



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth

Wandel optimal gestalten.

Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen

Was macht Nachfolgethemen in familiengeführten Betrieben so schwierig und wie sieht ein möglicher Ansatz aus?

Dipl.-Oec.

Dr. Andreas Väth



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth

Wandel optimal gestalten.

- 1. Die Unterschiede: Familie und Betrieb**
 - 1.1. Elementares**
 - 1.2. Auswirkungen von Entscheidungen**
 - 1.3. Mögliche Rollen**
- 2. Die praktischen Folgen im Alltag: Paradoxien**
- 3. Zusammenfassung**
 - 3.1. Ein mögliches Dilemma...**
 - 3.2. ...und eine mögliche Lösung**



1. Die Unterschiede: Familie und Betrieb

1.1. Elementares

Familie

Betrieb



- Zugang **schicksalhaft** durch Geburt
 - Beziehung **nicht kündbar** (Mitglieder nicht austauschbar)
 - **Gleichbehandlung** als Gerechtigkeitsprinzip
 - Ziel physisches und psychisches **Wohlergehen**
- Zugang **freiwillig** durch bewusste Entscheidung
 - Beziehung **kündbar** (Mitglieder austauschbar)
 - **Unterschiedliche Behandlung** als Gerechtigkeitsprinzip
 - Ziel Entwicklung, Produktion von **Produkten und Dienstleistungen**



1. Die Unterschiede: Familie und Betrieb

1.1. Elementares

Familie

Betrieb

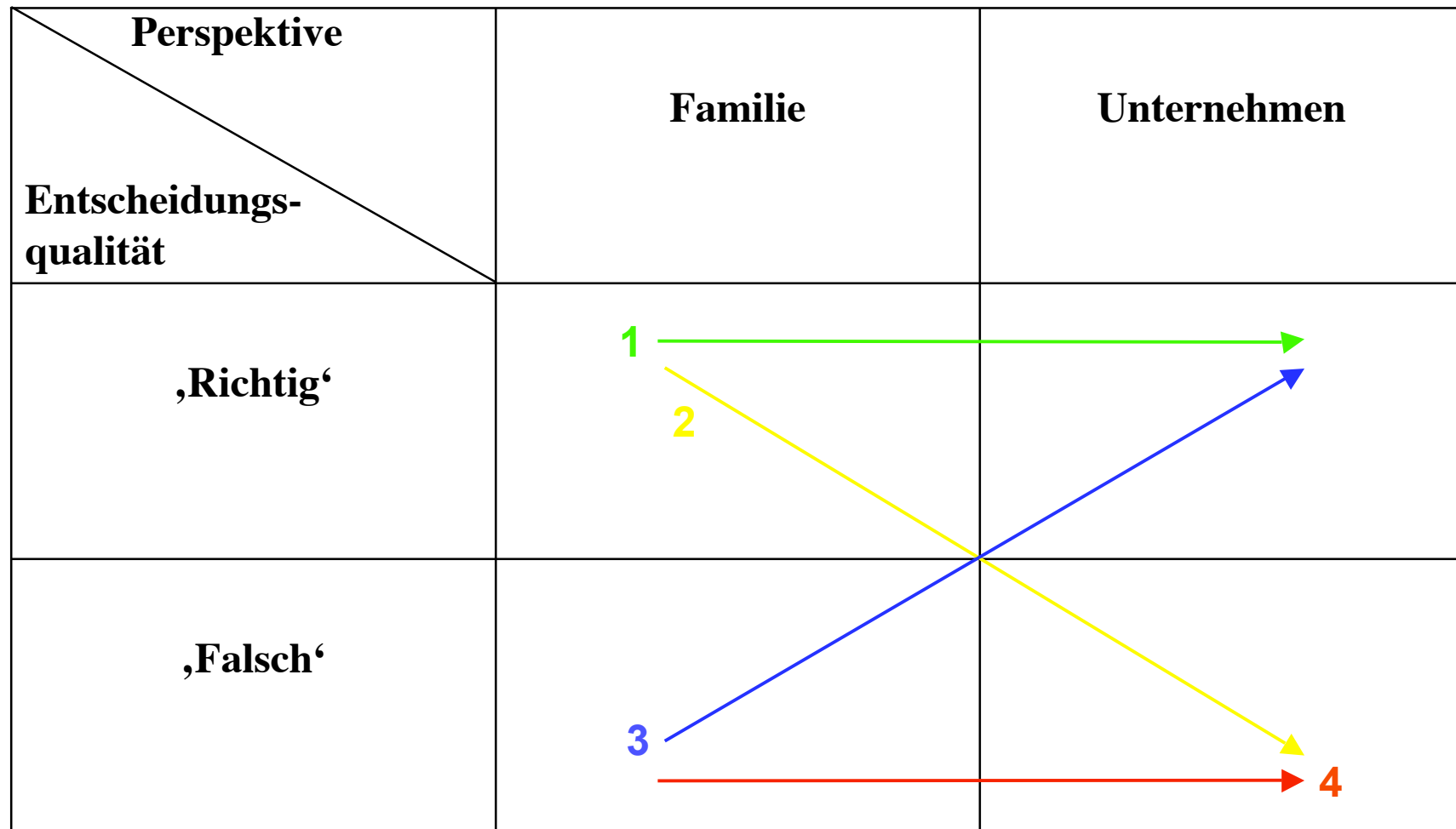


- Aufmerksamkeit auf **persönliche Bedürfnisse** gerichtet
- Mitglied hat **Wert an sich**
- **Lange** Phasen der Leistungsbewertung
- **Keine Verfügungsgewalt** über das Gesamtsystem

- Aufmerksamkeit auf **sachliche Funktionen** gerichtet
- Mitglied definiert seinen **Wert über** seinen **Beitrag**
- **Kurze** Phasen der Leistungsbewertung
- **Verfügungsgewalt** der Eigentümer über das Gesamtsystem



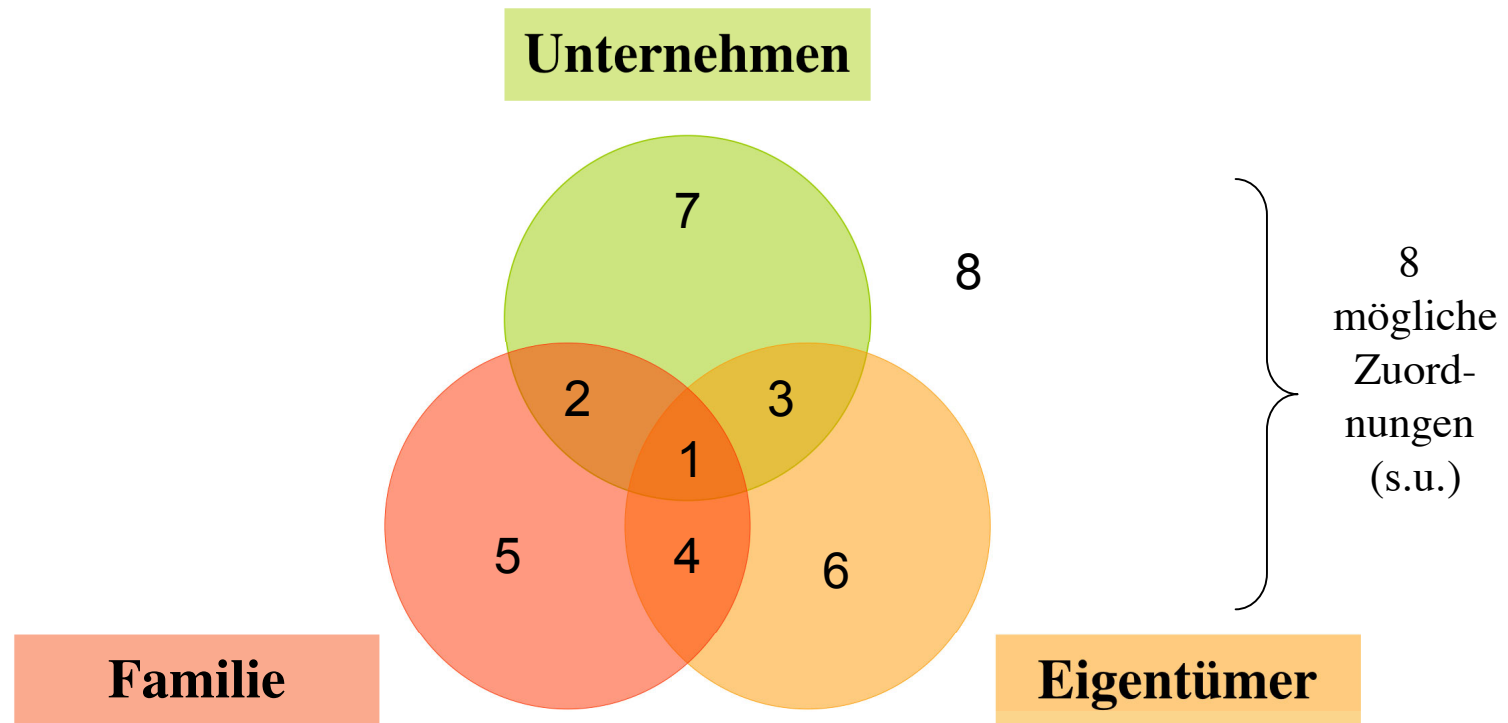
1.2. Auswirkungen von Entscheidungen





Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth
Wandel optimal gestalten.

1.3. Mögliche Rollen



1: mitarbeitende, familienangehörige Gesellschafter, 2: mitarbeitende Familienmitglieder ohne Anteile am Unternehmen, 3: mitarbeitende, familienfremde Gesellschafter, 4: nicht mitarbeitende Familiengesellschafter, 5: reine Familienmitglieder, 6: nicht mitarbeitende, familienfremde Gesellschafter, 7: Mitarbeiter und Angestellte ohne Anteile am Unternehmen, 8: andere (Lieferanten, Kunden, Banken, Anwohner, etc.).



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth
Wandel optimal gestalten.

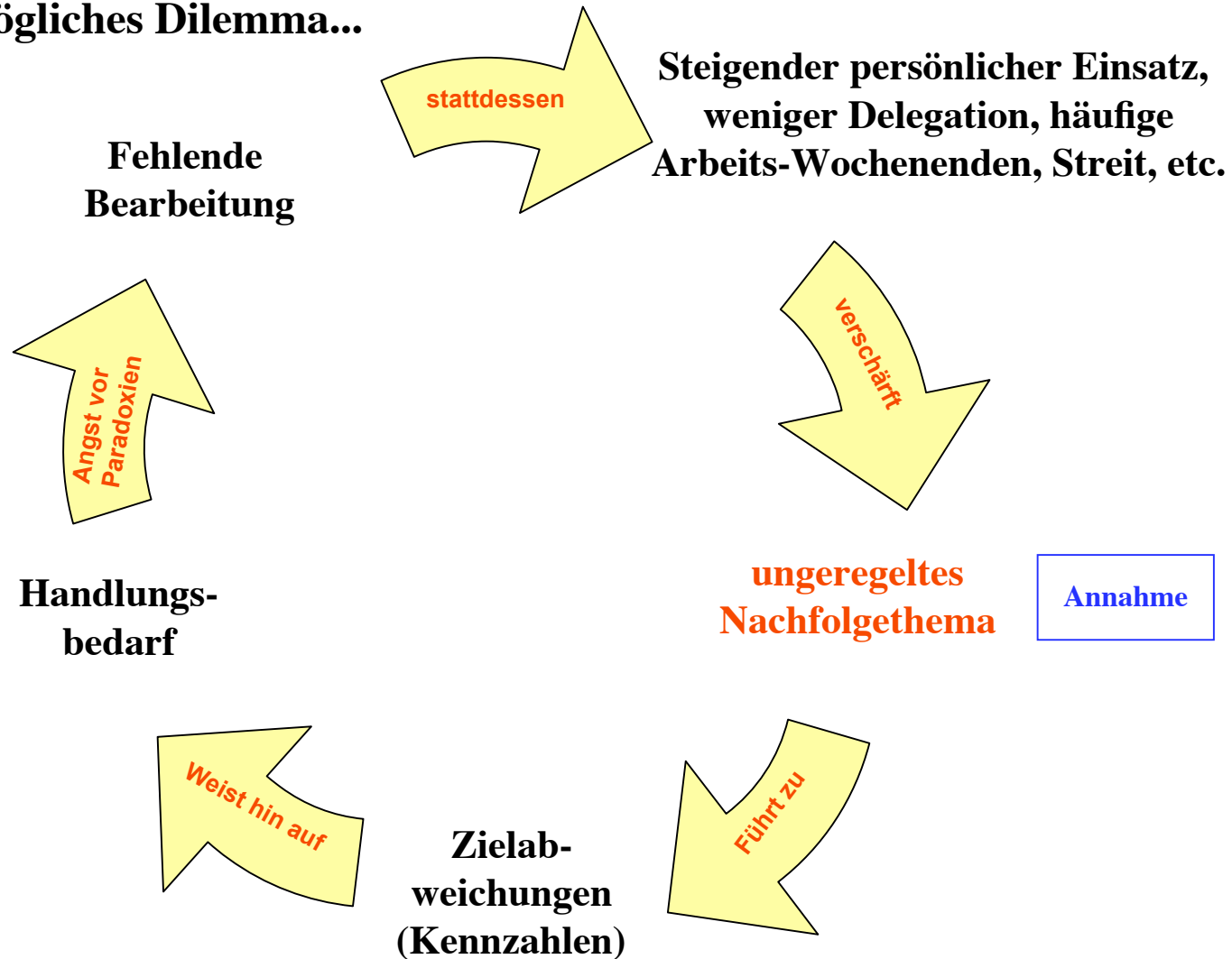
2. Die praktischen Folgen im Alltag: Paradoxien

- ➡ Die Familie ist eine **Ressource** vs. eine **Gefahr** für das Unternehmen
- ➡ Die Familie entscheidet **emotional**, das Unternehmen **rational**
- ➡ **Gleichbehandlung** in der Familie vs. **Ungleichbehandlung** im Unternehmen
- ➡ Die Familie als Eigentümer des Unternehmens darf **nicht** nach den Gesetzen des Kapitalmarktes agieren (Shareholder-Value)
- ➡ **Öffnung** des Unternehmen seiner Umwelt gegenüber vs. **Geschlossenheit** der Familie (Grenzziehung gegenüber Umwelt)
- ➡ Familienidentität durch **Tradition** vs. Unternehmensidentität durch **Innovation**



Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth
Wandel optimal gestalten.

3. Zusammenfassung 3.1. Ein mögliches Dilemma...





Dipl.-Oec. Dr. Andreas Väth
Wandel optimal gestalten.

3.2. ...und eine mögliche Lösung

