

*„Wir bringen die Themen von  
Unternehmerfamilien auf den Tisch.“*



## „Wir bringen die Themen von Unternehmerfamilien auf den Tisch.“

Ein gelungener Generationenwechsel ist ein Segen für Familie und Unternehmen zugleich. Wir unterstützen und beraten Unternehmerfamilien zu jedem Zeitpunkt dabei, den Wechsel gut und dauerhaft zu meistern. So gestalten Sie als Familie gemeinsam die Nachfolge und legen Ihr Lebenswerk erfolgreich in die Hände der nächsten Generation.

### Die Ziele unserer Arbeit sind:

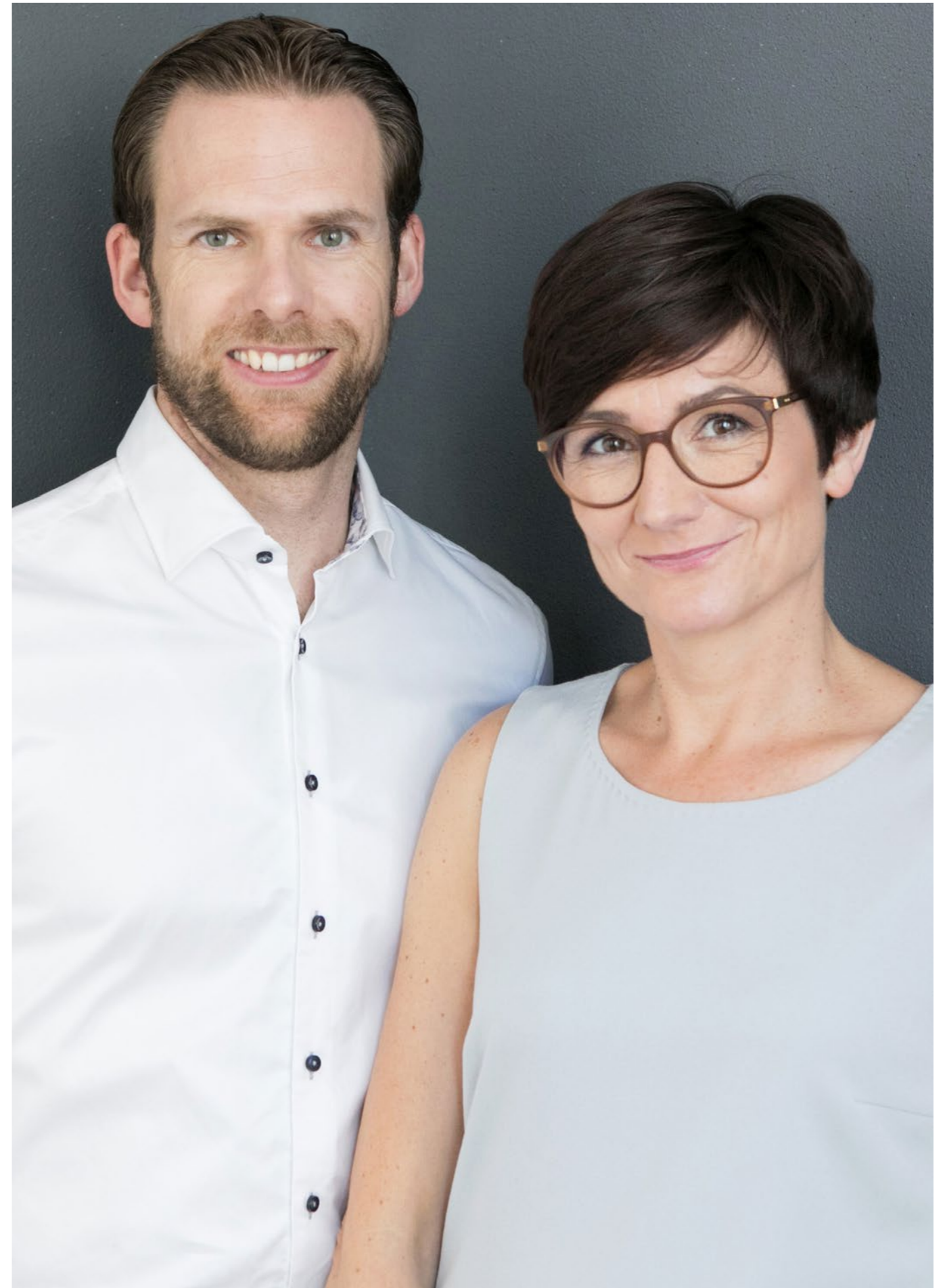
---

- › Der Nachfolgeprozess ist in Gang gekommen.
- › Die Nachfolge ist u. a. über einen Nachfolgeplan einvernehmlich geregelt.
- › Der Familienfrieden ist gewahrt und der familiäre Zusammenhalt gestärkt.
- › Die klare Entscheidungsfähigkeit der Familie ist sichergestellt.
- › Für den Fortbestand des Familienunternehmens über die nächste Generation hinaus ist gesorgt.

### Damit beide erfolgreich sind:

#### Unternehmen und Familie

Familienunternehmer versuchen oft innerhalb der Familie den Generationenwechsel alleine zu meistern. Doch dies ist ein Prozess voller Spannungen und Fragen: Wer führt unser Unternehmen weiter? Wie verteilen wir gerecht? Wann ist ein guter Zeitpunkt, um als Senior loszulassen? Die unterschiedlichen Persönlichkeiten Ihrer Familie, Ihre Beziehungen und Geschichten miteinander, Ihre unterschiedlichen Interessen – all das wirkt darauf ein, ob der Generationenwechsel gelingt. Wir beraten Sie dabei, als Unternehmerfamilie Lösungen zu finden, die Unternehmen und Familie gleichermaßen gut tun.



## Den Generationenwechsel gestalten

### Das Steuer übergeben – auf hoher See

Als Vater, Mutter, Sohn, Schwester, Onkel u. a. haben Sie in der Familie Ihre eigene, vertraute Rolle. Aber für das Unternehmen spielen Sie darüber hinaus noch eine zweite, ganz anders geartete Rolle. Bei einer Übergabe wollen die Bedürfnisse aller Beteiligten in ihren unterschiedlichen Funktionen beachtet werden: Eine unübersichtliche Situation, die allerlei heftige Gefühle auslösen kann – nicht nur im Übergebenden und im Nachfolger.



### Übergeber

Niemand kennt Ihr Unternehmen so wie Sie. Sie besinnen sich auf Ihre Ziele, Vorstellungen und Wünsche und suchen eine zukunftsträchtige Strategie.



### Nachfolger

Sie haben sich entschieden, die Nachfolge in der Geschäftsleitung anzutreten? Oder Sie haben bereits damit begonnen? Alleine oder gemeinsam mit Ihren Geschwistern: Es gibt viel für Sie zu klären.



### Ehefrau/Partner

Ihre Rolle ist speziell. Oftmals beobachtend und zwischen allem stehend. Und gleichzeitig stark betroffen, wenn es darum geht, Konflikte auszugleichen.



### Kinder

Es gibt viele Erwartungen an Sie, verschwiegene oder ausgesprochene. Sie sind jung und Sie suchen Ihren eigenen Weg. Wie kommen Sie zu einer Entscheidung?

## Was wir für Sie tun können

- > Gemeinsam klären wir mit Ihnen oder mit Ihrer ganzen Familie Ihre Erwartungen und Ziele. So finden Sie neue Handlungsperspektiven, die von den anderen mitgetragen werden.
- > Wir stehen Ihnen als Coach zur Seite, moderieren Familiengespräche und stehen Ihnen im Umsetzungsprozess als Experten und Sparringspartner zur Verfügung.
- > Mit Ihnen gemeinsam erarbeiten wir einen konkreten und für alle Familienmitglieder zufriedenstellenden Nachfolgeplan.
- > Mit Ihren Kindern finden wir heraus, wo ihre persönlichen Stärken, Talente und Fähigkeiten liegen. So können sie eine fundierte Entscheidung für ihren weiteren Weg treffen und dazu mit ihrer Familie konstruktiv im Gespräch bleiben.

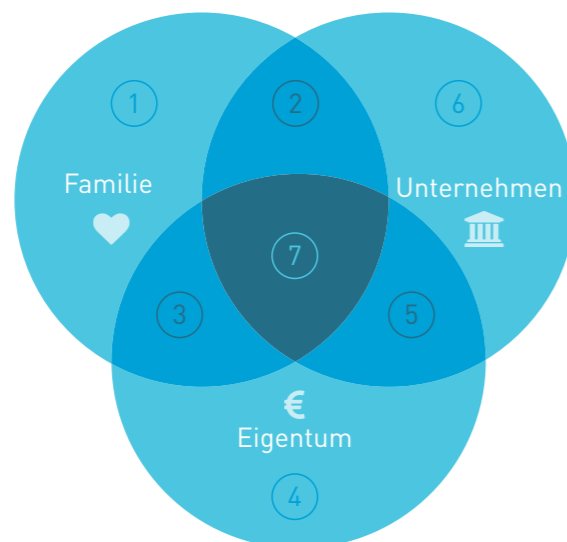
## Das Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens

Was Familienunternehmen auszeichnet, sind die drei Wirksphären, denen sie ihre Dynamik verdanken: Familie, Unternehmen und Eigentum. Es ist leicht zu sehen, dass die Familie in diesem Zusammenspiel der Systeme eine große Ressource darstellt – aber auch eine große Gefahr, wenn zu viele negative Impulse von ihr ausgehen.

Alle drei Systeme gehorchen ihren eigenen Spielregeln. Im System Familie ist die Währung Liebe, im Unternehmen Macht und im Eigentum Geld. Man kann davon ausgehen, dass so verschiedene Logiken Konflikte begünstigen. Es ist außerdem zu erwarten, dass Entscheidungen ambivalente Effekte nach sich ziehen. Was das Eigentum vermehrt, kann beispielsweise das Unternehmen gefährden, weil ihm die Kapitalbasis entzogen wird.

Die Mitglieder in Unternehmerfamilien haben eine ganze Reihe an möglichen Rollen, die sie einnehmen können:

- > Nur Familienmitglied (1)
- > Tätiges Familienmitglied ohne Beteiligung (2)
- > Familienmitglied und inaktiver Gesellschafter (3)
- > Nur Fremdgegeschafter (4)
- > Tätiger Fremdgegeschafter (5)
- > Nur im Unternehmen tätig (6)
- > Familienmitglied und geschäftsführender Gesellschafter (7)



Das Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens zeigt anschaulich, mit welcher Komplexität und mit welchen Paradoxien Sie als Mitglied einer Unternehmerfamilie aber auch als Nichtfamilienmitglied, das beteiligt ist, umgehen müssen. Das ist riskant und oft auch belastend.



## Treffen Sie Entscheidungen – **realistisch** und **mutig**

Sie sind in Ihrem Familienunternehmen in der Regel gut darauf vorbereitet, Entscheidungen sicher zu treffen. Ihre Hierarchien sind niedrig, die Wege kurz, man kennt sich.

Allerdings lauern gewisse Widersprüche, die in anderen Familien keine Rolle spielen: Was für Ihr Unternehmen gut sein kann, wirkt sich für ein Familienmitglied oder mehrere unter Umständen schlecht aus. Also erstmal die Entscheidung aufschieben? Das halten Sie nicht ewig durch. Ein anderer Widerspruch liegt in der Vertrautheit auf Augenhöhe, die in Ihrer Familie genossen wird, und dem professionell-distanzierten Handeln im Unternehmen. Es gibt in Unternehmerfamilien Abhängigkeiten, die nicht leicht zu bewältigen sind.

## Was wir für Sie tun können

- > Mit unserer Hilfe entwickeln Sie Ihre eigenen Kriterien, an denen Sie erkennen, welche Entscheidung sich im Laufe der Zeit bewährt hat.
- > Wir unterstützen Sie dabei, eventuelle Konflikte offen anzusprechen und zu klären. Das ist eine Grundvoraussetzung dafür, gemeinsam wichtige und schwierige Entscheidungen zu treffen.
- > Es kann sich herausstellen, dass eine paradoxe Situation tatsächlich keine Entscheidung zulässt. In diesem Fall erarbeiten wir mit Ihnen gemeinsam einen Weg, das Ergebnis zu akzeptieren, auszuhalten und alternative Möglichkeiten zu entwickeln.
- > Wir helfen Ihnen dabei, die Komplexität Ihres Familienunternehmens und wie es mit Ihrer Familie zusammenhängt zu verstehen.

# „Der größte Wertvernichter im Familienunternehmen ist der Streit.“

(Hennerkes, 2004)



## Eine Aufgabe für die ganze Familie – Konflikte bewältigen

Ein aufgeschobener Konflikt in der Inhaberfamilie gefährdet die familiären Beziehungen und auch den Erfolg des Unternehmens.

Wir gehen davon aus, Konflikte entstehen, wo es den Menschen um etwas für sie sehr Wertvolles geht. Das muss nicht für jeden und jede dasselbe sein. Das erklärt die heftigen Emotionen und weshalb es so schwierig ist, einen gemeinsamen Weg zu finden.

Konflikte neigen nach einer gewissen Zeit dazu, eine Eigendynamik zu entfalten, die die wertvolle Sache, um die es geht, immer weiter aus dem Blickfeld drängt. Sie kennen das? Denken Sie sich nichts. Das kommt in den besten Familien vor.

### Was wir für Sie tun können

- > Wir sehen in Konflikten ein Potenzial für Entwicklung und Veränderung.
- > Wir bringen Sie in einer scheinbar festgefahrenen Situation wieder an einen Tisch und unterstützen Sie dabei, konstruktiv miteinander zu sprechen.
- > Gemeinsam arbeiten wir daran, dass Sie einander als Personen und in Ihren Positionen verstehen können. Außerdem unterstützen wir Sie dabei, belastende Gefühle und Kränkungen zu bearbeiten.

### Resultate einer erfolgreichen Arbeit können dann beispielsweise sein:

- > Sie erkennen die positive Seite Ihres Konfliktes.
- > Sie wissen, dass es immer wieder Konflikte geben wird und können damit umgehen.
- > Sie sind in der Lage, eine Entscheidung zu treffen, die der Konflikt verhinderte.
- > Familie und Unternehmen gehen aus dem Konflikt gestärkt hervor.



## Immer in guter Verfassung – mit einer Familienverfassung.

Probleme lösen Sie am besten, ehe Sie auftreten. In einer Familienverfassung können Sie sich verbindlich auf ein bestimmtes Vorgehen einigen, auch für die Fälle, die erst in Zukunft eintreten. Eine Familienverfassung ist ein Zeichen der Einigkeit, das für Frieden, Stabilität, Zusammenhalt und Identifikation in Ihrer Familie und in Ihrem Unternehmen sorgen kann.

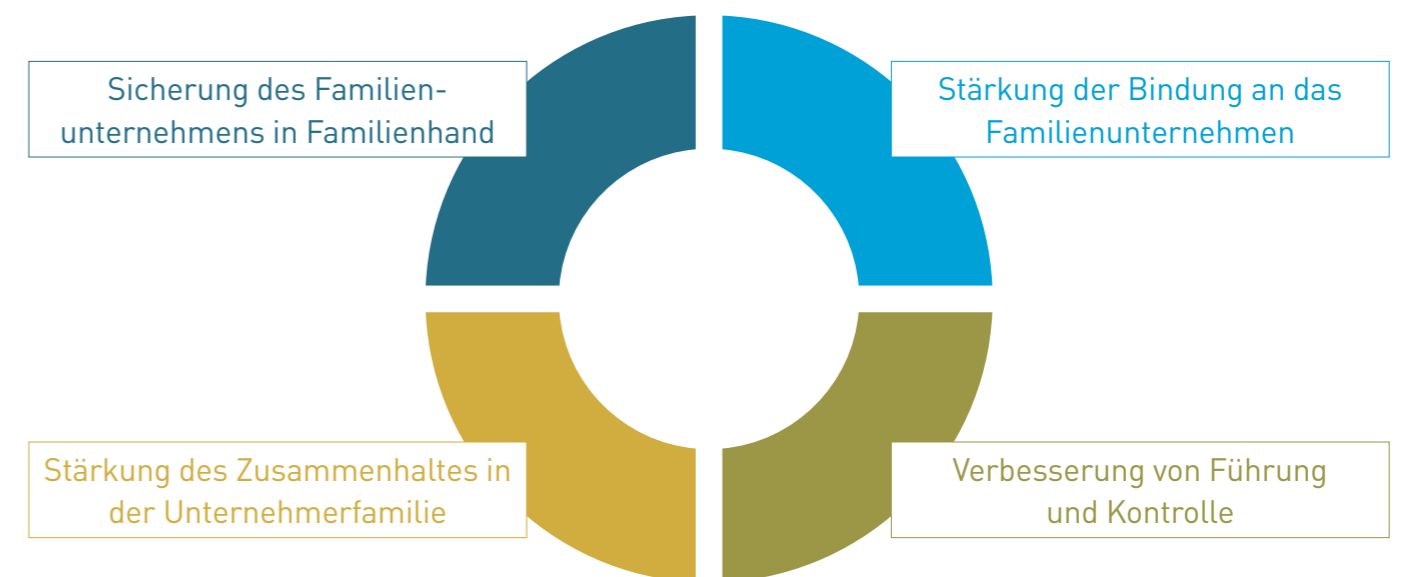
Nennen Sie es Kodex, Charta, Verfassung, Statut oder ganz anders – in einer schriftlichen Vereinbarung legen Sie die entscheidenden Dinge fest, wie zum Beispiel die Zugehörigkeit zur Familie, Ihre Werte, Grundsätze der Nachfolge, Mitarbeit von Familienmitgliedern, Ausschüttung etc. Es ist eine verbindliche Dokumentation Ihrer familienunternehmerischen Vision, Mission, Ihrer Strukturen und Regeln.

Familienunternehmen erleben typische Krisen, vor allem, wenn sie seit mehreren Generationen bestehen. Beim Generationenwechsel werden sie unübersehbar. Die Familienverfassung kann dazu beitragen, diese Übergänge für alle Beteiligten verträglich zu bewältigen. Es empfiehlt sich, diese Vereinbarung in gewissen Abständen neu zu prüfen und bei Bedarf weiterzuentwickeln.

## Was Sie von einer Familienverfassung haben

- > Unternehmerfamilien mit Familienverfassung sind signifikant zufriedener mit ihren Regelungen als jene ohne Familienverfassung.
- > Unternehmerfamilien mit Familienverfassung halten sich besser an ihre Regeln.
- > Die Familienmitglieder fühlen sich stärker an das Familienunternehmen gebunden.
- > Das Vertrauen innerhalb der Unternehmerfamilie und der Unternehmensführung gegenüber nimmt zu.
- > Rollen, Funktionen, Prozesse und die Kommunikation zwischen der Unternehmerfamilie und dem Familienunternehmen gewinnen an Professionalität.
- > Sie beugen Konflikten vor.

## Mögliche Ziele einer Familienverfassung



## Was wir für Sie tun können

- > Wir strukturieren für Sie die Erarbeitung einer Familienverfassung nach Ihren Vorstellungen und halten für Sie den roten Faden in der Hand.
- > Dazu arbeiten wir mit der ganzen Familie in mehreren Workshops in einem Zeitraum zwischen 6 und 12 Monaten.
- > Wir moderieren Ihre Aushandlungsprozesse und unterstützen Sie dabei, Unstimmigkeiten oder Konflikte zu klären.



## „So habe ich das bislang noch nicht gesehen“

Unsere Arbeit findet im Wesentlichen in Form von Gesprächen statt. Abhängig von der Anzahl der Beteiligten, dem Thema und der Situation wählen wir ein geeignetes Gesprächssetting: beispielsweise Einzel-Coachings, Paargespräche oder auch größere Runden bis hin zum Familienworkshop.

Wir leiten die Gespräche so, dass Sie Sachverhalte und Situationen aus einem neuen Blickwinkel sehen. Das macht es wahrscheinlich, auch auf neue Lösungsideen zu kommen. Wir betrachten die unterschiedlichen Rollen, die Sie und die Anderen in Familie und Unternehmen haben. Wie gestalten Sie Ihre Beziehungen untereinander? Welche Perspektiven und Wünsche haben Sie für die Zukunft?

Die Ziele und Fragestellungen, die wir vereinbart haben, dienen uns als roter Faden in allen Gesprächen. Auf sie kommen wir immer wieder zurück. So ist für Sie jederzeit transparent, an welcher Stelle Ihres Beratungsprozesses wir uns befinden.

## Kurz vorgestellt – Unsere Methoden



### Coaching

Im Coaching arbeiten wir in der Regel unter vier Augen daran, wie Sie selbst sich entwickeln können – orientiert an Ihren Zielen und neuen Lösungen.

Wir als Ihr Coach strukturieren das Gespräch und seinen Verlauf, in dem Sie neue Erkenntnisse gewinnen und Handlungsalternativen entwickeln. Sie finden dabei genauer heraus, was Sie selbst in einer Situation tun und wie es mit Ihrem Umfeld zusammenwirkt. Coaching ist als strukturierter Dialog immer zeitlich begrenzt.

Deshalb ist es entscheidend, dass Sie neue Erkenntnisse auch in alltäglichen Situationen erproben. Wir legen zu Beginn des Coachings gemeinsam fest, woran Sie einen Erfolg unserer gemeinsamen Arbeit erkennen würden. So können Sie überprüfen, ob Sie Ihre Ziele auch erreicht haben.



### Mediation

Mediation ist ein strukturiertes Verfahren, das wir Ihnen ans Herz legen, wenn Sie in der Familie nicht mehr weiterkommen, weil Konflikte und Meinungsverschiedenheiten den Nachfolgeprozess bremsen oder blockieren.

Das Ziel einer Mediation ist es, den Konflikt einvernehmlich beizulegen. Wichtige Grundvoraussetzungen dafür sind die Vertraulichkeit und die freiwillige Teilnahme aller Familienmitglieder. Wir schaffen für Sie einen Rahmen, in dem Sie sich wieder wertschätzend und ruhig begegnen können. Unser Ziel ist es, dass wirklich alle Parteien gehört werden. Wir wollen Sie neutral und allparteilich dabei unterstützen, eine gute Lösung für alle zu finden.



### Moderation

Moderation fördert den offenen Dialog in Ihrer gesamten Familie oder in Teilgruppen. Besonders in Familienworkshops moderieren wir Ihre Gespräche ganz neutral. Wir unterstützen und ordnen den Gesprächsverlauf, damit alle Familienmitglieder gehört und wahrgenommen werden und einen wertvollen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg leisten können.



## Wir wissen, wovon wir reden – aus eigenem Erleben

Wir begleiten Sie individuell, klar und strukturiert. Doch unser Verständnis für Ihre Situation wurzelt noch tiefer als unsere beraterischen Kompetenzen zeigen: Wir haben den Generationenwechsel in der eigenen Familie selbst hautnah miterlebt, mit allen Höhen und Tiefen. Zu Hause haben auch wir einen Platz und eine Rolle in unseren Unternehmerfamilien.

Wir wünschen uns, dass Sie sich als Familie auch nach dem Generationenwechsel weiterhin gut verstehen und, dass Ihr familiärer Zusammenhalt gewahrt ist. Unser Ziel ist es, dass Sie als Familie entscheidungsfähig werden und bleiben. Denn nur so ist die Zukunft von Familie und Unternehmen gesichert.



### Nicola Buck

- > Jahrgang 1970
- > Mitglied einer Unternehmerfamilie, Mutter von drei erwachsenen Kindern
- > Akad. Mentalcoach, Lebens- und Sozialberater (A)  
Universitätslehrgang Mentalcoaching, Universität Salzburg, 2007 – 2010
- > Reiss Profile Master  
Institut für Lebensmotive, Köln, 2013
- > Systemischer Coach  
Sieger Consulting, Darmstadt, 2013 – 2014
- > Systemische Beraterin und Coach  
Institut für Coaching & Organisationsentwicklung, Augsburg, 2014 – 2015
- > Wirtschaftsmediatorin  
cbm, Langenargen, 2016
- > Co-Autorin  
„Praxishandbuch Weibliche Nachfolge“  
Springer Gabler Verlag, 2016
- > LUXXprofile Master  
LUXXUnited GmbH Berlin, 2017



### Ferdinand Hirmer

- > Jahrgang 1978
- > verheiratet, drei Kinder
- > Gesellschafter eines deutschen Familienunternehmens in 3. Generation
- > 10 Jahre Führungserfahrung im familieneigenen Unternehmen
- > Systemischer Berater  
Bernd Schmid, isb GmbH  
Systemische Professionalität, 2013 – 2015
- > Systemischer Coach  
Gerhard Helm, Münchner Akademie für Business Coaching, 2013-2015
- > Mediator  
Ingrid Holler, Akademie Blickwinkel, 2015
- > Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg  
Andreas Basu, 2014
- > System Design & Konfliktmanagement  
Kurt Faller, Trigon  
Entwicklungsberatung regGenbH, 2016-2017



Design: Nieder+Marx, München  
Fotos: Marek & Beier Fotografen, München