

**FUTUN:**

FamilienUnternehmerTUN GmbH  
werkraum@futun.ch  
futun.ch

**brand eins/thema**

Heft 28  
März 2024

Familienkultur  
Familienstrategie  
**Nachfolge**  
Transformation

# brand eins /thema

## Die besten Unternehmensberater

# 2024

/ Neuer Druck  
Der Green Deal zwingt  
zur Berichtspflicht

/ Neue Angebote  
Experten für Umwelt, Sinn, Kultur  
und Nachfolgeregelungen

/ Neue Chancen  
Ersetzt KI den Berater?



4 1987 60 112005 28

b1.de/thema 11. Jahrgang Heft 28 März 2024 – Mai 2024 Euro 12 CHF 15

statista

**FUTUN:**

FamilienUnternehmerTUN GmbH  
werkraum@futun.ch  
futun.ch

**brand eins/thema**

Heft 28  
März 2024

Familienkultur  
Familienstrategie  
**Nachfolge**  
Transformation

## Macht's gut!

/ Macht künstliche Intelligenz (KI) Unternehmensberatung überflüssig? Klar, die Frage war zugespitzt, aber nur ein wenig. Tatsächlich hat sie sich die Boston Consulting Group (BCG) sogar fast genauso gestellt: Was passiert, wenn eine Maschine zum Sparringspartner wird, die scheinbar sämtliches Expertentum in sich vereint?, fragten sich die Berater im vergangenen Jahr. Passt der Mensch die Maschine für seine Zwecke an – oder folgt er irgendwann der Logik ihrer Algorithmen?

Auf der Suche nach Antworten ließ BCG weltweit mehr als 750 Consultants von Wissenschaftlern befragen. Das Ergebnis: Richtig eingesetzt, erhöht GenAI sowohl die Produktivität als auch die Qualität der Arbeit. Das gilt für die Prozesse wie fürs Brainstorming. Außerdem interessant: Am meisten profitieren „Low-Performer“, sie können durch KI den Abstand zu den Top-Leistungsträgern deutlich verringern.

Willkommen in der schönen neuen Wirtschaftswelt, die natürlich auch – vielleicht sogar gerade – vor Unternehmensberatern nicht halt macht. Tatsächlich gibt es wohl kaum eine große Firma, die nicht längst mit den neuen Technologien experimentiert: für die Entwicklung neuer Angebote, aber auch für die Steigerung der Leistung im eigenen Haus. Meine Kollegen Lea-Marie Kenzler und Dirk Böttcher sind bei ihrem Rundruf auf viele kluge Ideen und Geschäftsmodelle gestoßen. Sie trafen auf Neugier und Begeisterung, hörten aber auch Warnungen vor Technikgläubigkeit und zu viel Euphorie und die Forderung realistischer Ziele und notwendiger Kodizes (Seite 8).

KI sei inzwischen für jeden Consultant Pflicht, heißt es bei BCG. Die Technologie werde fester Bestandteil der Wertschöpfung. Eine klare Antwort auf die Frage, ob künstliche Intelligenzen Berater überflüssig machen werden, hat auch Kai Bender, Deutsch-

landchef von Oliver Wyman gegeben: „Durch KI müssen wir noch genauer wissen, was eigentlich unser Produkt ist.“

Die Spezialisten, die wir in diesem Heft vorstellen, wissen das sehr genau. Sie haben sich mit ihrem Angebot vom Consulting-Mainstream ab, weil sie sich klar positionieren – entweder auf eine besondere Klientel oder auf spezielle Wissensgebiete.

Die Münchner Unternehmensberatung Metrum zum Beispiel hat sich in der Kulturszene breitgemacht. Heute ist ihre Kundenliste ein kleines Who's who des öffentlich getragenen Kulturbetriebs in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Seite 62). Das Schweizer Beraterkollektiv Futun konzentriert sich ganz auf die Staffelstab-Übergabe in Familienunternehmen und berät dabei vor allem angehende Firmenlenker der GenZ (Seite 42). Phineo wiederum, ein Analyse- und Beratungshaus aus Berlin, bringt höchst erfolgreich Vermögende auf Sinsuche mit klugen Menschen, Ideen und sozial engagierten Start-ups zusammen (Seite 94).

Wieder ganz anders die Berater des BFE Instituts für Energie, die auch schon mal in Gummistiefeln beim Kunden auftauchen. An ihnen kommt so leicht keiner vorbei, der den Begriff Energiewende ernst nimmt und sich hierzulande auf den Weg in die Dekarbonisierung gemacht hat (Seite 22).

Das sind – allen öffentlichen Bekundungen zum Trotz – übrigens weniger Firmen, als man meinen könnte. Der BNW, der Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft, dem nur beitreten darf, wem es in der Sache wirklich ernst ist, hat gerade einmal 660 Mitglieder (Seite 32). Es gibt noch viel zu tun, zu dem Ergebnis kommt auch Andreas Molitor in seiner Analyse zur Biodiversität (Seite 76). Die wirtschaftlichen Folgen durch den Verlust von Arten und Ökosystemen sind riesig und den meisten Entscheidern noch gar nicht bewusst. Die drohende Berichtspflicht der Umweltrisiken sorgt in den Unternehmen jetzt für Druck – und beschert Beratungen ein neues Wachstumsfeld.

Gute Zeiten für Spezialisten. Und bessere Zeiten für die Umwelt. //

### Was will dieses Heft?



**Susanne Risch**

Chefredakteurin  
Susanne\_Risch@brandeins.de



**brand eins /thema gibt es auch als App:**  
[www.brandeins.de/apps](http://www.brandeins.de/apps)

Wer kennt sich in Energie- und Umweltfragen aus? Welcher Experte hat bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle die Nase vorn? Und welche Berater-Plattform lohnt heute einen Besuch?

Auf unserer interaktiven Website finden Sie die 298 besten Unternehmensberater des Jahres:  
[b1.de/karte-c2024](http://b1.de/karte-c2024)

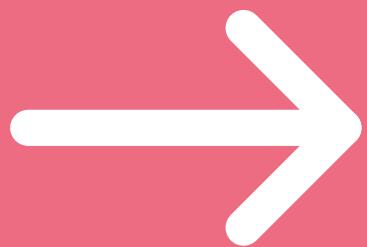
**FUTUN:**

FamilienUnternehmerTUN GmbH  
werkraum@futun.ch  
futun.ch

**brand eins/thema**  
Heft 28  
März 2024

Familienkultur  
Familienstrategie  
**Nachfolge**  
Transformation

# NextGen



**FUTUN:**

FamilienUnternehmerTUN GmbH  
werkraum@futun.ch  
futun.ch

**brand eins/thema**

Heft 28  
März 2024

Familienkultur  
Familienstrategie  
**Nachfolge**  
Transformation

# Junge Wilde und alte Weise

In Abertausend  
Familienunternehmen steht  
die Nachfolgefrage an:  
**vererben,  
verkaufen,  
stiften?**  
Der Beratungsbedarf ist enorm.

Das „Beratungskollektiv“ Futun  
offeriert passgenaue Angebote.

Text: Sarah Sommer

## Wie gelingt die Nachfolgeregelung?

/ Ihre Beratung ist klein, die Adresse fein: Bahnhofstraße in Zürich. Sie sind hier zu sechst, Marcel Megerle und fünf weitere Mitstreiter. Man kennt sich aus der gemeinsamen Zeit an der Zeppelin Universität, die drüber in Deutschland liegt, am Bodensee, das ist nicht weit von hier.

An der Privatuni studierten und studieren viele, die heute zu ihrer potenziellen Klientel gehören: Leute, die vielleicht oder ganz gewiss einmal Spaltenmanager oder Unternehmerin werden, so wie es vor ihnen schon die Eltern geworden sind. Diesen Familien gehört im Zweifel eine Firma, vielleicht sogar eine große. Die wird eines nahen Tages in die Hände der nächsten Generation übergehen und dann müssen, können, sollten die heute 16- bis 40-jährigen Leute etwas damit anzufangen wissen – ob sie die Firma beispielsweise verkaufen, restrukturieren oder fortführen wollen. Und wenn das, dann wie?

## Potenzial für große Konflikte

Genau darin besteht ihre Expertise hier in Zürich: wie man das am besten macht mit der Nachfolge, wer sie antritt, ob alles in der Familie bleibt oder eben genau nicht.

Marcel Megerle, 40, hat sich da mit seinem kleinen Team einen sehr großen Markt vorgenommen. Sein vor fünf Jahren gegründetes „Beratungskollektiv“ Futun hilft speziell Familienunternehmen bei der Regelung von Nachfolgen. Sie klären dabei die ganz großen Fragen: Wer führt das Unternehmen und das Vermögen in die Zukunft? Und wie kann diese Zukunft überhaupt aussehen?

„Es geht um viel mehr als nur um die Neubesetzung einiger Führungspositionen“, sagt er. „An jedem Generationswechsel in einem Familienunternehmen hängen zugleich strategische, steuerliche, finanzielle, emotionale und psychologische Fragen, die es für das Unternehmen und die damit verbundene Familie zu lösen gilt.“

Die haben viel Potenzial – für große Konflikte. Und das bedeutet auch: Es gibt jede Menge Bedarf an Unterstützung und >

**FUTUN:**

FamilienUnternehmerTUN GmbH  
werkraum@futun.ch  
futun.ch

**brand eins/thema**

Heft 28  
März 2024

Familienkultur  
Familienstrategie  
**Nachfolge**  
Transformation

das in gleich mehreren diffizilen Bereichen. „Früher haben sich Familienunternehmen nur selten dazu beraten lassen“, sagt Megerle. „Sie kamen oft erst dann auf die Idee, sich Hilfe zu holen, wenn es bereits zu spät war.“ Etwa, weil der Senior einfach nicht loslassen konnte. Weil eine Nachfolgerin nach kurzer Zeit frustriert schon wieder hingeschmissen hatte. Oder weil die Familie nach Konflikten rund um Erbe und Unternehmensführung zerstritten war.

Inzwischen aber, beobachtet Megerle, wollten es viele Familien besser machen, indem sie den Generationswechsel früher, professioneller und aktiv planen. Auch deshalb sind Unternehmensnachfolgen zu einem enormen Wachstumsmarkt für Unternehmensberater geworden. Denn in den kommenden Jahren bahnt sich eine regelrechte Welle aus Generationswechseln in der Wirtschaft an: Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn schätzt, dass hierzulande allein im Zeitraum von 2022 bis 2026 in 190.000 Familienunternehmen die Nachfolge geregelt werden muss.

**Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn schätzt, dass allein zwischen 2022 und 2026 in 190.000 Familienunternehmen in Deutschland die Nachfolge geregelt werden muss.**

Das sind im Durchschnitt rund 38.000 Unternehmensübergaben pro Jahr. Die meisten stehen bei kleineren Firmen mit einem Umsatz von 500.000 bis einer Million Euro an. Aber auch 1.200 große Unternehmen mit Jahresumsätzen von etwa 50 Millionen Euro werden in den kommenden Jahren Regelungen treffen müssen.

Gut die Hälfte der heutigen Firmenlenker (53 Prozent) plant dabei mit Nachfolgern aus der Familie. Ein etwas geringerer Anteil (45 Prozent) könnte sich einen Verkauf an Externe vorstellen. Für 26 Prozent kommt auch ein Verkauf an Mitarbeitende infrage.

Auf jeden Fall gehen in den kommenden Jahren große Vermögen, viel Einfluss und ordentlich Gestaltungsmacht in neue Hände über. Klar, dass auf Seiten der Dienstleister niemand das Geschäft mit dem Generationswechsel in den Unternehmen verpassen möchte: Von der großen Strategieberatung

## Wie tickt die Generation der 16- bis 40-Jährigen, die schon bald das Ruder übernehmen könnte?

über Personal- und Steuerberater, Wirtschaftsprüfer bis hin zu Vermögensverwaltern, spezialisierten Beratungsgesellschaften und Führungscoaches: Alle dienen sich den Entscheiderinnen und Entscheidern in spe als Begleiter in das Unternehmerleben an.

In der Branche läuft das Ganze unter dem Schlagwort „NextGen“, und eben diese wird deshalb von allen Seiten ausgiebig mit Studien und Umfragen unter die Lupe genommen: Wie tickt die Generation der 16- bis 40-Jährigen, die in den Familienunternehmen in den kommenden Jahren das Ruder übernehmen könnte – und das in Zeiten, die so unübersichtlich und krisenhaft sind wie lange nicht? Unter welchen Bedingungen wollen und können die jungen Leute überhaupt noch Verantwortung übernehmen und führen? Wollen sie im Vorstand mitentscheiden – oder bevorzugen sie einen gut dotierten Posten im Beirat? Setzen sie geerbtes Vermögen lieber selbst als Gründer, Stifter oder Investoren für eigene Ideen ein, statt das elterliche Unternehmen weiterzuführen? Welche Werte haben sie, wo wollen sie hin, was wollen sie erreichen?

Aufseiten der Beraterwelt ergeben sich daraus eigene Fragen: Mit welchen Konzepten kann man potenzielle Nachfolger für sich gewinnen? Ist die NextGen offener für Consultants als die alte Garde, die sich oftmals nicht gern von Externen reinreden lässt? Lassen sich die Jungen von den Eltern ältere, konservative Berater zur Seite stellen? Oder suchen sie sich ein paar hippe, junge Consultants, die mit ihnen die Revolution proben und Themen wie Purpose, 4-Tage-Woche, Digitalisierung und – unabhängig von gesetzlichen Zwängen – Nachhaltigkeitsstrategien auf den Weg bringen?

Unternehmersohn Marcel Megerle glaubt, einige der Antworten auf diese Fragen zu kennen. Zwar hat sein Vater das Familienunternehmen verkauft, als er noch ein Kind war. Doch auch wenn er selbst nie in die Rolle des potenziellen Nachfolgers geschlüpft ist, hat er früh die Nähe zu jenen gehabt und gesucht, die in der Wirtschaft bald am Drücker sind – und es sich zur Auf-

**FUTUN:**

FamilienUnternehmerTUN GmbH  
werkraum@futun.ch  
futun.ch

**brand eins/thema**

Heft 28  
März 2024

Familienkultur  
Familienstrategie  
**Nachfolge**  
Transformation



gabe gemacht, ihre Besonderheiten genauso genau zu studieren.

Seine Bachelorarbeit an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen, wo viele Unternehmersprösslinge studieren, schreibt Megerle mit Mitte zwanzig über die Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer. Schon während des Studiums steigt er bei der auf Familienunternehmen spezialisierten Beratungsgesellschaft Weissman & Cie. ein und wird nach wenigen Jahren ihr Geschäftsführer.

### Auch die Liebe zählt

Weil es zu diesem Zeitpunkt keinen berufsbegleitenden Masterstudiengang gibt, der sich speziell mit der Führung von Familienunternehmen befasst, entwickelt und gründet er, noch als Student, kurzerhand an der ZU einen mit „Family Entrepreneurship“ heißt er, und Megerle ist selbst einer der ers-

ten Absolventen. Er organisiert eine jährliche Konferenz, den „Friedrichshafener Familienfrühling“, exklusiv für Unternehmerfamilien, aus der 2009 das von ihm mitbegründete „Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen“ hervorgeht.

Seine Doktorarbeit schreibt Megerle später bei dem in Unternehmerkreisen bekannten Familienpsychologen Aris von Schlippe. Das Thema: Liebe und Partnerschaft in Unternehmerfamilien. Die Erkenntnisse daraus fließen heute, mit dem Angebot zu einem „Lebenspartner Mentoring“, ins Futun-Programm ein.

Nebenbei baut er für die Sparkassen-Finanzgruppe ein Multi-Family-Office auf, lehrt an verschiedenen Hochschulen und sitzt in einigen Unternehmensbeiräten. In der Liga der Familienunternehmer gibt es bald kaum noch jemanden, den Marcel Megerle nicht kennt. So folgt im Jahr 2019 der quasi logische Schritt, die Gründung ›

Foto: Futun / Max Fohrer

**FUTUN:**

FamilienUnternehmerTUN GmbH  
werkraum@futun.ch  
futun.ch

**brand eins/thema**

Heft 28  
März 2024

Familienkultur  
Familienstrategie  
**Nachfolge**  
Transformation

seines eigenen Beratungsunternehmens in der Schweiz. Hier will er das Gelernte und Erforschte anwenden, seine Kontakte nutzen.

**Familie bleibt Familie**

Megerle baut das Angebot rund um die Werte auf, die ihm letztlich schon die eigene Familie vermittelt hat. Die Eltern erziehen ihre beiden Söhne „unternehmerisch“, berichtet Megerle. Denn er und sein Bruder sollten nach dem Verkauf der Firma keine faulen, reichen Erben werden, sondern sich konkrete Jahres- und Lebensziele setzen.

Ob und wie sie diese Ziele erreichen, wird in regelmäßigen Familienkonferenzen besprochen. Einmal, im Urlaub, liest der Vater mit seinen Söhnen das Buch „Väter, lehrt eure Kinder verdienen“. Er gründet ein Family-Office, das das Vermögen aus dem Unternehmensverkauf verwalten soll. Und er bereitet die Söhne darauf vor, es mit ihm gemeinsam zu leiten.

Als Futun-Berater gehen sie nun ähnlich vor: Ob sich die nächste Generation entscheidet, das Unternehmen selbst zu leiten, ob sie in den Aufsichtsrat wechselt oder ob die Familie das Unternehmen sogar vollständig verkauft, sei letztlich nicht entscheidend. „Die Familie selbst bleibt in jedem Fall unternehmerisch geprägt – sie kann mit dem Unternehmen, aber auch mit ihrem Vermögen vieles bewegen“, sagt Megerle. Sie wollten den Familien helfen, herauszufinden, was genau ihr Weg sei – und sie dann mit der passenden Beratung langfristig begleiten.

**Die meisten Übergaben stehen in kleineren Firmen**

Um die Nachfolger thematisch und kulturell an der richtigen Stelle abzuholen, hat Megerle deshalb die Initiative „Kreatives Unternehmertum“ mitgegründet. Unabhängig von seinen Mandaten bringt sie NextGen-Angehörige regelmäßig zu Konferenzen, Ausfüllungen oder Bildungsprogrammen zusammen. Ihr Ziel ist kein geringeres als eine neue Haltung mitzuprägen, nämlich „regenerativ, ganzheitlich und enkfähig“ zu sein. „Für



Foto: Futun / Max Fohrer

Um allergischen Reaktionen in der Elterngeneration vorzubeugen, vermeidet Futun-Gründer Marcel Megerle den Begriff Beratung.

viele ist es das große Thema: Wie kann ich mit meiner Firma oder meinem Vermögen dazu beitragen, gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern?“

Das Wort „Beratung“ vermeidet Megerle übrigens, wenn er über Futun spricht, vielleicht weil er um die allergische Reaktion weiß, die der Berufsstand in der Elterngeneration seiner Mandantschaft leicht hervorruft kann.

Aber es ist nicht nur deswegen: „Ich finde, dass Familienunternehmen beim Generationswechsel nicht in erster Linie nur klassische Berater brauchen“, sagt er diplomatisch. „Dafür sind die Themen, die mit so einer Transformation einhergehen, einfach zu vielschichtig.“ Er meint auch: zu privat, zu heikel, von Gefühlen, Geschichte und Familienkultur geprägt.

**Geschützte Räume schaffen**

mit Jahresumsätzen von bis zu einer Million Euro an, aber auch 1.900 Unternehmen mit einem Umsatz von 50 Millionen Euro suchen Nachfolger.

Deshalb bräuchten die Familien vor allem einen geschützten Raum, in dem sie zusammenkommen können, diese Themen immer wieder miteinander besprechen, sich zuhören und gemeinsam neue Lösungen aushandeln. Und das bietet Futun an. Das Prinzip: „Wir schauen, was eine Familie braucht, welche Herausforderungen sie in der Gegenwart und in der Zukunft für sich zu lösen hat, und schaffen dann den Rahmen, in dem sie das tun kann.“

**FUTUN:**

FamilienUnternehmerTUN GmbH  
werkraum@futun.ch  
futun.ch

**brand eins/thema**

Heft 28  
März 2024

Familienkultur  
Familienstrategie  
**Nachfolge**  
Transformation

Wie so etwas konkret abläuft? Marcel Megerle beschreibt den Fall eines Unternehmers, der sich als junger Mann entschieden hat, nicht das kompliziert strukturierte Unternehmen seines Vaters weiterzuführen, sondern in einer anderen, selbst gewählten Branche sein eigenes zu gründen. Im Laufe der Jahre entwickelt sich das rasant zu einer erfolgreichen Gruppe mit insgesamt 14 Firmen. Als sich der Gründer daraus zurückziehen möchte, will er mit seinen fünf Kindern einen Generationswechsel aushandeln.

Das Programm beginnt mit Workshops, Vorträgen und Seminaren, in denen das Beratungsteam mit der Familie herausarbeitet, was genau sie angehen will und sollte. „Im nächsten Schritt bauen wir sozusagen einen Werkraum, in dem sich die Familie über einige Jahre hinweg mit diesen Themen intensiv auseinandersetzt und sich vor allem mit der Frage beschäftigt, wie die Nachfolge und die damit einhergehende Transformation gelingen kann“, sagt Megerle.

**Mit Credo und Verfassung**

Futun, übrigens eine Abkürzung aus dem Kunstwort „FamilienUnternehmer-TUN“, recherchiert die Familiengeschichte, setzt eine Familienchronik auf und ruft die Herkunftsfamilie sowie die Familien der Geschwister an einen Tisch. Ein gemeinsames Familiencredo wird formuliert, eine „Familienverfassung“ erarbeitet. Die bildet den Rahmen eines typischen Entwicklungsprozesses, wie sie das Kollektiv aus Zürich initiiert und begleitet: In so einer Verfassung werden gemeinsame Kernanliegen und Ziele festgehalten. Parallel werden die aktuellen und zukünftigen Rollen aller Beteiligten diskutiert und Leitplanken für das Miteinander definiert.

In dieser Phase trifft sich die Familie häufig und in wechselnden Konstellationen miteinander und mit den Beratern. „Das kann in einer kritischen Phase fast täglich oder wöchentlich sein.“ Dazu zieht Megerle nicht nur sein eigenes Team heran, sondern auch einen Kreis von 30 Expertinnen und Exper-

**„Für die Next-Gen sind wir attraktiv, weil wir nicht nur auf das eingeschworene Netzwerk der Eltern zurückgreifen.“**

– Marcel Megerle

**100**

Mandate hat Futun in den vergangenen fünf Jahren mit seinem „Werkraum“-Modell gewonnen.

ten. Megerle nennt sie „Koryphäen“. Die braucht es, um die ältere Generation, die „SenGen“ auf den Veränderungsweg mitzunehmen. Es ist ein Netzwerk aus erfahrenen, auf Familienunternehmen spezialisierten Steuerberatern, Rechtsanwälten, Vermögensverwaltern, Psychologen, Wissenschaftlern, Kulturwissenschaftlern und unkonventionellen Beratern. Einige will Megerle 2024 in einen festen Beirat für Futun holen, sie sollen eine Art „Rat der Weisen“ bilden. „Dadurch wollen wir das Potenzial der Intergenerationalität und Interdisziplinarität, das wir in Unternehmerfamilien so schätzen, in unseren eigenen Beratungsprozess einbinden“, sagt Megerle.

**Kluge Partnervermittlung**

Dank der Koryphäen kann zudem das Kernteam überschaubar bleiben: „Wir haben die Grundsatzentscheidung getroffen, dass wir lieber klein bleiben, mit maximal 15 Beraterinnen und Beratern“, sagt Megerle. Es sei angesichts der Fülle und Vielfalt der Anforderungen strategisch sinnvoller, mit Kooperationspartnern zusammenzuarbeiten. „Das können wir ohnehin nie aus einer Hand anbieten.“ Der „kuratorische Prozess, in dem wir ein Gespür dafür entwickeln, welcher dieser Partner wirklich gut mit der Familie zusammenpasst“, sei dabei ein wesentlicher Teil des Futun-Angebots.

Über das agile Teambuilding will er den Ansprüchen beider Generationen gerecht werden: Seine Mitarbeitenden sieht er als „die jungen Wilden“, die mit neuen Ideen und Beratungskonzepten nah an der Next-Gen sind. „Für sie sind wir attraktiv, weil sie nicht nur auf das eingeschworene Netzwerk der Eltern zurückgreifen will, sondern zusätzlich auf jemanden, der ihre Perspektive versteht“, sagt Megerle.

Mit Unterstützung des Futun-Teams kann so auch die weitverzweigte Familie des Inhabers der 14-teiligen Unternehmensgruppe in kurzer Zeit vieles klären, nicht zuletzt die operative Unternehmensführung: Unter den Geschwistern kristallisiert sich ein

**FUTUN:**

FamilienUnternehmerTUN GmbH  
werkraum@futun.ch  
futun.ch

**brand eins/thema**

Heft 28  
März 2024

Familienkultur

Familienstrategie  
**Nachfolge**  
Transformation

Wie gelingt die Nachfolgeregelung?

Nachfolger heraus. Die anderen übernehmen eine passive Rolle im Gesellschafterkreis, der anhand überarbeiteter Gesellschafterverträge in regelmäßigen Abständen tagt und die strategischen Entscheidungen mitentwickelt. Gleichzeitig zieht Futun seine Spezialisten hinzu, die sich um eine faire, steuerlich sinnvolle Lösung für die Vermögensverteilung unter allen Geschwistern kümmern.

Im geschilderten Beispiel wird die Übergabe des Staffelstabs zur nächsten Generation groß gefeiert – mit allen 5.000 Mitarbeitenden. Jeder von ihnen bekommt eine Broschüre mit dem Familiencredo und der Unternehmenschronik überreicht.

Rund 100 Mandate haben sie bei Futun mit diesem „Werkraum“-Modell seit der Gründung bereits für sich gewonnen, zurzeit betreue man 33 aktive Mandate, berichtet Megerle. Das kleinste Unternehmen habe zehn Mitarbeitende, das größte sei ein

**53 Prozent der Unternehmen planen mit Nachfolgern aus der Familie, 45 Prozent können sich den Verkauf an Externe vorstellen, für 26 Prozent kommt auch ein Verkauf an Mitarbeitende infrage.**

familiengeführter Konzern mit 14.000 Angestellten. Bei so manchen seien die eigentlichen Nachfolgefragen längst zur allgemeinen Zufriedenheit geklärt. Aber: „Damit das auch so bleibt, organisieren wir zum Beispiel für einige Mandate jährliche Treffen für die gesamte Großfamilie, bei denen alle schwelenden Konflikte regelmäßig auf den Tisch kommen, man sich über Werte und Veränderungen in der Familie austauscht.“ So entfalte mit der Zeit auch die zu Beginn des Prozesses erarbeitete Verfassung ihre Kraft „und wird kultiviert“.

Sie nennen diese Art Veranstaltung übrigens: Familienwashtag. //

