

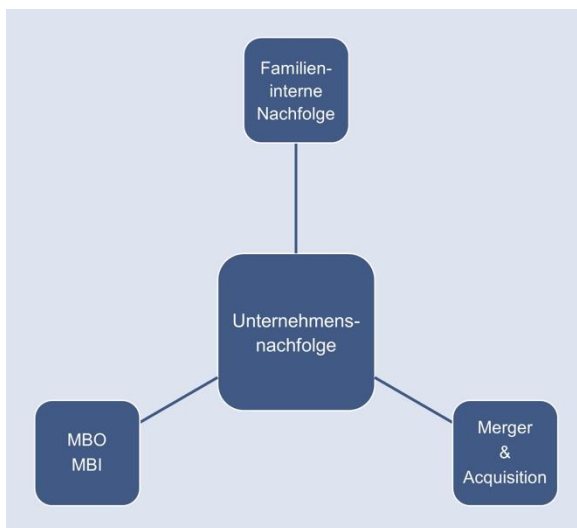
## Unternehmensnachfolge – ein emotionaler & komplexer Prozess

Matthias Dialer, Januar 2022

Für Familienunternehmen gibt es kaum eine größere Herausforderung als die Regelung der Nachfolge. Warum es ein schwieriger Entwicklungsprozess bis zur Übergabe ist, und welchen Beitrag Coaching als professionelle Unterstützung dabei leisten kann, versucht dieser Impuls zu klären. Es geht hierbei primär um konkrete Erfahrungen mit Unternehmen und nur eingeschränkt um die dahinter liegenden Modelle und methodischen Ansätze.

### Eine herausfordernde Situation

Studien belegen, dass in Deutschland ca. 600.000 Unternehmen mit der Nachfolgethematik konfrontiert sind. Im Mittelstand gibt es aufgrund von zunächst schwer beeinflussbaren Faktoren folgende Szenarien:



- (1) Die Übernehmer\*in ist Familienmitglied (familieninterne Nachfolge) - das Szenario mit der höchsten Präferenz seitens der Übergeber\*in
- (2) Die Übernehmer\*in ist Führungskraft im Unternehmen und kein Familienmitglied (Management-Buy-Out)
- (3) Die Übernehmer\*in kommt von extern als Eigentümer-Geschäftsführer\*in ins Unternehmen (Management-Buy-In)
- (4) Investoren erwerben das Unternehmen (M&A)

Die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen ist durch erhebliche Konflikträchtigkeit gekennzeichnet. Viele Eigentümer\*innen setzen auf ihr Gefühl und auf impulsive Handlungen anstelle einer professionellen Prozessbegleitung. Ein Scheitern des Nachfolgeprojektes ist oft das Ergebnis.

### Coaching als Lösungsansatz

Der in diesem Impuls verwendete Coaching-Begriff beschreibt Coaching als eine Beratungsmethode, die Unternehmer\*innen, Führungskräfte und Spezialisten bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer Führungs- und Fachaufgaben unterstützt.

Coaching ist meist situationsbezogen und bezieht neben kognitiven auch emotionale Gesichtspunkte mit ein. Es werden funktionelle Strukturen, wie Aufgaben, Funktionen und Rollen, aber auch unbewusste Prozesse, wie Abwehrmechanismen, Ängste und Widerstände im Rahmen der Nachfolgeplanung bearbeitet. Der Coachee als zu coachende Person steht im beruflichen Alltag üblicherweise unter Druck und hat wenig Zeit für Reflexion. Der Berater als Coach fördert diese Denkprozesse, die für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung wesentlich sind.

Für die Strukturierung des Nachfolgeprozesses bieten sich aus Sicht der CONSENZUM Managementberatung folgende Schritte an:

- (1) Konkrete Planung und zeitliche Eingrenzung des Prozesses
- (2) Wahl des präferierten Nachfolgeszenarios
  - Der Coach unterstützt den Evaluierungs- und Entscheidungsprozess, indem er unbewusste Einflussfaktoren bewusst und damit einer Evaluierung zugänglich macht.
  - Ist ein engerer Kreis von potenziellen Nachfolgern gefunden, können auch diese in den Coaching-Prozess miteinbezogen werden.
- (3) Umsetzung der Nachfolge und Begleitung in die neue Unternehmensphase

### **Worauf es ankommt**

Das erste Treffen zwischen Coach und Coachee ist erfahrungsgemäß ein wichtiger Moment im Coachingprozess. Es dient dem Kennenlernen beider Menschen. Dabei spielen gegenseitiges Vertrauen, Offenheit und das gemeinsame Verständnis eine wichtige Rolle. Die Übergeber\*in als Coachee legt ihr Anliegen, ihre Ziele und auch ihre Herausforderungen dar.

Eine der wichtigsten Vorteile des Coachings für den Coachee ist die Möglichkeit, die komplexen Einzelthemen der Nachfolge mit einem Experten in der Person des Coaches zu bearbeiten. Dadurch verringert sich die Gefahr von Fehlentscheidungen und hinderlichen Handlungen und Verhaltensweisen. Zusammenhänge, die der Coachee alleine nicht erfasst, werden transparent, und Perspektiven tun sich auf, die vorher verschüttet waren.

Die **CONSENZUM Managementberatung** begleitet mittelständische Unternehmen in allen Szenarien der Unternehmensnachfolge. Wir schöpfen unsere Coaching-Expertise aus der langjährigen Führungserfahrung unserer Berater in den unterschiedlichsten Unternehmen und aus zertifizierten Ausbildungen als Einzel- und Team-Coaches.

Matthias Dialer

**CONSENZUM - Managementberatung**  
dialer@consenzum.com | <http://www.consenzum.com/>

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---