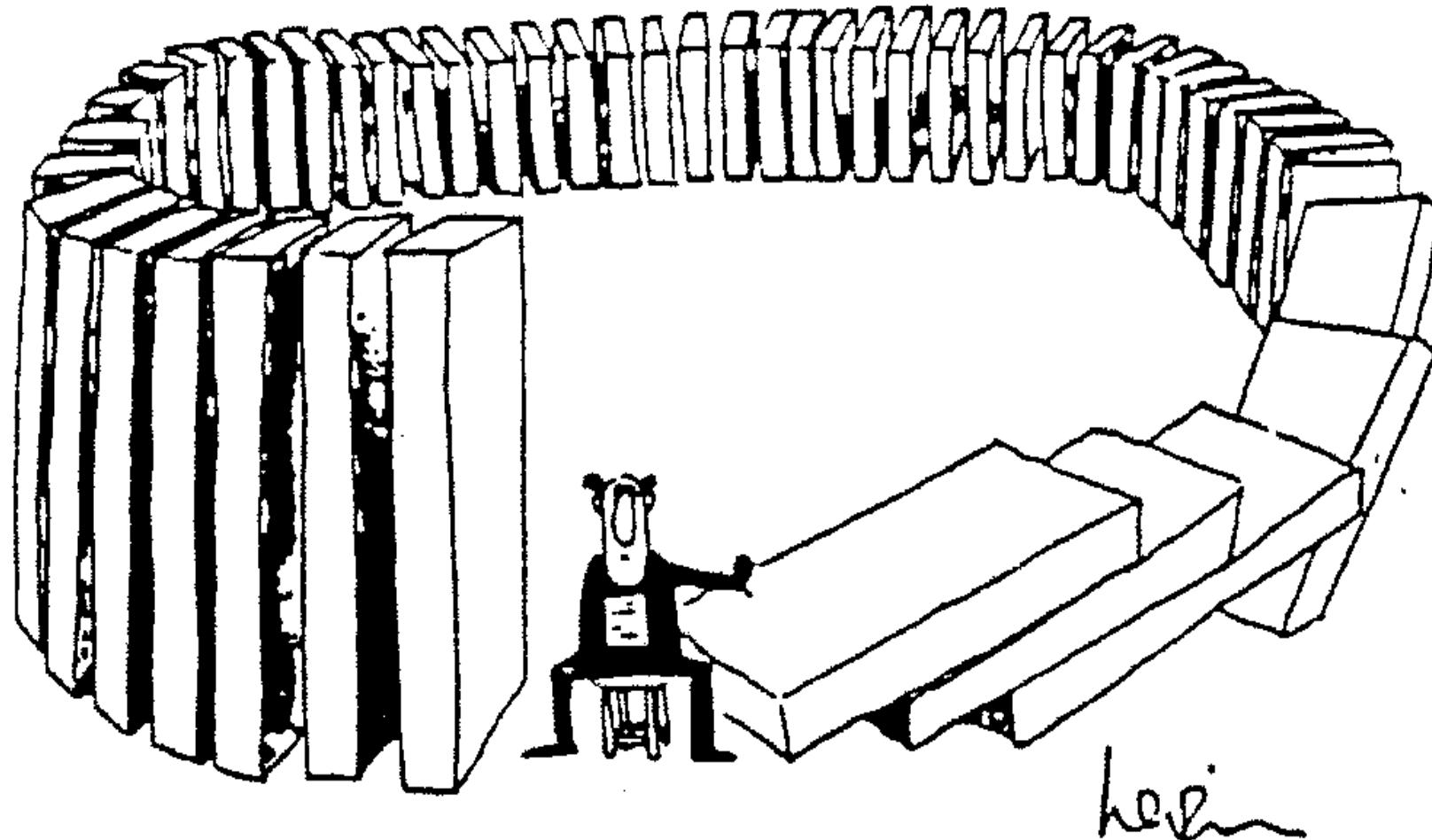


# Familiendynamiken bei der Übergabe

Vortrag

**Dr. Rainer Buchner**

Institut für Wirtschaftspsychologie



Einfache Lösung??

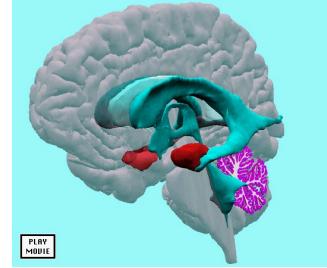
# Das Allzu-Menschliche des Übergebens

- Notwendigkeit der Ungerechtigkeit
  - Uneinigkeit und Streit zwischen Eltern-Ehepaar
  - Mein Liebling muss mehr kriegen
  - Erkenntnis der Ungeeignetheit
- In Kauf nehmen, nicht mehr geliebt zu werden
  - Auf ein gutes weiteres Leben verzichten, zugunsten der Kinder
  - Zu geringe Vorsorge für das Alter
  - Konfliktvermeidung
- Erkenntnis des Loslassen-müssens
  - Der Suchtfaktor
  - Der Wertfaktor
- Aber auch: Das unrentable Ding auf Kosten der Kinder loszuwerden

# Familiendynamiken- Archetypen des Family Business

- Das Unbewusste und die Abrechnung
- Das Paradoxon ‚Familien-Unternehmen‘
  - Frühkindliche Angstblockaden
  - Die Altersreihenfolge
  - Wessen Liebling?
  - Die Nicht-Übergabe
  - Die Dolchstoßlegende

# DAS UNBEWUSSTE



**11.000.000**

**(340 Millisekunden später)**

**50**

**Bits/sec im  
Unbewussten**

**Bits/sec in das  
Bewusstsein**

**(95% intrapsychisch)**

# Familienregeln

- Gleiche Chancen für die Kinder
- Besondere Unterstützung der Schwächeren
- Emotionale Ressourcenzuteilung
- Nachsicht bei Schwächen
- Keine Konsequenzen bei Verfehlungen
- Position auch ohne besondere Qualifikation



# Firmenregeln

- Chancen nach Können und Leistung
- Eliminieren der Ungeeigneten
- Ressourcenzuteilung nach Firmenlogik
- Kein Verständnis dafür
- Umgehende Verfolgung von Verfehlungen
- Karriere nach Können und Erfolg



# Dopamin

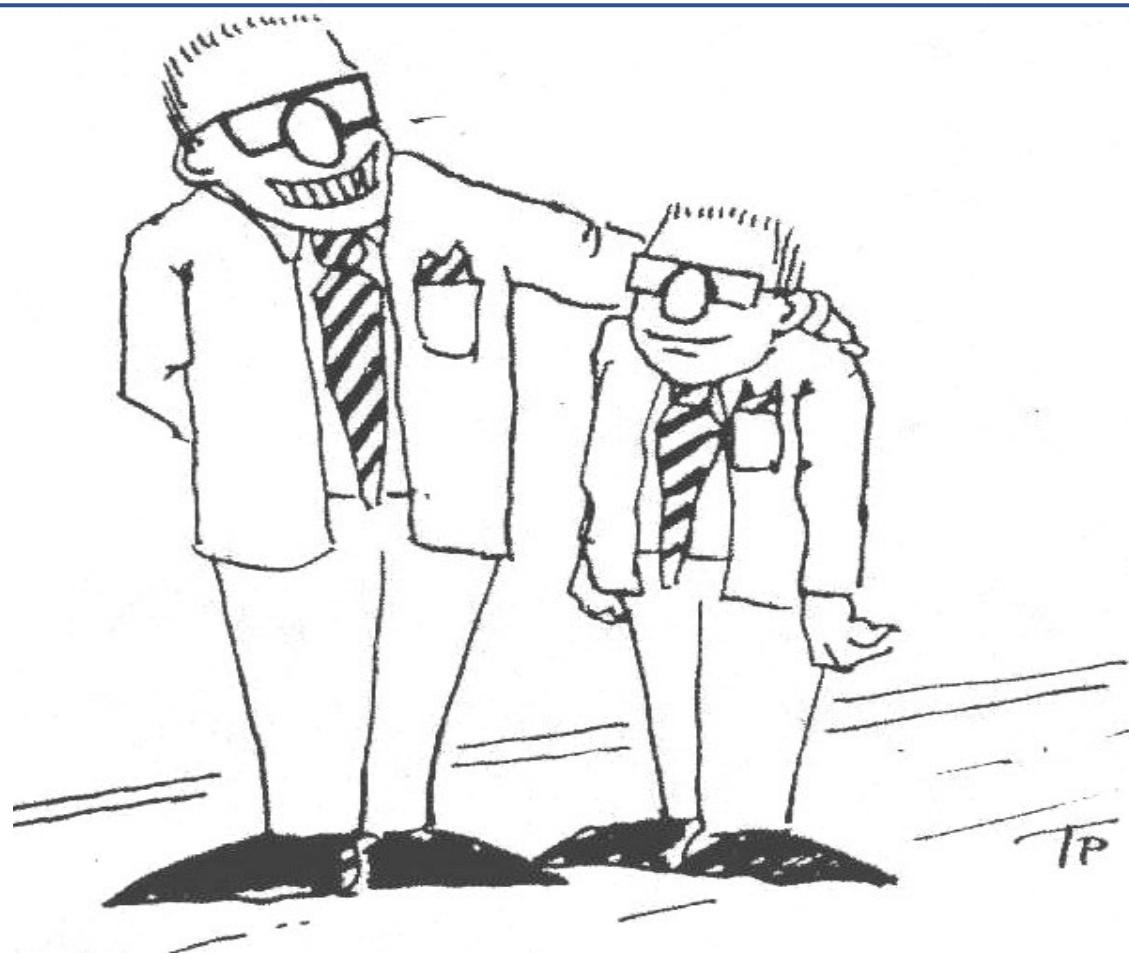


- Lust, Motivation, Antrieb, Freude, Begeisterung
- Glücksempfindungen
- Belohnungshormon für sinnvolles Handeln und Gelingen
- Positive Überraschung
- “Erwarten-Gelingen“ Hormon

# Oxytocin



- Liebesbeziehung „Kuschelhormon“
- Erzeugt Verbundenheit.
- Begeisterung für Neues
- Fördert Vertrauen
- Erzeugt den Flow
- „Miteinander“ Hormon



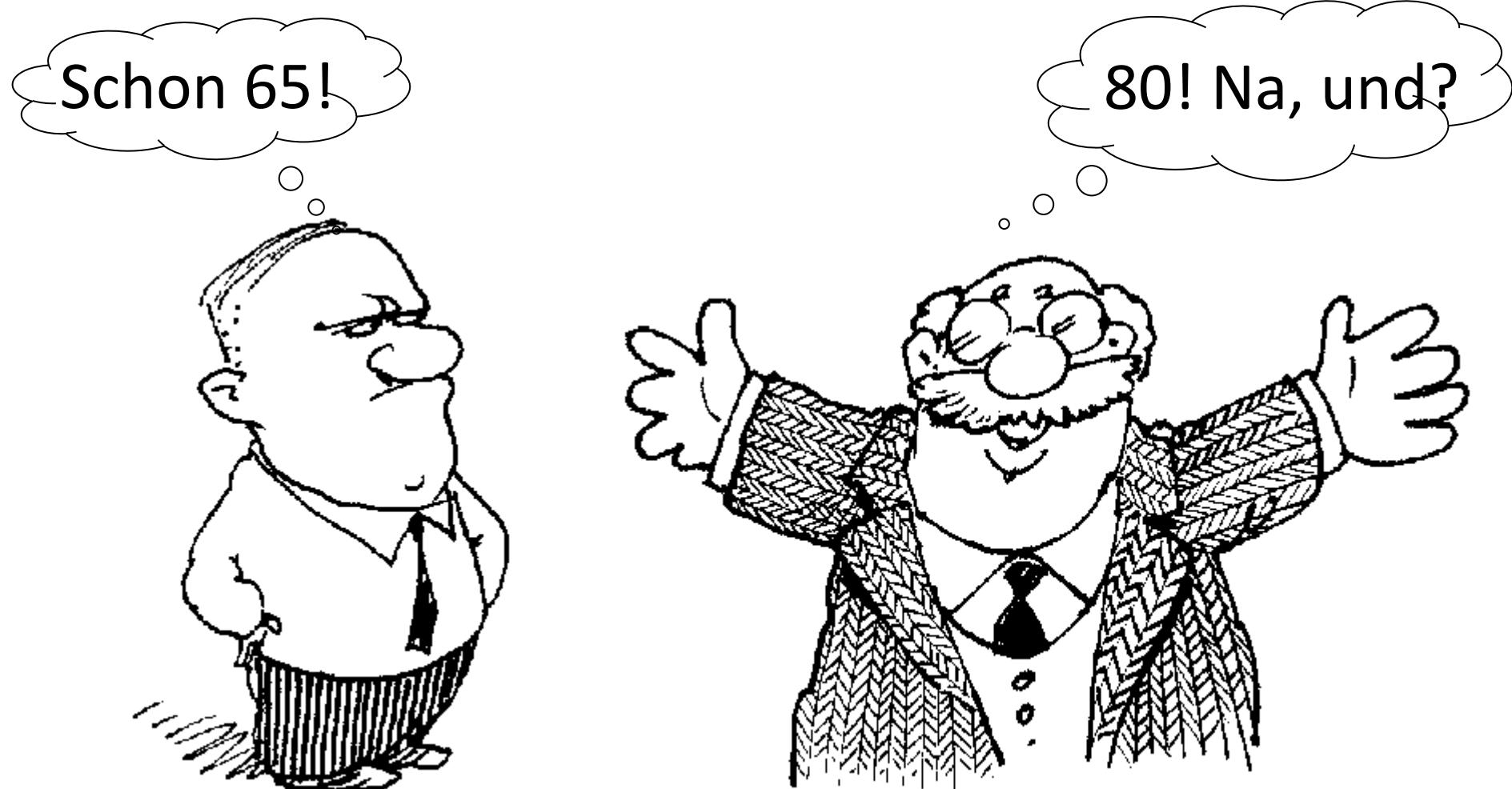
*„Das ist mein Sohn. Er wird die Firma in meinem Geist weiterführen!“*



*„Das ist mein Sohn. Er wird frischen Wind in die Firma bringen!“*



# je älter, desto jünger





# „Was ist der beste Zeitpunkt der Übergabe?“

## „Den gibt es nicht mehr!“

- Am besten: Vater 50-60 Sohn 25 - 35
- Am problematischsten: Vater 65-75 Sohn 45 – 55
- Hauptproblem: Jungsenioren bis 80  
Übergabe an Enkelgeneration
- Söhne wollen allein weiterführen

Kindheits-  
rivalitäten

Ehrgeiz

Machthunger

Stammesfehden

Konten-  
ausgleich

Rache

Dolchstob.  
legenden



# Abwehrmechanismen des Unbewussten

- Unser Gehirn will negative Gedanken und Impulse über sich unbedingt vermeiden.
- Bei der inneren Sichtung von 11 Mio bit/sec tauchen diese aber auch auf.
- Sie werden möglichst rasch abgeblockt und dem Bewusstsein verweigert.
- Dazu verwendet unser Gehirn raffinierte Mechanismen zur Verschlüsselung:
  - Leugnen Abstreiten in bester Überzeugung
  - Verdrängen ‚Vergessen‘/Erinnerungsblockaden
  - Projektion Projektion inakzeptabler eigener Anteile auf Andere
  - Rationalisieren Projektion auf Ersatzobjekt
  - Affektisolierung Schmerzabwehr: Weg-Erklären, Intellektualisieren
  - Konversion Übertragung psychischer Erregung auf Organisches

# Psychologische Arbeit

- Hinterfragen der Familiengeschichte
  - Kindheitsprägungen, mentale Verletzungen und alte Abrechnungen
  - Anerkennen der subjektiven Wirklichkeitskonstrukte
- Hören mit dem 3. Ohr, sehen mit dem 3. Auge
  - Microexpressions, Körperspannung, Bewegungen, Tonalität, Verzögerungen
  - Geht nur, wenn man nicht in der Sache beteiligt ist
- Entschlüsseln des Unbewussten
  - Bypass ins Unbewusste, Abwehrmechanismen, Gefühlswelten
  - Verstehen, was wirklich im Hintergrund blockiert
- Lösung verhärteter Gefühle
  - Offenlegen von Schmerhaftem, dem eine Sprache geben
  - Verstehen, Einsicht, Wiedergutmachen, bevor man an die Sachlösungen herangeht



## 1. Den Betrieb positiv und lebendig vermitteln

- Kurz im Betrieb, Spannendes, an der Seite des GF
- Im Fremdunternehmen lernen - zurück in wichtiger Position

## 2. Dilemma Familie-Unternehmen möglichst klar auf den Tisch legen:

- Funktionsregelungen für Geschwister
- Lösungen für die anderen Geschwister

## 3. Übernahmezeitpunkt festlegen und einhalten

- Eigene Klarheit über den wirklich gewollten Zeitpunkt
- Klarheit über weitere Funktion oder voller Ausstieg
- Rollenklarheit für alle Familienmitglieder

## 4. Merlin statt Artus – Mentor statt Macher

- Ratgeber auf Anfrage
- Mitarbeiter statt Chef, Funktionsklarheit

## 5. Für ein erfülltes Leben nach der Übergabe sorgen

- Vorsorgepflicht für den Ruhestand
- Abwechslung, bisher Nicht-Gelebtes, Hobbies



[buchner@wirtschaftspsychologie.org](mailto:buchner@wirtschaftspsychologie.org)