Nachfolge-
prozesse in
Familien-
unternehmen

Erfolgreich in die nächste Generation

waldl.com
Waldl & Partner
Family & Business Consulting GmbH

Erfolgreiche Übergabe durch professionelle Begleitung

FOTO: INGO PERTRAMER

Eine erfolgreiche Nachfolge sichert den Fortbestand des Unternehmens für kommende Generationen, ermöglicht neues Wachstum und Innovationen. Sie eröffnet jungen Menschen berufliche Chancen und stärkt familiäre Beziehungen. Gleichzeitig gehört der Generationenwechsel zu den größten Herausforderungen für Unternehmerfamilien. Studien zeigen, dass viele Übergaben nicht an finanziellen Hürden scheitern, sondern an ungeklärten Emotionen und familiären Spannungen. Frühzeitige Planung und professionelle Begleitung sind entscheidend.

Ihr Dr. Robert Waldl
Geschäftsführer

waldl.com
Waldl & Partner
Family & Business Consulting GmbH

Gezielte Nachfolgeberatung ist entscheidend

Jede Unternehmensnachfolge ist einzigartig – sowohl in der Ausgangslage als auch in den Zielvorstellungen. Erfolgreiche Beratung bedeutet, individuelle Bedürfnisse zu verstehen und auf mehrere Ebenen einzugehen. In meiner Praxis als Mediator, Familientherapeut, Business Coach und Organisationsberater habe ich viele Familienunternehmen begleitet. Mein Ziel ist es, Sie zu unterstützen, Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Typische Herausforderungen bei der Nachfolge

Unklarheit

Oft herrscht Unklarheit über die zukünftige Rolle der abgebenden Generation und deren Einfluss nach der Übergabe.

Erwartungen

Die Erwartungen der Übergebenden und der Nachfolgenden gehen häufig auseinander und sind nicht ausreichend geklärt.

Konflikte

Innerhalb der Familie können Konflikte unter Geschwistern oder anderen Erbberechtigten entstehen, die den Nachfolgeprozess erheblich erschweren.

Führungsebene

Viele Unternehmen sind zu stark auf den Geschäftsführer ausgerichtet. Sie verfügen über keine gut ausgebildete zweite Führungsebene, wodurch die Nachfolger:innen vor großen Herausforderungen stehen.

Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb der Unternehmerfamilie ist oft unzureichend, was zu Missverständnissen und Unsicherheiten führen kann.

Die Prozessebenen der Nachfolge

Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung im Familienunternehmen, muss alle relevanten Aspekte in der Familie und in der Eigentümer-struktur berücksichtigen. Als langjähriger Berater für Familienunternehmen weiß ich, dass eine nachhaltige Übergabe auf fünf Ebenen betrachtet werden muss. Ich nenne sie die zentralen Prozessebenen.

1 Persönliche Ebene

Ich unterstütze die Beteiligten dabei, ihre individuellen Ziele und Ängste zu reflektieren, insbesondere in Bezug auf das Loslassen, die Übernahme neuer Rollen und die persönliche Identität nach der Übergabe.

2 Familiäre Ebene

Eine offene und klare Kommunikation innerhalb der Familie ist entscheidend. Durch Mediation lassen sich Missverständnisse frühzeitig klären und Konflikte lösen.

3 Unternehmens Ebene

Ich begleite Sie beim Aufbau einer stabilen zweiten Führungsebene, unterstütze bei Digitalisierungsprozessen und helfe, das Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln.

4 Eigentumsebene

Gesellschaftsrechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte spielen eine entscheidende Rolle. Ich arbeite mit einem Netzwerk aus erfahrenen Expertinnen und Experten zusammen, damit diese eine optimale Lösung für Sie erarbeiten.

5 Gesellschaftliche Ebene

Die Außendarstellung des Unternehmens, das Stakeholder-Management und die Sicherung des Unternehmensrufs sind zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Übergabe. Auch hier kooperiere ich mit Expertinnen und Experten, die ich Ihnen – angepasst an Ihre Herausforderungen – empfehle.

Die Phasen einer gelungenen Nachfolge

Die Nachfolge in einem Familienunternehmen ist ein Prozess, der sich über mehrere Phasen erstreckt. Wer diese bewusst gestaltet, schafft Klarheit, stärkt das Vertrauen und legt den Grundstein für eine erfolgreiche Übergabe.

Phase 0

Werte schaffen und langfristig denken
Lange vor der Übergabe werden wichtige Grundlagen geschaffen. Sie bauen Ihr Unternehmen auf und sind ein Vorbild für potenzielle Nachfolger:innen. Ein erfolgreiches und erfülltes Leben ist der beste Anreiz für die nächste Generation, eine verantwortungsvolle Führungsrolle zu übernehmen.

Phase 1

Analyse der aktuellen Situation
Alle Rahmenbedingungen werden geprüft. Dazu gehören Unternehmensbewertung, finanzielle Gesamtsituation sowie steuerliche und rechtliche Gegebenheiten. Erwartungen und Perspektiven der Beteiligten werden geklärt, erste Lösungsansätze entwickelt und mit Expert:innen besprochen.

Phase 2

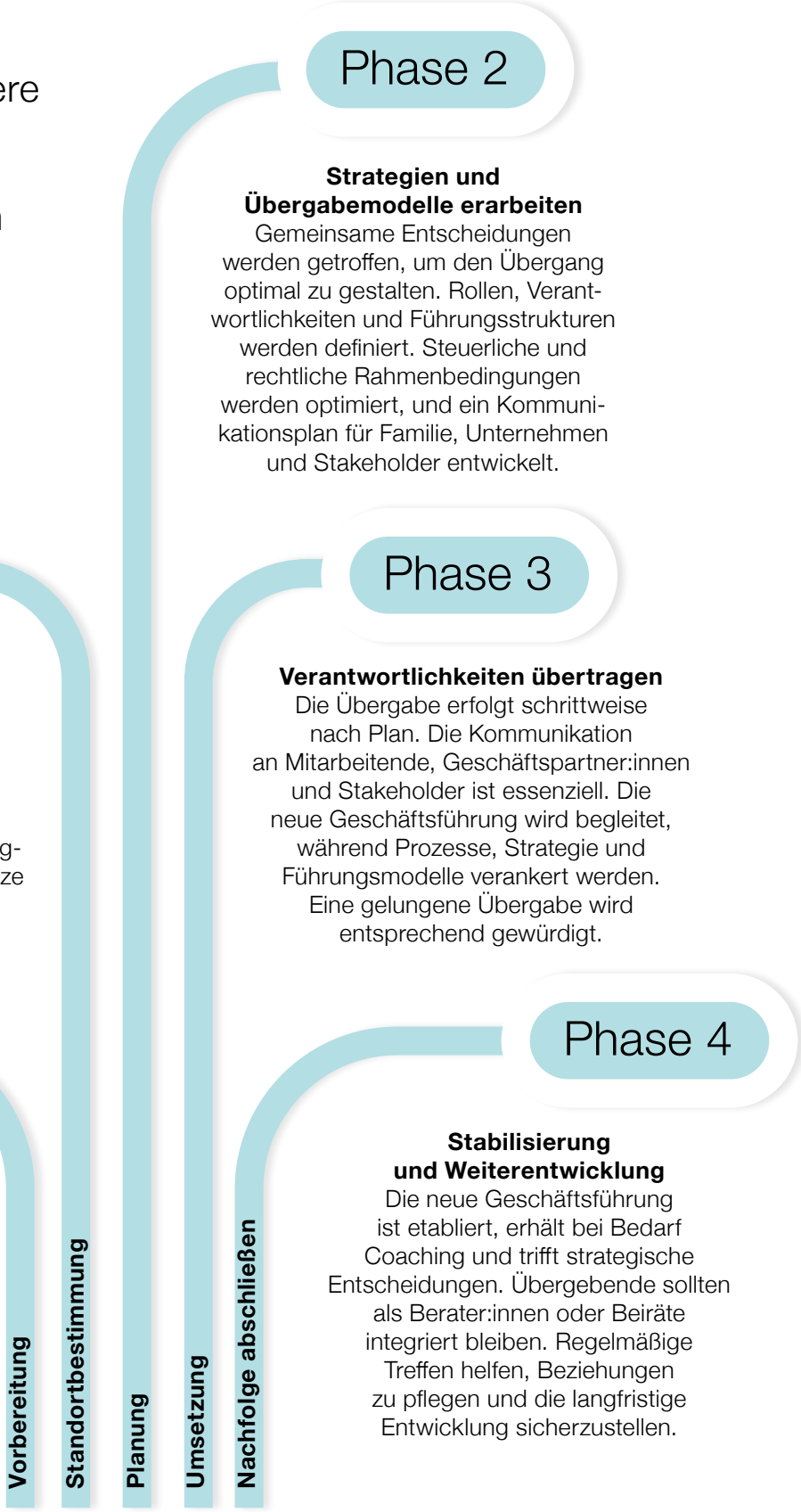
Strategien und Übergabemodelle erarbeiten
Gemeinsame Entscheidungen werden getroffen, um den Übergang optimal zu gestalten. Rollen, Verantwortlichkeiten und Führungsstrukturen werden definiert. Steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen werden optimiert, und ein Kommunikationsplan für Familie, Unternehmen und Stakeholder entwickelt.

Phase 3

Verantwortlichkeiten übertragen
Die Übergabe erfolgt schrittweise nach Plan. Die Kommunikation an Mitarbeitende, Geschäftspartner:innen und Stakeholder ist essenziell. Die neue Geschäftsführung wird begleitet, während Prozesse, Strategie und Führungsmodelle verankert werden. Eine gelungene Übergabe wird entsprechend gewürdigt.

Phase 4

Stabilisierung und Weiterentwicklung
Die neue Geschäftsführung ist etabliert, erhält bei Bedarf Coaching und trifft strategische Entscheidungen. Übergebende sollten als Berater:innen oder Beiräte integriert bleiben. Regelmäßige Treffen helfen, Beziehungen zu pflegen und die langfristige Entwicklung sicherzustellen.



Die Robert-Waldl-Methode

Jede Unternehmensübergabe durchläuft bestimmte Phasen, die eine systematische Herangehensweise erfordern. Die folgende Darstellung hilft dabei, den Nachfolgeprozess strategisch und vorausschauend zu gestalten. Eine erfolgreiche Nachfolgeplanung muss alle relevanten Aspekte des Unternehmens, der Familie und der Eigentümerstruktur berücksichtigen.

Prozessebenen der Nachfolge

Person (Persönliche Prozessebene)	1
Familie (Familiäre Prozessebene)	2
Unternehmen (Organisationale Prozessebene)	3
Eigentum (Rechtliche und finanzielle Prozessebene)	4
Gesellschaft (Gesellschaftlich-kulturelle Prozessebene)	5

Phase 0	Phase 1
Viele Jahre vor der Übergabe – Werte schaffen und vorbereiten	**Auslösendes Ereignis – Standortbestimmung und Analyse**
Vorbild sein: Unternehmerisches und erfülltes Leben führen.	Persönliche Ziele und Perspektiven definieren.
Gemeinsame Werte leben und den Nachwuchs inspirieren.	Bedürfnisse und Erwartungen offen kommunizieren.
Zweite Führungsebene aufbauen, strategische Weichen stellen.	Organisationsstrukturen, Erträge und Führungs-potenziale analysieren.
Gesellschaftsformen prüfen und Eigentum diversifizieren.	Bestehende Verträge und steuerliche Rahmen-bedingungen prüfen.
Soziales Engagement zeigen, Sichtbarkeit erhöhen.	Stakeholder-Interessen und öffentliche Wahrnehmung analysieren.

Phasen und Prozessebenen

Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass man fünf verschiedenen Ebenen Aufmerksamkeit schenken muss. Ich nenne sie die zentralen Prozessebenen:

Phase 2	Phase 3	Phase 4
Planung der Übergabe – Strategien und Lösungen entwickeln	**Umsetzung der Übergabe – Verantwortlichkeiten übertragen**	**Nach der Übergabe**
Zukunftsplanung für Übergebende und Nachfolger:innen.	Den Schritt in den neuen Lebensabschnitt bewusst gestalten.	Ankommen in neuen Rollen, z. B. als Senior-Berater:in oder Beirat.
Szenarien entwickeln und Rollen klären.	Die Übergabe gemeinsam feiern, familiäre Rituale pflegen.	Regelmäßige Familientage zur Beziehungspflege etablieren.
Unternehmensstrategie und Führungsmodelle weiterentwickeln.	Unternehmensübergabe mit klarer interner Kommunikation.	Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie unter neuer Führung.
Rechtliche und steuerliche Modelle erarbeiten.	Vertragswerke finalisieren und unterzeichnen.	Aktive und transparente Zusammenarbeit der Gesellschafter:innen.
Stakeholder-Kommunikation vorbereiten.	Übergabe aktiv nach außen kommunizieren.	Soziales Engagement fortführen, Netzwerke pflegen.

Vorteile einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Jede Nachfolge ist einzigartig – und mein Ansatz beginnt immer mit einem vertraulichen Gespräch. Egal, ob Sie als Einzelperson, Unternehmer-Ehepaar, Geschwister oder als Übergabe- oder Nachfolge-generation zu mir kommen: Der Schlüssel liegt darin, alle Beteiligten aktiv in den Prozess einzubinden. Gemeinsam entwickeln wir tragfähige Lösungen, die Ihre individuellen Herausforderungen und Ziele berücksichtigen.

Welcher Gewinn Sie erwartet

Harmonie

Eine professionelle Nachfolgeplanung fördert den Zusammenhalt in der Familie und verhindert Konflikte.

Planbarkeit

Ein gut ausgearbeiteter Übergabeplan bedeutet die Möglichkeit zur Lebensplanung für Nachfolger:innen.

Kontinuität

Ein erfolgreich übergebenes Unternehmen bewahrt eine Lebensleistung, sichert Arbeitsplätze und die Zukunft des Betriebs.

Innovation

Es entsteht Gestaltungsfreiheit für neue Ideen und die Möglich-keit, das Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln.

Absicherung

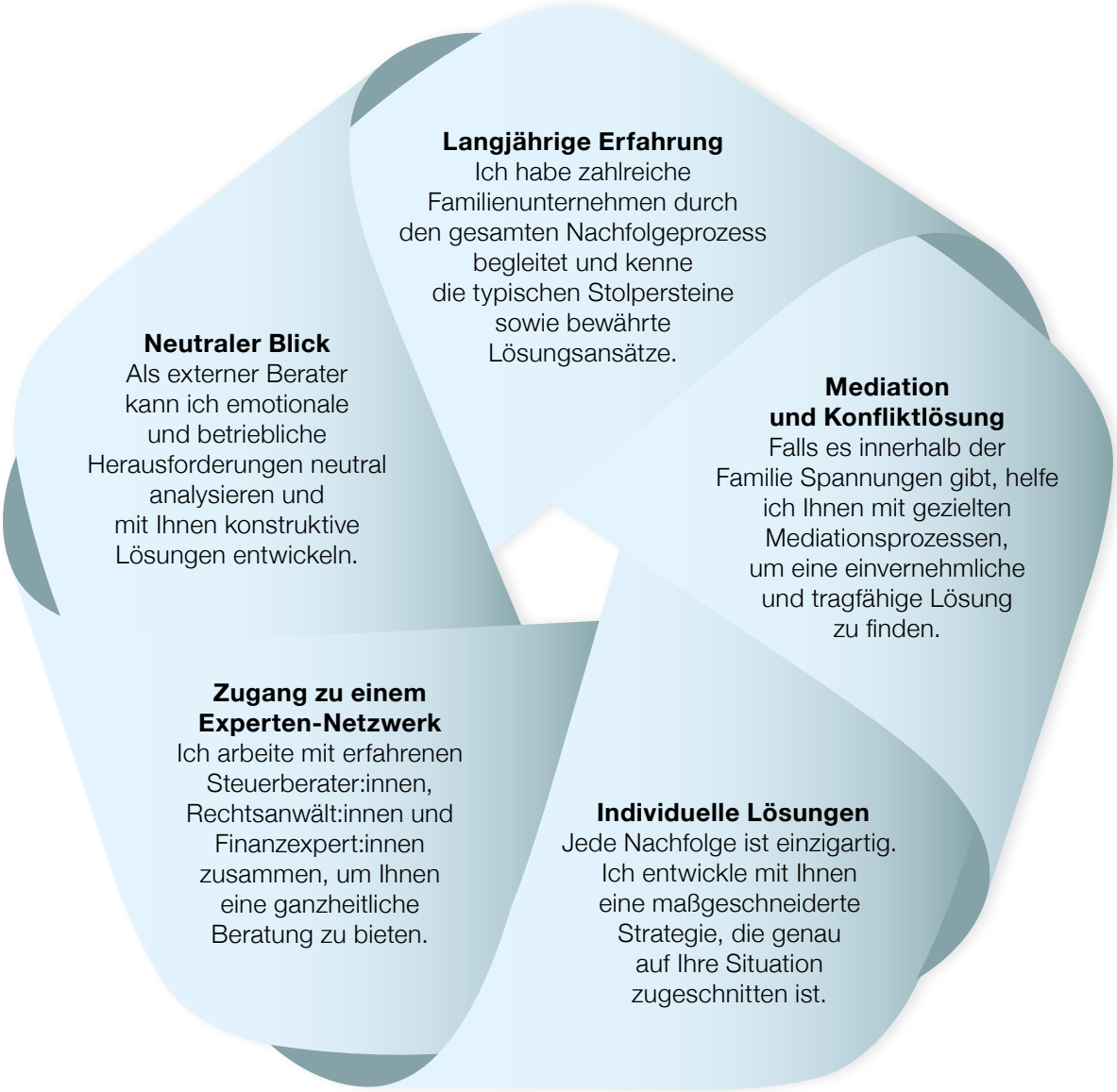
Ein guter Übergabeplan beinhaltet eine finanzielle, steuerliche und rechtliche Optimierung für alle Beteiligten.

Wachstum

Die Übergabe selbst kann Vermögen nicht vermehren, aber sie kann eine Grundlage für Erhaltung und weiteren Zuwachs legen.

Warum Sie mit mir arbeiten sollten

Als erfahrener Berater für Familienunternehmen begleite ich Sie professionell dabei, die vielschichtigen Herausforderungen der Nachfolge souverän und zukunftsorientiert zu bewältigen.



waldl.com Waldl & Partner
Family & Business Consulting GmbH

Lassen Sie uns Ihre Nachfolge rechtzeitig gestalten!
Jede erfolgreiche Unternehmensübergabe beginnt mit einem ersten Gespräch.

Was sonst noch wichtig ist

Haftungsausschluss für Beratungsleistungen und Empfehlungen

Meine Beratungsleistungen als Mediator, Familientherapeut, Business Coach und Unternehmensberater richten sich an selbstverantwortlich handelnde Personen. Die von mir erarbeiteten Inhalte, Empfehlungen und Strategien dienen ausschließlich als fundierte Orientierungshilfen und stellen keine verbindlichen Handlungsanweisungen dar.

Die eigenverantwortliche Prüfung, Umsetzung und Anwendung der erarbeiteten Inhalte liegt ausschließlich im Verantwortungsbereich der Klient:innen. Unternehmerische, berufliche oder persönliche Entscheidungen werden eigenverantwortlich von den Klient:innen getroffen. Ich übernehme keine Haftung für wirtschaftliche, rechtliche oder sonstige Folgen, die aus der Umsetzung oder Nicht-Umsetzung meiner Empfehlungen resultieren.

Ich vermittle auf Wunsch Kontakte zu Steuerberatern, Rechtsanwälten, Notaren, Vermögensberatern und anderen Dienstleistern. Diese agieren eigenständig und sind nicht Teil meiner Beratungsleistung. Auswahl und vertragliche Vereinbarungen erfolgen direkt zwischen den Beteiligten. Ich übernehme keine Verantwortung für deren Arbeit.
Robert Waldl

Impressum

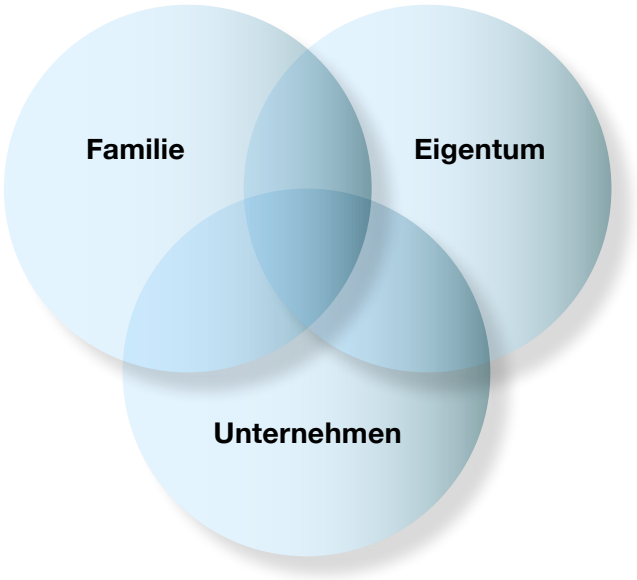
Waldl & Partner – Family & Business Consulting GmbH
Dr.-Karl-Lueger-Platz 4A/3
1010 Wien
FN 675891 h

Texte: Robert Waldl
Fotos: Ingo Pertramer, apa_picturedesk, iStock
Grafische Gestaltung und Produktion:
Thomas Kussin, / buero8

© 2025
Dr. Robert Waldl, MBA

Alle Rechte, insbesondere das Recht jeglicher Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, auch nur auszugsweise, vorbehalten.

Theorie und Praxis



In meiner Arbeit mit Unternehmerfamilien verbinde ich die personzentrierte Systemtheorie mit dem Drei-Kreis-Modell von Familie, Unternehmen und Eigentum. Diese theoretische Grundlage hilft, komplexe Wechselwirkungen zu verstehen und in der Praxis tragfähige Lösungen für Nachfolgeprozesse zu entwickeln.

In Fachpublikationen und auf internationalen Tagungen stelle ich meine Theorie und deren Anwendung regelmäßig zur Diskussion. Eine Übersicht meiner Veröffentlichungen und Kongressbeiträge finden Sie unter:

www.waldl.com/publikationen/

Weichen stellen – für eine gute Zukunft

Ob Sie übergeben oder übernehmen möchten, als Familie gemeinsam Lösungen suchen oder als Nachfolger:in Verantwortung übernehmen – ich begleite Sie professionell, erfahren und mit Weitblick.

Rufen Sie mich an, schreiben Sie mir eine E-Mail oder scannen Sie den QR-Code (für my.workee.net/robertwaldl), um über mein Online-Tool ein kostenloses 20-minütiges Erstgespräch zu buchen. Lassen Sie uns Ihre Nachfolge bewusst gestalten.

ONLINE GESPRÄCH VEREINBAREN

waldl.com Waldl & Partner
Family & Business Consulting GmbH

+43 664 233 27 49
office@waldl.com
www.waldl.com