

Kundenanfrage:

„In spätestens fünf Jahren möchte ich mich aus der Leitung unseres Familienunternehmens zurückziehen. Ich möchte auf keinen Fall überstürzt entscheiden und will mir Zeit lassen, nach der besten Alternative zu suchen. Mein Steuerberater hat Ideen, meine Familie auch, aber natürlich andere. Ich will eine gute, familien- und unternehmens-taugliche Lösung. Wie gehe ich das an?“

Unsere Beratungsarbeit:**Ausgangssituation:**

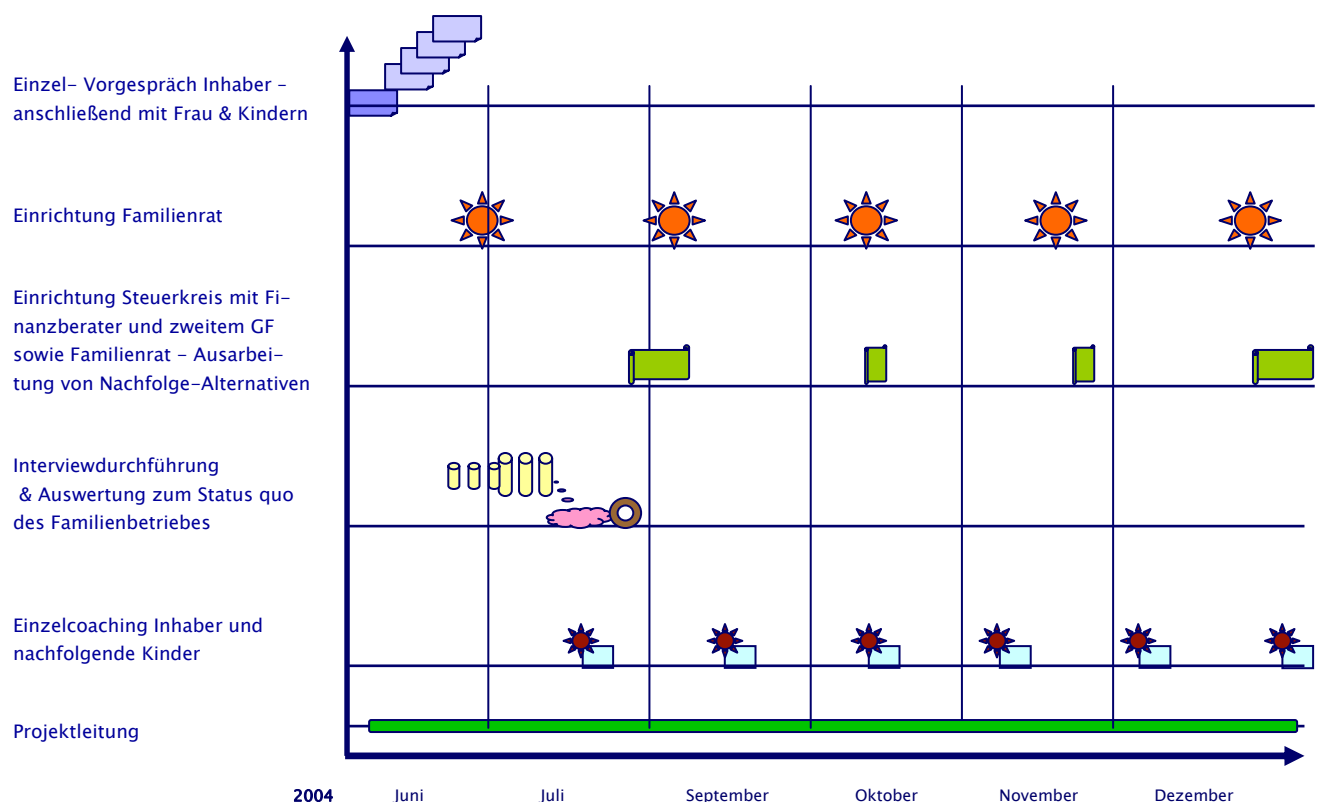
Der Inhaber und Geschäftsführer eines mittelständischen Produktionsbetriebes der Automobilzulieferbranche mit 200 Mitarbeitern möchte die in vier bis fünf Jahren anstehende Nachfolge seines Familienbetriebes regeln. Er hat den Betrieb vor 28 Jahren von seinem Vater, dem Gründer, übernommen. Über die momentane Situation berichtet er, dass er schwanke zwischen anpacken und verdrängen. Es gehört geregelt, aber wenn er daran denkt, wird ihm jedes Mal „schwummerig“. Zwei seiner Kinder, der Sohn ist 34 Jahre und Ingenieur, seine Tochter 28 Jahre alte Betriebswirtin könnten den Betrieb gemeinsam oder alleine übernehmen. Der zweite Sohn komme eher nicht in Frage. Die möglichen Alternativen sind, wie er sagt, „eigentlich“ bekannt. In letzter Zeit habe er allerdings auch immer wieder an einen Verkauf gedacht, denn vielleicht wollen die Kinder doch lieber was Eigenes machen. Schließlich wisse er aus eigener Erfahrung wie anstrengend so ein Übernehmen eines Familienbetriebes ist und die wirtschaftlichen Bedingungen sind nicht einfacher geworden. Obwohl es schon eine schwere Entscheidung ist die ganze Arbeit, die die Familie all die Jahre in den Betrieb gesteckt hat, einfach zu beenden. Sein Steuerberater kann ihm keine klare Empfehlung geben und seine Frau hält sich aus solchen Entscheidungen eher raus. Was sie über die Nachfolge denke, weiß er nicht so genau. Die wirtschaftliche Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens beschreibt er als „durchaus passabel“, wenn auch in letzter Zeit einige unangenehme Überraschung eingetreten seien und die Zukunftsprognosen für die Branche ja „eher mau“ seien. Als Ergebnis eines Beratungsprozesses wünscht er sich Klarheit über mögliche Nachfolgeszenarien, die Einbindung seiner Anwälte und Steuerberater und die Entscheidung für eine in der Familie akzeptierte Alternative. „Ich möchte nicht zu denen gehören, die zu lange am Sessel kleben oder wo die Familie sich zerstreitet. Lieber verkaufe ich alles!“

Erste Schritte & wesentliche Elemente der Beratungsarbeit:

- Vorgespräch mit dem Inhaber zur Klärung des konkreten Anliegens, der einzubindenden Personen, der zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie der Ergebniserwartung.
- Vorgespräch mit der Familie des Inhabers zur Abklärung der Anliegen und der möglichen Vorgehensweise.

- Einrichtung eines turnusmäßig stattfindenden Familienrates zu Erarbeitung möglicher Nachfolgeszenarien.
- Diagnostisches Erfassen und verdichtende Analyse der Situation des Familienbetriebes. Dazu werden persönliche Interviews mit einzelnen Vertretern des Unternehmens und den dauerhaft präsenten steuerrechtlichen Beratern durchgeführt und ausgewertet.
- Rückspiegelung zentraler Ergebnisse der Interviews sowie der Beraterhypothesen zum Veränderungsbedarf in den Familienrat.
- Überprüfung der Beraterhypothesen durch den Familienrat und die Finanzberater
- Gemeinsame Vereinbarung zur Vorgehensweise der Erarbeitung konkreter Nachfolgeszenarien.
- Einzelcoaching für den übergebenden Inhaber und Familienvater sowie die übernehmenden Kinder mit Erarbeitung einer Lebensvision für die kommende Lebensphase und die Planung konkreter nächster Schritte.
- Begleitung im weiteren Entscheidungsverlauf und bei der Umsetzung der Nachfolge.

Chronologische Vorgehensweise



Vom Auftraggeber formulierte Erfolgsfaktoren nach Projektabschluss:

”

- ⇒ Die Einzelgespräche und der langsame Einstieg waren nützlich. Ich (*Inhaber*) war mir lange nicht sicher, ob das was für uns ist. Schließlich reden wir andauernd. Und so Familiensachen sind doch schon sehr persönlich. Da redet man nicht einfach mit irgendwem. Außerdem hatten wir ja unseren Steuerberater, der sollte unbedingt eingebunden werden.
- ⇒ Anfangs hatte ich (*Inhaber*) auch Bedenken, weil mir ein älterer Berater lieber gewesen wäre. Für unsere Kinder war es aber goldrichtig. Die haben sich leichter getan mit Beratern, die nicht wieder doppelt so alt sind, wie sie selber. Ich wollte eigentlich eine gute, schnelle und pragmatische Lösung für mich. Dann habe ich aber gemerkt, dass meine Kinder im Mittelpunkt stehen. Was nützt es, wenn die nicht damit klar kommen oder unglücklich werden. Pflicht hin oder her. Ich wollte einfach, dass es besser läuft als bei mir damals.
- ⇒ Als Ehefrau war es für mich toll, dass uns zwei Berater, eine mit dem Familienblick und einer mit dem Unternehmensblick, zur Verfügung standen. Das hat mich total entspannt. Ich fand es immer schon schwer, diese unterschiedlichen Aspekte zusammen zu bringen. Man sitzt ja immer mit der Firma am Abendtisch. Da hat mir die Unterstützung gut getan. Und auch das Gefragt werden. Ich war ja all die Jahre immer die Unterstützung im Hintergrund. Jetzt habe ich auch im Unternehmen eine klare Rolle und kann mich über Erfolge auch freuen. Dass uns das gelungen ist, finde ich gut auch wenn es manchmal nicht so einfach war, können wir jetzt doch stolz sein, weil es für unsere Kinder passt.
- ⇒ Ich wollte von der Übernahme des Geschäftes meines Vaters lange nichts wissen. Die Firma war ja immer schon da. Wie soll man denn da wissen, was man wirklich will. Es gibt ja so viele Möglichkeiten, auch Ausland und so. Den Familienrat fand ich prima. Ich habe den Eindruck, dass wir seitdem nicht mehr andauernd über das Geschäft reden. Sehr geholfen hat mir die Einzelberatung, denn jetzt habe ich einen eigenen Weg vor Augen, der funktionieren kann. Es ist ja noch Zeit und ich kann in aller Ruhe noch zwei Jahre ins Ausland gehen. Und meiner Schwester geht es auch gut damit.

”