



**Karl Brunssen**

Coach / Supervisor  
Organisationsentwickler  
Familien- und Paarberater  
Kommunikationstrainer

Jahrgang 1944

Mich begleitet eine anhaltende Leidenschaft für erfolgreiche Entwicklungen und überraschende Lösungsansätze - betrieblich wie persönlich.

***Kontinuität & Entwicklung  
in Familienunternehmen***

***Betriebsübergaben***

**KARL BRUNSSSEN**  
***Kommunikation & Beratung***

Eggeweg 158 c • 33617 Bielefeld  
0521 . 61 595 • 0177. 650 83 98  
[kbrunssen@web.de](mailto:kbrunssen@web.de)

[www.karl-brunssen.de](http://www.karl-brunssen.de)

- **Coaching für  
Senior  
Junior  
Führungskräfte**
- **Familienkonferenzen**

## Der Familien-Faktor

### • Erfolgsfaktoren

Gute Familienunternehmen genießen einen enormen Glaubwürdigkeitsbonus bei ihren Mitarbeitern, mit entsprechenden Auswirkungen insbesondere auf Kunden.

Kennzeichnend für Familienunternehmen ist ihre einzigartige innere Stärke, ein besonderer Geist - wenn ein einiger Clan an der Spitze steht.

### • Risiken

Störungen an der Spitze (bei Inhabern selbst, in der Ehe oder Familie usw.) wirken fast unbemerkt, aber atmosphärisch nachhaltig in den Betrieb, in seinen Erfolgskern. Dieser große Unterschied zu anderen Unternehmen wird oft übersehen und sehr unterschätzt.

### • Paradoxe Situation

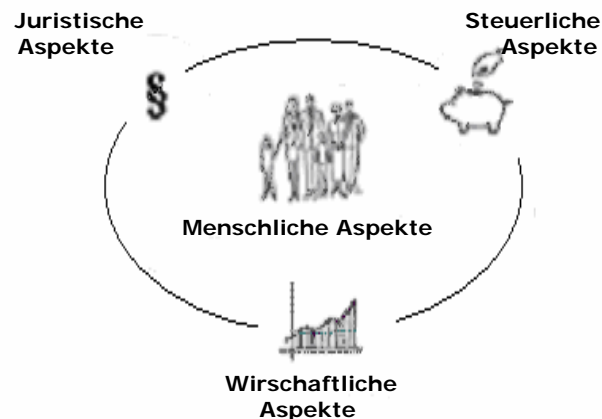
Diese ‚atmosphärische Schlüsselposition‘ der Führung macht es eigentlich prinzipiell notwendig, bei privaten Störungen die Auswirkungen in den Betrieb mit wahrzunehmen! Es ist eine fast unmögliche Anforderung, die hier nötige besondere Wachheit und Stärke ausgerechnet in belasteter Situation aufbringen zu müssen.

Den Betroffenen ist zu wünschen, dass ihnen in solchen Situationen kompetente Hilfe zur Verfügung steht bzw. mutig / herzlich nahegelegt wird.

## Generationswechsel

### • Betriebsübergaben

Der Wechsel in der Führung ist einer der heikelsten Momente für den Bestand eines Familienunternehmens; 10% der Übergaben mißlingen. Die größten Risiken beim Generationswechsel liegen auf der menschlichen Ebene, im Führungsbereich.



Dieser Kern-Situation mit ihren besonderen Risiken stehen besondere Chancen gegenüber: u.a. Innovationen, neue Energien. Bewährt hat sich ein Übergabekonzept - rechtzeitig, einvernehmlich und mit passender Feinheit entwickelt.

## Beratende Begleitung

### • Ziele

- Kontinuität und Innovation sichern
- gute Lösungen bei Übergaben
- Frieden und Gesundheit für die Inhaber und ihre Familie
- Vermeidung von Reibungsverlusten bei wirtschaftlichen, juristischen oder steuerlichen Problemstellungen

### • Vorklärung

Im Vorgespräch klären sich:

- Möglichkeiten der Zusammenarbeit
- Chancen, Risiken, Kosten, Nutzen
- mögliche Schritte

### • Coaching

als gezielte persönliche Beratung unterstützt und klärt, ermutigt und mutet zu, aktiviert und ergänzt Ressourcen - sowohl in beruflichen als auch in persönlichen Fragen.

Coaching bewährt sich für den/die SeniorIn, die/den JuniorIn, für Führungskräfte.

### • Familienkonferenz

Ein sehr bewährter Weg: Im Gespräch mit allen beteiligten Familienangehörigen geht es sowohl um konkrete Klärungen und wie um gute Besprechbarkeit für alle zukünftigen Themen. Das sichert den Familienfrieden, gegenseitige Unterstützung, gute Lösungen.

als Einlage:

- **Mich hat in den letzten Jahren sehr erreicht, wieviel Druck in Unternehmensfamilien ‚normal‘ ist - und was erst passieren muß, bevor mutige Schritte - u.a. mit Unterstützung von außen - möglich werden.**

Aktuelle Entwicklungen dürften verstärkend wirken.

- In Deutschland findet in diesen Jahren eine der stärksten Veränderungen im Mittelstand statt - mit all seinen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM) wird knapp die Hälfte der Unternehmen auf Familienmitglieder übertragen werden. Weitere Unternehmen werden einen Käufer bzw. Übernehmer suchen und nicht in jedem Fall finden.

Damit ist das Wohlergehen bzw. Überleben einer Vielzahl von Familienunternehmungen eine gewaltige Herausforderung für die bundesdeutsche Volkswirtschaft - mit Folgen für viele Menschen.

- Beratende Experten sind herausgefordert, ihre professionelle Kompetenz so integrativ und umsichtig anzusetzen, dass sie bei diesem speziellen Klientel wirksam wird, d.h. insbesondere den familialen Aspekten Rechnung trägt.

- Mich reizt insbesondere der menschliche Aspekt: den Betroffenen in ihrer sehr speziellen Situation zu Lösungen zu verhelfen. Gleichzeitig ist mir ein Anliegen, damit zu einer wichtigen gesellschaftlichen Aufgabenstellung beizutragen.

## Beispiele:

### • **Sehr demotivierter Prokurist**

in Mittelstands- Unternehmen: Trotz intensivem Bemühen gelingt ihm nicht, eine gute Verständigungsbasis mit dem Nachfolger-Sohn herzustellen. Mitarbeiter und Kunden vermissen immer noch den Senior und seinen familialen Stil.

→ 2 x Coaching, dann wird klar: die optimalere 'Baustelle' liegt in der Unternehmer-Familie:

Nachfolger-Sohn erlitt vier Jahre nach der offiziellen Übernahme Herzinfarkt - offenbar überfordert durch drei Fronten: Prokuristen, eigene Ehe, Senior-Vater. Nächster Sohn soll das Unternehmen retten.

→ 1 x Coaching Verkaufsleiter, 1 x nächster Sohn, 6 x Familienkonferenzen incl. Senior: Familien-frieden gelingt, gute Unternehmensentwicklung

### • **Tiefe Beziehungskrise bei den Nachfolgern:**

Die designierte Nachfolgerin (36) und ihr eingetragener Mann (35) arbeiten mittlerweile 70 Wochenstunden, haben kaum noch Freunde, Schwangerschaft gelingt nicht.

→ 3 x Paarberatung, 1 x Coaching mit Senior ermöglichen immerhin vorläufige gute Klärungen

### • **Tiefe Beziehungskrise beim Seniorpaar:**

Es gibt nur noch berufliche Kommunikation - nach anhaltenden Schwächezuständen beim halbausgeschiedenen Senior. Erneuter Herzinfarkt wird befürchtet. Im Betrieb sorgt man sich um die Gesundheit des Seniors mehr als in der Familie.

→ In zwei Kontakt-Gesprächen mit leitendem Mitarbeiter gelingt Einbeziehung des Seniorpaares leider nicht.

### • **Drohender Kollaps bei Inhaber-Ehefrau:**

sie ist die Seele des Betriebs. Gebrochene Verständigungsbasis beim Inhaber-Paar.

→ 3 x Coaching mit Ehefrau; Einbeziehung des Mannes gelingt nicht; Ehefrau findet aber zunehmend Frieden.

### • **Geschwisterstreit unter Hoferben:**

Konflikte mit den Geschwistern hindern den Hoferben, alles Notwendige für den Hof zu tun.

→ 4 Familienkonferenzen mit allen sechs Geschwistern bringen Frieden und Unterstützung.

### • **Innovationsbruch:**

Die Frau des Inhabers und Gründers orientiert sich beruflich neu. Sie war als Geschäftsführerin die Seele der Kundenbeziehungen, der Expansion und neuer Entwicklungen. Zwischen einer Prokuristin, die die entstehende Lücke gut schließen könnte und möchte, und dem Gründer-Inhaber entstehen unüberbrückbare Konflikte  
→ 3 x Coaching mit Inhaber-Frau: stärkend für sie. Einbeziehung des Inhabers gelingt nicht.

### • **gefährdeter Handwerksbetrieb, unrentabel:**

Inhaber kommt durch Familienkonflikte incl. kranker Mutter nicht an Kraft für wichtige betriebliche Veränderungen.

→ 7 x Inhaber-Coaching: so gelingen nach und nach gute Klärungen an allen 'Fronten'

→ 2 x Coaching mit einflußreichem Mitarbeiter

→ Inhaber-Sohn meldet sich Jahre später: soll evtl. Betrieb übernehmen. Erbittet Hilfe für Coach-Findung, weil in Berlin lebend.