Die Vorbereitung: Wie plane ich eine erfolgreiche familieninterne Nachfolge?

Wie plane ich eine erfolgreiche familieninterne Nachfolge?“

Wolfgang A. Bürger Juni 2025 Lesezeit ca. 7 Min. Beitrag 3.1-04



> „Wie ein Baum, der seine Früchte an die nächste Generation abgibt.“

Heute dreht sich alles um die Vorbereitung ihrer erfolgreichen familieninterne Nachfolge! Dieses schöne Zitat aus Frances Hodgson Burnetts „Der geheime Garten“ erinnert uns daran, dass das, was wir aufbauen, nicht nur für uns selbst gedacht ist, sondern auch für die, die nach uns kommen.

Mehr als Zahlen – die menschliche Seite

Gemeint sind hier nicht nur die einzelnen Prozessschritte, wie die Unternehmensbewertung oder die steuerliche Strukturierung, sondern die menschlichen, die gedanklichen Prozesse auf beiden Seiten. Beim Verkäufer und Käufer, Vater oder Mutter, Tochter oder Sohn oder auch externen Kaufinteressenten. Die emotionale Seite des Prozesses wird in der Praxis der familieninternen Unternehmensnachfolge viel zu häufig ignoriert oder an das Ende des Prozesses gestellt und erweist sich dann häufig als entscheidender Stolperstein.

Was können Sie konkret als Unternehmer tun?

Egal ob der Generationswechsel innerhalb oder außerhalb Ihrer Familie stattfinden soll: Die Begleitung

dieses Prozesses durch einen transaktionserfahrenen Spezialisten zahlt sich für Sie als Unternehmer meist aus. Denn ein Experte bereitet Ihre Firma gemeinsam mit Ihnen auf die Unternehmensnachfolge vor, erkennt typische Stolperfallen und moderiert den Prozess (zeit-)effizient und zielorientiert. Zur Gewährleistung eines geordneten Übergangs empfiehlt sich eine erstmalige Auseinandersetzung mit dem Thema etwa ab dem 54. Lebensjahr. Dies wäre strategisch ein guter Zeitpunkt. Warum? Natürlich gibt es kein perfektes Alter, um über Unternehmensnachfolge nachzudenken. Allerdings: Je älter der Seniorunternehmer, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer unorganisierten Notfallnachfolge aufgrund von Krankheit oder Tod.

Doch keine Sorge – in diesem Newsletter soll es heute nicht um düstere Szenarien wie Krankheit oder Notfälle. Im Gegenteil: Wir sprechen über kluge Vorbereitung, klare Entscheidungen mit wachem Geist – und die Chance, dem Ruhestand nicht hinterherzurennen, sondern ihm entspannt und unbedingt mit einem Lächeln entgegenzuwinken.

Starten wir nun mit Ihnen: Wie übergabebereit sind Sie eigentlich?

Der Übergang in die Unternehmensnachfolge ist nicht nur eine strategische, sondern vor allem eine emotionale Herausforderung. Es gibt kein Patentrezept dafür, den inneren Prozess des Loslassens zu starten – besonders dann, wenn Ihr Unternehmen Ihr Lebenswerk ist.

Über viele Jahre haben Sie nicht nur Zeit und Energie investiert, sondern auch tiefe emotionale Bindungen aufgebaut: zu Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten – und nicht zuletzt zu sich selbst als Unternehmer*in. Sie haben gelernt, Erfolge gefeiert, Niederlagen verarbeitet, Werte gelebt und Wertschätzung erfahren. Ihr Unternehmen hat Ihr Leben geprägt – beruflich wie privat. Eine klare Trennung war oft kaum möglich. Gerade deshalb fällt es schwer, sich ein Leben nach dem Unternehmertum vorzustellen. Doch die Alternative, einfach „weiterzumachen wie bisher", ist selten eine Lösung. Es hat sich bewährt, sich frühzeitig mit grundlegenden Fragen der Nachfolge zu beschäftigen – auch, um innerlich loslassen zu können, denn der Generationswechsel beginnt im Kopf:

- Was treibt Übergebende und potenzielle Nachfolger*innen wirklich an – und wie groß ist ihre Bereitschaft, sich ernsthaft auf den Nachfolgeprozess einzulassen?
- Welche Gefühle wirken auf die Nachfolgeregelung besonders ein? Wie sind diese wahrzunehmen und zu verstehen?
- Wie bewusst ist die Nachfolge im Lebenslauf, in die Lebensgeschichte und Lebensplanung von Gebendem und Nehmendem integriert?
- Welchen Einfluss haben der Geist und Stil der Familie auf die Regelung der Nachfolge? Worauf ist besonders zu achten, damit der Nachfolger folgen – und der Gebende geben kann?
- Wie können Nachfolgeregelungen als Klärungs- und Einigungsprozess in achtsamer Weise gestaltet werden? Was können Gebender und Nehmender sowie die ganze Familie jeweils persönlich zum Gelingen beitragen?
- Wie schaffen es Gebende und Nehmende, im Übergabeprozess nicht nur miteinander zu reden, sondern sich auch wirklich zuzuhören?

Klären Sie Ihre eigenen Nachfolgeziele

Der erste und wichtigste Schritt ist die ehrliche Auseinandersetzung mit den eigenen Erwartungen: Möchte ich, dass mein Unternehmen in der Familie bleibt? Wer kommt überhaupt in Frage? Wer seine Ziele klar formuliert, kann den Prozess aktiv gestalten – und bewahrt sich selbst und die Familie vor vielen (unnötigen) Konflikten.

Die richtige Person finden – oder nicht finden müssen

Die größte Hürde liegt oft im unausgesprochenen Druck: Eltern erwarten die Übernahme, Kinder fühlen sich verpflichtet. Doch erfolgreiche Nachfolgen entstehen nur, wenn Freiwilligkeit herrscht. Prüfen Sie gemeinsam mit ihrem potenziellen Nachfolger: Ist die Bereitschaft vorhanden? Sind Kenntnisse, Motivation und Führungsstärke gegeben? Falls nein, ist eine externe Lösung vielleicht die bessere. Mit Hilfe der folgenden sieben Fragestellungen kann der potenzielle Nachfolger seine Verantwortungsbereitschaft testen:

- Was bedeutet für Sie wirtschaftlicher Erfolg? Wie wichtig ist es für Sie, erfolgreich zu sein? Welche Bedeutung hat für Sie Geld und Vermögen?
- Was bedeutet für Sie Familie? Fühlen Sie sich in Ihrer Unternehmerfamilie wohl? Wollen Sie selbst eine Familie gründen?
- Was bedeutet es für Sie Familienunternehmer zu werden? Ist der Gebende ein Vorbild für Sie? Was ist es, was Sie mit ihm verbindet – und was trennt Sie eher von ihm? Wenn Sie das Wort PFLICHT hören – was löst es in Ihnen aus? Gibt es schon heute für Sie ein Gefühl von Mitverantwortung für das Familienunternehmen? Können Sie sich mit der bestehenden Unternehmensvision identifizieren? Haben Sie eine eigene Vision für das Familienunternehmen?
- Was bedeutet FÜHRUNG für Sie? Welche Werte sind Ihnen als Unternehmer wichtig? Was können Sie mit dem Begriff UNTERNEHMENSETHIK anfangen? Was bedeutet für Sie UNTERNEHMERETHIK?
- Wie stark fühlen Sie sich mit Ihren Mitarbeitenden verbunden – und welchen Einfluss hat das auf Ihre Nachfolgeüberlegungen? Was bedeuten für Sie Geschäftsfreunde? Welche soziale Rolle wollen Sie in unserer Wirtschaftsgesellschaft einnehmen? Was bedeutet für Sie soziales Engagement?
- Was können Sie besonders gut und was macht Ihnen Freude? Können Sie sich gut entscheiden? Wissen Sie, was Sie wollen? Wie gehen Sie mit sich selbst um? Wie nehmen Sie sich selbst wahr? Achten Sie auf das, was Sie empfinden?
- Wie gestalten Sie Ihre Beziehungen zu anderen? Was glauben Sie, was andere von Ihnen denken? Sagen Sie anderen offen, was Sie denken? Arbeiten Sie gerne mit anderen zusammen?

Struktur schaffen – mit Zeitplan und Lotsenfunktion

Eine tragfähige Übergabestrategie braucht Struktur – und einen klaren Zeitrahmen. Wer legt fest, welche Vermögenswerte wann an wen übergehen? Genau hier liegt der Nutzen eines konkreten Zeitplans, der über mehrere Jahre hinweg Orientierung gibt. Idealerweise wird dieser Plan gemeinsam in einem moderierten Prozess erarbeitet. Ein erfahrener, transaktionserprobter Moderator übernimmt dabei eine echte Lotsenfunktion: Er sorgt für Klarheit, benennt kritische Punkte, strukturiert die Diskussion und bringt – wo nötig – auch unangenehme Wahrheiten zur Sprache. Das entlastet die Familie, schafft Vertrauen und hält den Kurs.

Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

Man kann es nicht oft genug sagen, aber: Kommunikation ist nicht nur ein Werkzeug im Nachfolgeprozess – sie ist die tragende Säule. Zahlreiche Konflikte in Unternehmerfamilien entstehen nicht durch mangelnde fachliche Vorbereitung, sondern durch unausgesprochene Erwartungen, verdrängte Ängste und fehlende Klarheit in der Rollenverteilung. Deshalb ist es essenziell, frühzeitig und strukturiert über alle relevanten Themen zu sprechen: Wer übernimmt wann welche Verantwortung? Was bedeutet das für bestehende Machtverhältnisse, Rollen in der Familie oder das Selbstverständnis des Übergebers?

Insbesondere wenn familiäre Beziehungen, generationsbedingte Werteunterschiede oder unausgesprochene Konflikte im Raum stehen, hilft ein transaktionserfahrener Moderator mit Lotsenfunktion. Er bringt nicht nur Neutralität mit, sondern verfügt über das notwendige psychologische Feingefühl und methodische Know-how, um auch schwierige Gespräche lösungsorientiert zu begleiten. Er kennt die typischen Eskalationsmuster und weiß, wie man Kommunikationsfallen früh erkennt und entschärft. Vor allem sorgt er dafür, dass nicht nur über Fakten gesprochen wird, sondern auch über das, was unter der Oberfläche wirkt – Emotionen, Bindungen, Loyalitäten.

Wer sich bei der Kommunikation unsicher fühlt – sei es beim Gespräch mit dem potenziellen Nachfolger oder innerhalb der Familie –, sollte diese Verantwortung bewusst an einen seriösen und transaktionserfahrenen Berater übergeben. Er hält den Raum, wahrt die Gesprächsordnung – und macht damit den Unterschied zwischen einem gut gemeinten und einem wirklich gelungenen Nachfolgeprozess.

Fazit

Eine innerfamiliäre Unternehmensnachfolge ist kein Drama – wenn man den ersten Akt gut plant! Natürlich ist es nicht leicht, das eigene Lebenswerk in andere Hände zu geben. Aber es ist auch nicht die letzte Szene eines Trauerspiels. Denken Sie an Ihre Nachfolge wie an ein gutes Theaterstück: Mit einem klaren Drehbuch, den richtigen Darstellern – und einem Applaus zum Schluss. Und falls Sie sich mal verhaspeln: Kein Problem. Auch in der Nachfolge gilt – Übung macht den Übergeber.

MEIN PRAXIS-TIPP

Die beste Nachfolge beginnt nicht mit einem Vertrag, sondern mit einem offenen Gespräch – ohne Druck! 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 · Prozessplan · Unternehmertestament

Erklärt auf nachfolgetalk.de/nachfolgeabc

EINORDNUNG

NachfolgeCheck 3.1 · Familieninterne Nachfolge

Nachfolgestrategie & Optionen

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

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