

## Nachfolge in Familienunternehmen

*Sie sind Seniorchef und sorgen sich um die Nachfolge an der Unternehmensspitze? Sie sind Juniorchef und übernehmen in Kürze die Firmenleitung des Familienunternehmens? Sie sind Familienmitglied und sollen die Aufgaben Ihres Vaters oder Mutter übernehmen?*

In allen Fällen nehmen Sie Abschied von einer beruflichen und persönlichen Situation – mit all ihren schönen und weniger angenehmen Seiten. Ein neuer Lebensabschnitt beginnt – mit unbekanntem Herausforderungen und Möglichkeiten.

Gerade in Familienunternehmen vermischen sich sehr leicht Privates und Berufliches, denn die geschäftliche und familiäre Situation sind miteinander verbunden. Wenn eine Nachfolgesituation eintritt, sollten beide Bereiche klar getrennt sein. Sonst kommt es immer wieder zu Störungen: Auseinandersetzungen um Privat- oder Firmenwerte, um unklare Übergabemodalitäten und Nachfolgeregelungen oder ungelöste zwischenmenschliche und familiäre Verbindungen.

Oft blockieren die Auseinandersetzungen sowohl Privat- und Firmenvermögen, es entstehen Vakanzen, wichtige Entscheidungen werden nicht getroffen und nicht nur die Belegschaft leidet, sondern auch der Umsatz.

### Wie systemische Mediation wirkt

Meine Arbeit bewirkt, dass Familiäres in der Familie bleibt und im beruflichen Kontext weiterhin das Wesentliche im Mittelpunkt steht: das Unternehmen, seine Mitarbeiter und seine Kunden.

Gerade bei der Nachfolge in Familienunternehmen gibt es unterschwellige Konflikte, die selten offen ausgetragen werden, oft auch nicht bewusst sind. Deshalb kann hier ein leicht modifizierter Ansatz der Mediation, die systemische Mediation, hilfreich sein, um für alle Beteiligten ein zufrieden stellendes Ergebnis zu sichern.

Systemische Mediation ist zunächst ein lösungsorientiertes Verfahren, das darauf basiert, dass verschiedene Parteien Lösungen für bisherige Konflikte selbst finden und so eher in der Lage sind, bestehende und/oder zukünftige Reibungsverluste zu verhindern, ohne auf Machtentscheide einer übergeordneten Instanz im Unternehmen angewiesen zu sein. Zugleich beschäftigt sich die systemische Mediation mit den grundlegenden Prinzipien der Systeme „Organisation“ und „Familie.“

Als Mediation werden dabei alle Verfahren der Konfliktlösung bezeichnet, in denen ein neutraler Dritter ohne eigentliche Entscheidungsgewalt versucht, sich im Konflikt befindenden Parteien auf dem Weg zu einer Einigung zu helfen.

- Mediation will zukünftiges Zusammenleben (Kommunizieren und Kooperieren) ermöglichen. Sie blickt nach vorne. Die Vergangenheit ist wichtig, nur darf man nicht in ihr verharren.
- Mediation orientiert sich an der kooperativen Bewältigung von Konflikten. Sie zielt demnach auf einen Kooperationsgewinn. Sie spielt Gewinner-Gewinner-Spiele und scheut Nullsummenspiele. Die Ziele sind individuell und von den Beteiligten bestimmt.
- Mediation pocht auf Autonomie und Selbstbestimmung der Parteien. Das Handeln des Mediators ist nur als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht. Die Teilnahme an einer Mediation ist immer freiwillig.
- Der Mediator ist Schiedsrichter, Übersetzer, Vermittler und Katalysator für die Parteien, hat selbst keine Entscheidungsgewalt

Bei der systemischen Vorgehensweise geht es darum, herauszufinden, inwieweit „Familiengeschichten“ in die Problematik der Unternehmensnachfolge hineinspielen. Durch die Kombination der beiden Ansätze wird sowohl dem akuten Konflikt, als auch dem System, in dem der Konflikt entstanden ist, Rechnung getragen.

Wichtige systemische Fragen in diesem Zusammenhang können sein:

- Wer gehört zur Organisation, wer zur Familie und wer zu beiden?
- Wer hat das Sagen in der Organisation (rechtlich und faktisch)?  
Wer hat Prokura?
- Wie waren die Nachfolgeregelungen?
- Wann und wie wurde die Leitung übergeben, im Sinne von „Was muss passieren, damit jemand die Leitung übergibt“?
- Wer hat was in die Organisation gebracht?
- Wie wird der Kompetenzrang geklärt? Wer ist für was verantwortlich?  
Wer trägt für was das Risiko? Wie wird der Gewinn und die Ressourcen verteilt? Wie ist die Gehaltsverteilung?
- Wer hat welche Ansprüche?
- Wer ist wem gegenüber loyal?

## Mediator

Volker Hepp - Trainer und Berater

- Ausbildung und langjährige Tätigkeit als Journalist
- Erfahrung als Unternehmensberater und Geschäftsführer eines Weiterbildungsunternehmens für Mitarbeiter in verkäuferischen, verkaufsnahen und in Heilberufen
- Erfahrung in der Industrie: Führungserfahrung von eigenen Mitarbeitern und selbständigen Händlern im Bereich IT
- Ausbildung zum Mediator und Systemdesigner; Mitglied im Bundesverband Mediatoren in Wirtschaft und Arbeit e.V. (BMWA e.V.)
- Weiterbildung in systemischer Arbeit, NLP, lösungsfokussierter Kurztherapie, 3in1 concepts, angewandter Kinesiologie, Kommunikations-, Moderations- und Verkaufstechniken
- Periodische Supervision durch Coach



## Honorar

Nach Absprache und Aufgabenstellung

## Kontakt

Volker Hepp  
Raffweg 8  
81247 München  
Telefon: 089 – 81 03 96 16  
Telefax: 089 – 81 03 96 17  
Mail: [info@VolkerHepp.com](mailto:info@VolkerHepp.com)  
[www.volkerhepp.com](http://www.volkerhepp.com)