kulissen zu schauen.

### **2.2.3. Hindernisse und Emotionen erkennen**

Im Gegensatz zu familieninternen Nachfolgelösungen, bei denen sich das Familienmitglied möglicherweise aus Familienrason zur Nachfolge entschieden hat, ist die Entscheidung zur Übernahme der Verantwortung bei externen Managern freiwillig und bewusst getroffen worden. Aber auch externe Nachfolger werden sich mit Hindernissen auseinandersetzen müssen, die nichts mit der betriebswirtschaftlichen Führung des Unternehmens zu tun haben. Sie werden mit Emotionen konfrontiert werden, die darin begründet liegen, dass sie nicht den Stallgeruch der Familie oder des Unternehmens haben.

Die nachfolgend nur beispielhaft aufgezählten Problemstellungen treten gerade bei externen Nachfolgelösungen auf und können durch eine solide Projektplanung und begleitendes Coaching vermieden oder aufgefangen werden.

#### **2.2.3.1. Mangelnde Kommunikation**

Der Seniorunternehmer kommuniziert nicht früh genug, dass er sich aus dem Unternehmen zurückziehen wird und ein externer Nachfolger gesucht wird. Das kann zum einen dazu führen, dass Führungskräfte im Unternehmen ihre Chance nicht nutzen können, sich selbst um eine Übernahme zu bewerben und dann den unternehmensexternen Nachfolger ablehnen. Eine mangelnde Kommunikation über die Suche nach einem externen Nachfolger und den Übergabeprozess kann aber auch dazu führen, dass bei den Mitarbeitern die Befürchtung entsteht, dass die Kontinuität im Unternehmen in Gefahr ist. Zukunftsängste sind die Folge.

#### **2.2.3.2. Die "Altgedienten"**

In einem Familienunternehmen gibt es immer Mitarbeiter, die besonders eng mit der Unternehmerfamilie oder dem Senior-Chef verbunden sind. Meist sind sie schon seit ihrer Ausbildung im Unternehmen tätig und haben sich "hochgedient". Für familienexterne Nachfolger wird es besonders schwierig sein, ihr Vertrauen und ihre Loyalität zu gewinnen, da sie sich nicht vorstellen können, dass externe Manager die selbe Leidenschaft für die Firma entwickeln können, wie Mitglieder der Familie. Kommt ein Nachfolger von außen, dann wird er noch kritischer beäugt, da er die Unternehmenskultur nicht kennt und ihm der "Stallgeruch" fehlt.

#### **2.2.3.3. Die Familie**

Auch wenn die Familie keinen familieninternen Nachfolger ins Rennen schicken konnte, wird der externe Nachfolger nicht immer als Wunschkandidat gesehen. Falls die Rahmen der Übernahme getroffene finanzielle Vereinbarung eine laufende Zahlung zur Unterhaltssicherung der Familie beinhaltet, können zusätzlich noch Zukunftsängste hinzukommen. Wenn der Nachfolger die Anteile am Unternehmen vollständig übernimmt und der Projektplan zur Nachfolge vorsieht, dass sich der Seniorunternehmer nach Abschluss der Übergabe vollständig aus dem Unternehmen zurückzieht, können Konflikte mit der Eigentümerfamilie meist auf die Übergabephase beschränkt werden. Das bedeutet aber nicht, dass Familienmitglieder nicht über die "Altgedienten" weiterhin Einfluss auf das Unternehmen haben. Ein solches Verhalten wird oft

damit entschuldigt, dass die Familie Verantwortung für das Wohlergehen der früheren Mitarbeiter empfindet.

#### **2.2.3.4. Akzeptanzprobleme der Nachfolger**

Ganz generell wird jeder Nachfolger zunächst kritisch beobachtet werden. Nachfolger mit starker Persönlichkeit, offener Kommunikation und der Bereitschaft zur Teamarbeit werden aber kaum Akzeptanzprobleme haben. Der Nachfolger muss sich das Vertrauen der Führungskräfte, der Mitarbeiter sowie von Kunden und Lieferanten aber zunächst erarbeiten. Gerade in kleinen Familienunternehmen ist die Beziehung zum Vorgänger über lange Jahre gewachsen und dementsprechend eng. Das muss der Nachfolger akzeptieren und wertschätzen. Er muss aber auch selbstbewusst damit umgehen. Kontinuität bedeutet nicht, dass das Unternehmen nicht weiterentwickelt werden darf und Änderungen von Strukturen bzw. Innovationen tabu sind.

#### **2.2.4. Das Coaching Potential bei externer Nachfolge**

Wie beim familieninternen Nachfolger gibt es beim externen Nachfolger einen großen Strauß von Anliegen, der im Coaching behandelt werden kann. Auch in der Bereitschaft, Coaching in Anspruch zu nehmen, unterscheiden sich externe Nachfolger nicht von familieninternen.

Das Einzelcoaching eignet sich besonders, um die sich mit der neuen Rolle als verantwortlicher Eigentümer zu beschäftigen. War der Nachfolger vorher bereits im Unternehmen tätig, kann auch der Umgang mit seiner veränderten Rolle Thema des Einzelcoachings sein. Auch der Umgang mit altdienstenden Mitarbeitern, die den neuen Chef nicht akzeptieren wollen oder mit Familienmitgliedern, die sich weiterhin in die Unternehmenspolitik einmischen, können Anliegen für Coachinggespräche sein.

Wie beim familieninternen Nachfolger werden vor allem am Anfang der Übernahme Themen wie die erhöhte Arbeitsbelastung, weniger Freizeit, Veränderungen in der Lebensqualität und damit in Beziehungen zu den eigenen Familienmitgliedern und Freunden den externen Nachfolger beschäftigen. Gerade dieser Themenkomplex eignet sich für die Zusammenarbeit mit einem Coach, um Kongruenz zwischen den eigenen Werten und der persönlichen Lebensführung zu schaffen.

Die Zusammenarbeit während der Übergabephase mit dem Seniorunternehmer sowie der Aufbau eines neuen Führungsteams sind Themen, die sich für Teamcoachings eignen.

### **2.3. Anforderungen an die Kompetenz des Coaches**

Die zur Beratung der Nachfolger erforderliche Coaching-Kompetenz unterscheidet sich nicht wesentlich von der für die Arbeit mit anderen mittelständischen Familienunternehmern.

Susanne Dahncke sieht das wesentliche Merkmal von Familienunternehmen in der "strukturellen Koppelung der drei sozialen System Familie, Unternehmen und Eigentum - drei Systeme mit sehr unterschiedlichen Spielregeln." Die Familie sieht sie als "die größte Ressource des Unternehmens und gleichzeitig die größte Gefahr".<sup>19</sup>

Auch bei der Beratung der Nachfolger übernimmt der Coach nicht die Rolle des Unternehmensberaters oder Bankers. Trotzdem ist es hilfreich, wenn er die Anforderungen an Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen kennt. Hat der Coach zusätzliche Erfahrung mit den Strukturen und systemimmanenten Herausforderungen von Familienunternehmen, wird er die daraus resultierenden Anliegen schneller erfassen. Erfahrung mit familiären Fragestellungen ist von Vorteil, wenn sich der Coaching-Auftrag schwerpunktmäßig mit Konflikten innerhalb der Unternehmerfamilie befasst und die Begleitung der Familie und von verschiedenen Mitgliedern in der Veränderungsphase gewünscht ist.

## **3. Fazit**

Die "Stabübergabe" in einem Familienunternehmen muss so flüssig ablaufen, wie der fliegende Wechsel bei einem 4-mal-100-Meter-Staffellauf. Alle Beteiligten müssen sich intensiv darauf vorbereiten und diesen Wechsel im Detail vorbereiten und planen. Der Coach übernimmt bei der Stabübergabe im Familienunternehmen die Rolle des asketisch-zurückhaltenden Begleiters, nicht jedoch die des "Trainers". Der Seniorunternehmer, die Familie, der Nachfolger und die Mitarbeiter arbeiten in unterschiedlichen Coaching-Settings mit dem Coach daran, den Wechsel reibungslos zu gestalten und so die Grundlage für den weiteren Unternehmenserfolg zu legen.

---

<sup>19</sup> (Dahncke, 2011)

Fast 250.000 Mitarbeiter von Familienunternehmen sind jährlich von geplanten Unternehmensübergaben betroffen. Für alle Beteiligten ist es eine volkswirtschaftliche Verantwortung, den Generationswechsel in der Unternehmensführung erfolgreich zu gestalten. Die Erkenntnis, dass zur erfolgreichen Gestaltung der Nachfolgeregelung nicht nur Unternehmensberater und Finanzfachleute beitragen können, sondern auch Coaches benötigt werden, nimmt langsam Gestalt an. Es liegt auch an den professionellen Coaches und ihren Interessenverbänden selbst, diese Erkenntnis zu vertiefen und die potentiellen Kunden mit einem maßgeschneiderten Angebot bekannt zu machen.

## Literaturverzeichnis

- Berninger-Schäfer, D. E. (2011). *Orientierung im Coaching* (Schriftenreihe der Führungsakademie Baden-Württemberg Ausg.). (T. E. Berg, & E. Dr. Berninger-Schäfer, Hrsg.) Stuttgart: Richard Boorberg Verlag GmbH & Co. KG.
- Dahncke, S. (2011). Wenn die Schwester zur Konkurrentin wird - Familienunternehmen und Unternehmerfamilien im Coaching. (C. R. GmbH, Hrsg.) *Coaching Magazin* (2/2011).
- Dierig, C. (4. April 2012). Einmal Rente und zurück. (B. Axel Springer AG, Hrsg.) *Die Welt*. Von [www.welt.de](http://www.welt.de) abgerufen
- Gottschalk, S., Höwer, D., Licht, G., Niefert, M., Hauer, A., Keese, D., & Woywode, M. (2010). *Generationswechsel im Mittelstand*. (S. Baden-Württembergische Bank, Hrsg.). Von Website des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW): <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Generationenwechsel.pdf> abgerufen
- Hamann, D. A. (kein Datum). *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.* Abgerufen am 5. August 2012 von [www.bdu.de](http://www.bdu.de)
- Hossiep, R., & Paschen, M. (kein Datum). BIP - Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. *Hinweise für Teilnehmer (2. Auflage)*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Jekosch, M. (3. April 2012). Generationswechsel bei Fischer-Dübel ist gescheitert. *Welt Online*. (T. Schmid, Hrsg.) Berlin: Axel Springer AG. Von Welt Online. abgerufen
- Kempert, W. (2008). *Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftl. Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH.
- Krüger, P. D. (19. November 2003). Unternehmenssicherung durch Unternehmensnachfolge. Detmold.