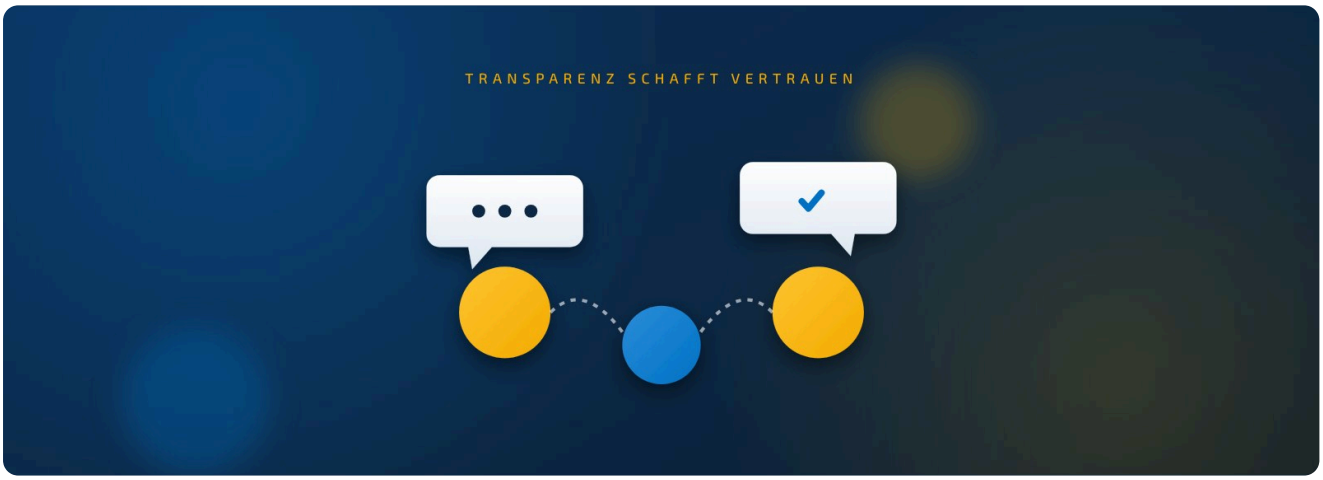
Kommunikation in der Familie – Transparenz als Schlüssel zum Erfolg

Heute widmen wir uns der innerfamiliären Unternehmensnachfolge und einem wichtigen, wenn nicht sogar dem wichtigsten Faktor für ihr erfolgreiches Gelingen: der transparenten Kommunikation innerhalb in der Familie, um die Grundlagen für einen erfolgreichen Übergabeprozess zu schaffen.

Wolfgang A. Bürger April 2025 Lesezeit ca. 6 Min. Beitrag 2.5-01



> „Alle wissen Bescheid – jede(r) weiß was zu tun ist."

Natürlich ahnen Sie, worauf ich mit dieser Überschrift hinausmöchte: Nein, dem ist leider nicht so. Im Gegenteil: In der Praxis scheitern bis zu 70 Prozent aller innerfamiliären Unternehmensnachfolgen an der fehlenden und transparenten Kommunikation zwischen Übergeber und Übernehmer(in). Und das, wo man sich doch vermeintlich in- und auswendig kennt – Pardon, Kennen sollte.

Die Ursache vieler Konflikte: Permanente Rollenwechsel

Warum dem häufig so ist, lässt sich am leichtesten mit einem Modell für unterschiedliche Beziehungsebenen erklären. Mitglieder von Unternehmerfamilien sind immer Mitglied der Familie, zumeist auch Eigentümer des Unternehmens und arbeiten sogar mit. Aus kommunikativer Sicht ergeben sich aus den verschiedenen Beziehungsebenen andere Zugangswege, Währungen und Entscheidungskriterien.

Wie schön das Du geboren bist, mein Sohn-Mitgesellschafter-Kronprinz!

In eine Familie wird man geboren, die gemeinsame Währung sind Liebe, Bindung und Anerkennung, als wesentliches Entscheidungskriterium gilt das Wohlergehen der Familie.

In ein Unternehmen hingegen tritt man zumeist über eine vertragliche Bindung ein, die wesentlichen Währungen hier sind Verdienst gefolgt von Karrierezielen und Anerkennung. Wesentliches Entscheidungskriterium ist die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Als Inhaber und Gesellschafter setzt man sich dagegen häufig mit verwandten Personen auseinander. Hier ist die Höhe der Besitzanteile die ausschlaggebende Währung. Hinzu kommen die Autorität und Erfahrung der einzelnen Anteilseigner. Oberstes Ziel und damit wichtigstes Entscheidungskriterium ist die Existenzsicherung der Firma und ihrer Gesellschafter.

Die Zugehörigkeit eines Einzelnen zu diesen drei Systemen ist die Ursache vieler Kommunikationsprobleme. So findet im Unternehmen auch permanent ein Rollenwechsel statt. Es ist oft unklar, wer mit wem spricht bzw. in welcher Rolle gesendet und empfangen wird: Der Vater mit dem Sohn oder zwei gleichberechtigte Gesellschafter des Unternehmens.

Es ist so klar wie menschlich: Bei innerfamiliären Unternehmensnachfolgen spielen emotionale Aspekte eine entscheidende Rolle, da sie oft tief in den Familientraditionen und persönlichen Beziehungen verwurzelt sind. Hier sind einige der wichtigsten emotionalen Aspekte, die auftreten können:

- Erbe und Identität

Familienunternehmen sind häufig mit einer langen Geschichte und Tradition verbunden. Meist steht die Nachfolge dann im Zusammenhang mit der Fortführung dieser Traditionen, was sowohl Stolz als auch Druck erzeugen kann. Viele Nachfolger fühlen sich nämlich verpflichtet, das Erbe der Familie zu bewahren und die Werte, die das Unternehmen geprägt haben, weiterzuführen. Zudem gibt es in vielen Familien festgelegte Rollen und Erwartungen, die über Generationen hinweg bestehen. Diese Rollen können die Dynamik der Nachfolge beeinflussen, da die Familienmitglieder bestimmte Erwartungen an den Nachfolger haben oder sich in ihrer Rolle nicht sicher fühlen. Diese Erwartungen können zu einem Gefühl der Überforderung führen, insbesondere wenn der Nachfolger das Gefühl hat, den Ansprüchen nicht gerecht werden zu können.

- Persönliche Beziehungen

Emotionale Bindungen zwischen Familienmitgliedern sind oft stark und können sowohl unterstützend als auch belastend wirken. Konflikte entstehen, wenn persönliche Beziehungen geschäftliche Entscheidungen beeinflussen oder unterschiedliche Auffassungen über die Unternehmensausrichtung bestehen. Zudem können Spannungen durch konkurrierende Meinungen zur Nachfolge, Rivalitäten unter Geschwistern oder Verwandten sowie wiederauflebende emotionale Verletzungen aus der Vergangenheit die Zusammenarbeit erschweren

- Erwartungsdruck

Die Notwendigkeit, Entscheidungen über die Zukunft des Unternehmens zu treffen, kann emotional belastend sein. Der Nachfolger muss möglicherweise schwierige Entscheidungen treffen, die nicht nur das Unternehmen, sondern auch die familiären Beziehungen betreffen.

- Verlustängste

Aber auch das: Die Übergabe des Unternehmens kann bei den älteren Generationen Ängste vor Veränderungen hervorrufen, da sie um den Verlust ihrer Rolle und Identität fürchten. Und gerade der Übergang kann auch mit einer Trauer um die Vergangenheit verbunden sein, insbesondere wenn die ältere

Generation das Gefühl hat, dass ihre Zeit im Unternehmen zu Ende geht. Diese Trauer kann ebenso die Kommunikation und den Übergangsprozess belasten.

Insgesamt sind die emotionalen Aspekte bei innerfamiliären Unternehmensnachfolgen komplex und vielschichtig.

Da hilft nur möglichst frühzeitig Klarheit zu schaffen, über:

Kommunikation

In der Nachfolgeplanung von Familienunternehmen ist Kommunikation von zentraler Bedeutung. Ein offener Austausch fördert das Verständnis zwischen den verschiedenen Generationen und hilft, potenzielle Konflikte zu vermeiden. Spannungen entstehen oft durch unklare Erwartungen oder unterdrückte Gefühle. Eine Kultur der offenen Kommunikation kann dazu beitragen, diese Herausforderungen zu bewältigen. Durch strukturierte Gespräche, in denen alle Beteiligten ihre Sichtweisen einbringen können, wird Vertrauen aufgebaut und der Übergang des Unternehmens erleichtert. Dabei ist es wichtig, die Themen Erwartungen, Rollenverteilung und Zukunftsvisionen genau zu klären, um sowohl die gegenwärtige als auch die zukünftige Unternehmensführung in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Und last but not least: Kommunikation sollte als kontinuierlicher Prozess betrachtet werden, um Missverständnisse zu vermeiden und den langfristigen Erfolg zu sichern.

Transparenz

Die Transparenz spielt mindestens eine ebenbürtige Rolle bei der Nachfolgeplanung in Familienunternehmen. Ein offener und transparenter Übergabeprozess kann nicht nur Vertrauen zwischen den Beteiligten stärken, sondern auch Missverständnissen und Konflikten vorbeugen. Wenn alle Beteiligten, einschließlich der Familie und der zukünftigen Führungspersonen, frühzeitig in den Planungsprozess eingebunden werden, können sie ein besseres Verständnis für die anstehenden Veränderungen entwickeln. Durch regelmäßige Treffen und offene Diskussionsrunden werden Ängste und Sorgen frühzeitig adressiert. Dies schafft nicht nur eine konstruktive Atmosphäre, sondern fördert auch die Akzeptanz der Nachfolgepläne. Zudem ermöglicht es, etwaige Stolpersteine frühzeitig zu erkennen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Somit fördert Transparenz nicht nur einen reibungslosen Übergabeprozess, sondern stellt auch sicher, dass die Interessen aller Parteien gewahrt bleiben und das Unternehmen langfristig erfolgreich bleibt. Für Familienunternehmen ist es daher unerlässlich, Offenheit und Klarheit als Grundpfeiler ihrer Nachfolgepolitik zu etablieren.

Eine offene Kommunikationskultur

So ist es nicht verwunderlich, dass eine offene Kommunikationskultur ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Nachfolgeplanung darstellt. Sie ermöglicht den Abgleich von Erwartungen zwischen der scheidenden und der nachfolgenden Generation und minimiert das Risiko von Missverständnissen. Unklare Kommunikation kann oft zu emotionalen Spannungen führen, die die zukünftige Leitung des Unternehmens gefährden. Ein transparenter Informationsaustausch fördert das Vertrauen und stärkt die Zusammenarbeit im Familienkreis. Allerdings ist es wichtig, nicht nur intern, sondern auch mit externen Beratern offen zu kommunizieren, da dies zur Klarheit beiträgt und den Entscheidungsprozess erleichtert. Familienmitglieder sollten ermutigt werden, ihre Gedanken und Bedenken offen zu äußern, da dies einen Raum schafft, in dem Probleme frühzeitig angesprochen und geklärt werden können. Eine gut etablierte Kommunikationskultur legt den Grundstein für ein harmonisches Miteinander und eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge.

Fazit

Eine innerfamiliäre Unternehmensnachfolge macht nur dann Sinn, wenn es von allen Seiten gewollt ist. Das heißt zum einen, dass der Senior inhaltlich davon überzeugt sein muss, dass die Übernehmer das Unternehmen in eine gute Zukunft führen können und er auch bereit ist, die Verantwortung abzugeben. Die Junioren ihrerseits müssen die Freiheit haben, das Angebot einer familieninternen Unternehmensnachfolge anzunehmen oder auch abzulehnen. Freiheit in beiderseitigem Sinne ist das wichtigste Erfolgskriterium. Nur so lässt sich eine innerfamiliäre Unternehmensnachfolge langfristig erfolgreich gestalten.

MEIN PRAXIS-TIPP

Entgegen dem landläufigen Sprichwort empfehle ich deshalb: Reden ist Gold, Schweigen ist Silber. Planen Sie vorausschauend, um gemeinsam mit Ihrer Familie im Rahmen eines auf Sie zugeschnittenen Familien-Workshops transparente Strukturen für Ihren Übergabeprozess zu entwickeln. Ein regelmäßiger von einem neutralen, transaktionserfahrenen Moderator oder einem Mediator begleiteter Familien-Jour-Fixe hilft, die Kommunikation zu professionalisieren. Sorgen Sie für Klarheit - für den erfolgreichen Übergabeprozess Ihres Lebenswerkes!

Herzlichst, Ihr Wolfgang Bürger

BEGRIFFE IM NACHFOLGE abc

Familieninterne Nachfolge · X-Faktor Emotion · Beirat · Gesellschaftervereinbarung

Erklärt auf nachfolgetalk.de/nachfolgeabc

EINORDNUNG

NachfolgeCheck 2.5 · Familieninterne Nachfolge

Familie, Erwartungen & Kommunikation

Wolfgang A. Bürger
Nachfolgeberater · Gastgeber des NachfolgeTalk
buerger@kern-unternehmensnachfolge.com · www.nachfolgetalk.de

Stand: April 2025. Dieser Beitrag gibt einen allgemeinen Überblick und ersetzt keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung. Weitergabe in unveränderter Form ausdrücklich erwünscht.