

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
verkaum@futun.ch
futun.ch

KONTORA

Next Gens gestalten Zukunft
November 2023

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

NEXT GENS

GESTALTEN ZUKUNFT



Wege zur gelungenen Unternehmensnachfolge: Auf welche Spannungsfelder Nachfolgekandidat*innen achten müssen!


KONTORA
VERMÖGEN VERSTEHEN

INHALT

1 Einleitung: Eine komplizierte Beziehung

Seite 3

2 Bestandsaufnahme: Vom Können und Wollen

Seite 6

3 Theorie und Praxis: Spannungsfelder

Seite 9

4 Checkliste: Gut vorbereitet in die Nachfolge

Seite 23

5 Im Gespräch: Nachfolge-Experte Dr. Marcel Megerle

Seite 24



FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkauf@futun.ch
 futun.ch

KONTORA

Next Gens gestalten Zukunft
 November 2023

Familienkultur
 Familienstrategie
Nachfolge
 Transformation



5

IM GESPRÄCH:

NACHFOLGE-EXPERTE DR. MARCEL MEGERLE

„FAMILIENUNTERNEHMER SIND HÄUFIG
KÜNSTLER DER TABUISIERUNG“

Dr. Marcel Megerle begleitet seit vielen Jahren unternehmerische Familien bei Nachfolge- und Transformationsprozessen. Im Interview spricht der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens FUTUN: FamilienUnternehmerTUN über die Bekämpfung von „Monstern unterm Teppich“, selbstbewusste Next Gens und Fairness in der Vermögensnachfolge.

5 | EXPERTENINTERVIEW 24

In Ihrem Buch „Familienstrategie erleben und gestalten“ verwenden Sie das Bild eines Teppichs, den es aus dem Raum zu tragen gilt. Was ist unter diesem Teppich verborgen?

In meiner Beratungspraxis beobachte ich, dass Familienunternehmer häufig Künstler der Tabuisierung sind. Sie haben ihre Unternehmen über Jahrzehnte erfolgreich aufgebaut, sich kaum geschont und vieles dem unternehmerischen Erfolg, bzw. der damit verbundenen Verantwortung, untergeordnet. Ihre Fokussierung auf das Unternehmen kann Konflikte innerhalb der Familie auslösen, die nicht besprochen, sondern unter den Teppich gekehrt werden.

Welche Konsequenzen hat das?

Einerseits leiden die familiären Beziehungen, Ehen können zu Bruch gehen. Andererseits stellt sich ein Gewöhnungseffekt ein. Man empfindet es beispielsweise als normal, dass mit dem Onkel oder der Tante nicht mehr gesprochen wird. Früher oder später kommen diese „Monster unterm Teppich“ jedoch wieder ans Licht, beispielsweise im Rahmen einer Krisensituation oder einer notwendigen Transformation des Unternehmens oder des Vermögens. Dann brechen alte Konflikte auf, die den

familiären Frieden gefährden. Werden die Konflikte hingegen besprechbar, verlieren sie meist ihren Schrecken. Je frühzeitiger und proaktiver dies geschieht, desto mehr stärkt dies die Unternehmerfamilie im Zusammensein und -tun.

Ist die Next Gen offener für den Ansatz, externe Begleitung hinzuzuziehen?

Früher war es eher die Sen Gen, die Beratung dazugeholt hat, meist nach einem gescheiterten Übergaberversuch. Das waren echte Krisenfälle. Vor einigen Jahren hat sich das Bild aber gewandelt. Heute geht die Next Gen auf ihre Eltern zu und sagt: „Wenn ich mir überhaupt Gedanken dazu machen soll, ins Familienunternehmen einzusteigen, müssen wir erst mal unsere Zusammenarbeit aushandeln. Ansonsten bietet mir der Arbeitsmarkt Chancen, die vielleicht noch attraktiver sind.“

Konflikte zwischen den Generationen entstehen häufig durch die Verschränkung familiärer und unternehmensbezogener Themen. Wie sorgen Sie als Berater für Ordnung?

Ausgangspunkt ist immer eine tiefgreifende Analyse. Wir fungieren wie ein Schwamm, führen mit

den Familienmitgliedern mehrstündige Interviews, setzen uns im Begleiterteam ausführlich mit den Antworten auseinander und bereiten die Inhalte systematisch auf. Kennen Sie das Memory „Die Kunst aufzuräumen“? Ein Paar besteht hier immer aus einem unaufgeräumten und einem aufgeräumten Motiv. Denken Sie an einen Teller gut durchgerührter Spaghetti, daneben alle Zutaten getrennt voneinander: die Spaghetti der Länge nach sortiert neben einem runden Klecks Tomatensoße und einer Portion Parmesan. Sehr bildlich und vereinfacht gesprochen gehen wir genauso vor: Wir entwirren die Themen und clustern sie neu. So ermöglichen wir allen eine neue Perspektive auf den Status quo.

Sie grenzen also die Bereiche Familie und Unternehmen voneinander ab. Warum ist das wichtig?

Erst wenn wir eine positive Abgrenzung schaffen, lassen sich Ressourcen und Potenziale neu zusammenstellen. Dadurch entsteht eine neue Ordnung, die in der Praxis zum Wohle des Ganzen funktioniert. Übrigens sollte auch das Vermögen gesondert und intensiv betrachtet werden, denn an diesem Thema können sich viele Konflikte entzünden.

5 | EXPERTENINTERVIEW 25

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 verkaum@futun.ch
 futun.ch

KONTORA

Next Gens gestalten Zukunft
 November 2023

Familienkultur
 Familienstrategie
Nachfolge
 Transformation

Weil immer jemand dabei ist, der sich zu kurz gekommen fühlt?

Ich denke, dass eine gerechte Vermögensnachfolge in praktischer Hinsicht kaum erreichbar ist. Ich denke aber, dass es fair zugehen kann. Nehmen wir an, es gibt ein Ferienhaus auf Sylt und eines am Gardasee. Das eine ist zwei Millionen Euro wert, das andere nur eine. Es ist zwar nicht unmittelbar gerecht, die Immobilien auf ein Geschwisterpaar zu verteilen, aber dennoch fair, wenn der eine die Nordsee und der andere Norditalien bevorzugt. Dies setzt jedoch einen kommunikativen intergenerationalen Prozess voraus, der alle Beteiligten in der dafür notwendigen Offenheit zusammenbringt. So können Lösungen entstehen, die sich an Bedürfnissen und Kompetenzen orientieren und von allen gemeinsam getragen werden.

Gegenseitiges Verständnis ist zweifellos vernünftig. Stehen der Vernunft nicht oft überschäumende Emotionen im Weg?

Emotionalität kann und soll ihren Platz im Prozess haben. Allerdings brauchen wir im Sinne der Professionalisierung eine saubere Sortierung. Auf der

Seite des Unternehmens kann man sich an Erfahrungswerten orientieren: Was funktioniert im Markt und was funktioniert nicht? Im System des Vermögens gibt es Spielregeln, die ein Family Office gut kalkulieren kann: Chancen, Risiken, Renditen. Unternehmen und Vermögen sind also eher rationale Systeme. Das System der Familie hingegen ist komplett emotional, und ich glaube, dass diese Wahrhaftigkeit der Emotionalität auch zugelassen werden muss. Aber sie darf nicht überhandnehmen und sich in die anderen Systeme ausbreiten.

Haben Sie eine Empfehlung für Next Gens, die sich auf die Nachfolge vorbereiten wollen?

Ein erfolgreicher Nachfolgeprozess setzt innere Arbeit voraus, eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den ureigensten Anliegen. Die Sen Gen schätzt es, wenn die Next Gen weiß, was sie will. Nachfolgende sollten sich demnach so früh wie möglich mit den eigenen Zielen und Kompetenzen auseinandersetzen. Gute Vorbereitung erleichtert den strukturierten, von Beraterteams begleiteten Prozess – und steigert die Erfolgchancen einer Nachfolge erheblich.

Dr. Marcel Megerle – selbst aus einer unternehmerischen Familie stammend – ist spezialisiert auf die Erarbeitung



von Familienstrategien und Nachfolgelösungen. Er hat den europaweit ersten Universitätsstudiengang für Familienunternehmer*innen entwickelt, ist Gründungsmitglied des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen und lehrt an verschiedenen Universitäten. Im Rahmen der Nachfolgelösungen (Führung und Eigentum) arbeitet → **FUTUN** eng mit Kontora Family Office zusammen.



Das vollständige Gespräch mit Marcel Megerle könnt ihr → [hier](#) bei Kontora Insights lesen!