

CEO-Dialog & Nachfolge

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4. TEILNEHMERUNTERLAGEN

4.1 Theorie-Input: Das CEO-Gespräch – Mindset und Vorbereitung

Psychologische Sicherheit als Gesprächsgrundlage

Psychologische Sicherheit – das Vertrauen, dass man im Gespräch keine persönliche oder berufliche Sanktion riskiert – ist die Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmer existenzielle Fragen zu Nachfolge, Angst und Kontrollverlust offen diskutiert (Edmondson, 1999). Ohne diese Basis bleibt der CEO-Dialog auf der Oberfläche.

Im klassischen Firmenkundengespräch setzt der Unternehmer eine „Geschäftsmaske“ auf: Autonomie, Kontrolle, Erfolg. Ein CEO-Dialog erfordert eine andere Ebene der Offenheit. Daher muss der FK bereits in der Gesprächseröffnung signalisieren:

- **Gleichwertigkeit:** „Ich bin nicht hier, um Sie zu prüfen oder zu belehren, sondern um gemeinsam zu schauen, was für Ihre Zukunft sinnvoll ist.“
- **Vertraulichkeit:** „Was Sie mir anvertrauen, bleibt zwischen uns.“
- **Kompetenz:** Subtile Signale, dass der FK das Nachfolge-Thema ernst nimmt und Erfahrung hat.

Das Board-Room-Mindset

Unternehmern und Geschäftsführern ist gemeinsam, dass sie in ihrer Welt Entscheider sind. Sie sind es nicht gewohnt, mit Ratgebern auf Augenhöhe zu sitzen (McClelland & Burnham, 1976). Der FK, der als „Dienstleister“ positioniert ist, muss diese Dynamik aktiv reframe:

- **Nicht unterordnend sprechen** („Ich möchte ja nicht in Ihre Geschäfte reingrätschen, aber...“) → stattdessen direkt: „Das habe ich in ähnlichen Fällen anders gesehen. Darf ich dazu eine Frage stellen?“
- **Eigene Expertise einbringen** ohne Demut: „Nachfolgen begleite ich seit Jahren. Wir sehen dabei Muster, die nicht sofort auffallen.“
- **Produktiven Widerspruch** anbringen, wenn nötig: „Das ergibt für mich weniger Sinn, weil ... Was denken Sie dazu?“

Vorbereitungs-Checkliste für den CEO-Dialog

Dimension	Informationsquellen	Leitfragen
Unternehmerdaten	agree-Kundenstamm, Jahresgespräch	Wann? Gründungsjahr, aktuelle Lebenssituation

Dimension	Informationsquellen	Leitfragen
Unternehmensdaten	Jahresabschluss, BWA	Umsatz, Marge, Mitarbeiterzahl, Branchentrend
Familie / Potenzielle Nachfolger	Gesprächsnotizen	Namen, Alter, Ausbildung, bisheriges Interesse am Un
Frühere Äußerungen	CRM-Notizen	Hat der Unternehmer schon mal Nachfolge erwähnt? V
Emotionales Register	Persönliche Wahrnehmung	Wirkt er gestresst, müde, euphorisch? Wie verändert o

4.2 Theorie-Input: Fragetechniken auf Strategieebene

Systemische Fragen (jenseits von SPIN)

Das SPIN-Modell (Rackham, 1988) eignet sich für Verkaufsgespräche, in denen ein Problem erkannt und gelöst wird. Nachfolge ist jedoch ein existenzielles Thema. Hier braucht der FK systemische und zirkuläre Fragen (Penn, 1982; Tomm, 1987), die Muster und Perspektivenvielfalt offenlegen.

Systemische Fragen machen die Vernetzung von Elementen sichtbar:

- „Wie hängt Ihre Nachfolgeplanung mit der Situation Ihrer Kinder zusammen?“
- „Welche Rolle spielt Ihr Unternehmen in Ihrem Selbstverständnis – und was würde sich ändern, wenn Sie es übergeben?“
- „Welche Stakeholder (Mitarbeiter, Familie, Kunden, Bank) haben ein Interesse an einer Nachfolge – und wo könnte es Konflikte geben?“

Zirkuläre Fragen (Penn, 1982) erforschen, wie andere den Unternehmer und sein Dilemma wahrnehmen:

- „Wie würde Ihr ältester Sohn die aktuelle Situation beschreiben – denken Sie?“
- „Was würde Ihr engster Mitarbeiter sagen, wenn ich ihn fragen würde, ob er eine Übergabe an Ihren Sohn für sinnvoll hält?“
- „Wenn wir in fünf Jahren hier säßen und Sie hätten die Nachfolge geregelt: Wie hätte Ihr Ehepartner den Prozess erlebt?“

Zirkuläre Fragen decken implizite Ängste und Blockaden auf, ohne direkt zu fragen: „Haben Sie Angst vor Kontrollverlust?“

Lösungsorientierte Zukunftsfragen (de Shazer, 1991)

Die lösungsorientierte Gesprächsführung hilft, den Unternehmer aus Lähmung oder Verdrängung herauszuholen:

- **Wunder-Frage:** „Angenommen, über Nacht geschähe ein Wunder und Ihre Nachfolge wäre perfekt gelöst – wie würde das konkret aussehen? Was wäre anders?“
- **Rückblick-Frage:** „Stellen Sie sich vor, Sie sind 75 Jahre alt und blicken zurück: Was müsste jetzt passiert sein, damit Sie mit Ihrer Entscheidung zur Nachfolge zufrieden sind?“

Diese Fragen ermöglichen es dem Unternehmer, aus der Problemtrance herauszutreten und Ziele zu visualisieren.

Haltung: Echte Neugier statt versteckter Agenda

Systemische Fragetechniken erfordern eine innere Haltung der genuinen Neugier (Tomm, 1987). Der FK darf nicht bereits wissen, wohin die Antwort führen soll:

- Fragen offen stellen, nicht suggestiv
- Die Antwort wirklich hören, nicht bereits das nächste Ziel-Frame vorbereiten
- Nachfragen zeigen: „Ich bin daran wirklich interessiert, nicht nur an der Diagnose“

4.3 Theorie-Input: Nachfolge-Typen und Prozess im Überblick

Die vier Hauptnachfolgearten

Nachfolgeart	Charakteristik	Typische Dauer	VR-Bank-Rolle
Familienintern	Übergabe an Kind/Angehörige	3-7 Jahre	Finanzierung, aber Abhängigkeit von der Begleitung
MBO (Management Buy-Out)	Verkauf an bestehendes Management-Team; Finanzierung durch Bankkredite	2-5 Jahre	Finanzierung, Due Diligence
Strategischer Verkauf	Verkauf an strategischen Käufer; Mehrheitsverkauf; Netzwerke, M&A-Beratung	3-12 Monate	Finanzierung des Käufers
Stiftungslösung	Übergabe an Stiftung oder Mitarbeiterbeteiligung (ESOP)	3-12 Monate	Beratung, Finanzierung

Nachfolgeprozess – fünf Phasen

Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen benötigen empirisch 3–7 Jahre Vorlaufzeit (IfM Bonn, 2016):

Phase	Zeitraum	Kern-Aufgaben	FK-Aufgabe
1 Bewusstseinsbildung	Jahr -3 bis -2	Nachfolge als Thema anerkennen	Unternehmensbewertung; Finanzierungsoptionen
2 Vorbereitung	Jahr -2 bis -1	Unternehmensbewertung; Offene Kommunikation	Finanzierungsziele; Due Diligence
3 Entscheidung & Verhandlung	Jahr -1	Nachfolgeart verbindlich wählen	Finanzierungsziele; Due Diligence
4 Handover	Übergabejahr	Formale Übergabe; Einarbeitung	Kreditleistungen; Netzwerke
5 Nachbegleitung	Jahr +1 bis +2	Vorgänger tritt aus operativer Rolle aus	Finanzierungsziele; Netzwerke

Regulatorische Eckpunkte (Orientierungsrahmen)

Der FK zeigt dem Unternehmer die wichtigsten Felder auf und verweist an Spezialisten:

- **Erbschaftsteuer / Schenkungsteuer** (§ 13a ErbStG): Begünstigungen für Betriebsvermögen bei familieninterner Übergabe; Freibeträge (Kinder: 400.000 EUR)
- **Gesellschaftsrechtliche Fragen** (GmbH-G, HGB): Sind Gesellschafterverträge aktuell? Gibt es Vorkaufsrechte?
- **Arbeitsrecht** (insbesondere bei MBO): Betriebsrat-Mitsprache; Kündigungsschutz

- **Finanzierungsrecht** (KWG, CRR/CRD, MaRisk): Bonitätsbeurteilung des Nachfolgers; Besicherung

4.4 Theorie-Input: Die emotionale Dimension der Nachfolge

Kontrollverlust und Identitätsbedrohung

Für viele Unternehmer ist das Unternehmen ein Kern ihrer Identität. Der Unternehmer *ist* sein Unternehmen – in Gesprächen, im Selbstwertgefühl, in der sozialen Anerkennung (Wiklund et al., 2020). Eine Nachfolge bedeutet daher einen fundamentalen Identitätsverlust: „Wer bin ich, wenn ich nicht mehr Geschäftsführer bin?“

Diese existenzielle Angst wird oft verdrängt oder rationalisiert. Psychologisch handelt es sich um einen Trauerprozess (adaptiert nach Kübler-Ross, 1969):

- **Verleugnung:** „Das Thema ist noch gar nicht aktuell.“
- **Widerstand:** „Mein Sohn ist noch nicht bereit.“
- **Verhandeln:** „Vielleicht mache ich noch ein paar Jahre.“
- **Trauer:** Tiefe emotionale Aufarbeitung des Loslassens.
- **Akzeptanz:** Umgestaltung der Identität: „Ich bin jetzt Mentor.“

Der FK, der diesen Prozess versteht, behandelt Loslasswiderstände nicht als Irrationalität, sondern als normal und bearbeitbar.

Das Vermächtnis-Dilemma

Viele Unternehmer tragen zwei widersprüchliche Wünsche:

- **Kontrolle bewahren:** „Nur ich kann das Unternehmen richtig führen.“
- **Vermächtnis hinterlassen:** „Mein Lebenswerk soll weiterleben und florieren.“

Der FK hilft durch gezielte Fragen, diesen Widerspruch aufzulösen:

- „Was ist Ihnen wichtiger: die Kontrolle über die nächsten 5 Jahre zu behalten – oder ein Vermächtnis zu schaffen, das 20 Jahre Bestand hat?“
- „Wenn Sie Ihre besten Mitarbeiter und Ihre Strategie an einen vertrauenswürdigen Nachfolger übergeben – was könnten Sie dann gut machen, was Sie jetzt nicht können?“

Nachfolge wird so nicht als Verlust, sondern als Möglichkeit zur **Neugestaltung der Rolle** gerahmt.

Praktische Interventionen zur Loslassbegleitung

Technik	Formulierungsbeispiel
Externe Validierung	„Die Unternehmer, die ich am meisten respektiere, haben den Mut gehabt
Rollenneugestaltung	„Statt ‚ausscheiden‘ – wie wäre es mit ‚in eine neue Rolle wechseln‘? Ver
Kleines Experiment	„Nehmen Sie sich zwei Wochen Urlaub und übergeben Sie die volle Vera

Technik	Formulierungsbeispiel
Zeithoheit geben	„Wir machen einen Plan und entwickeln Ihren Nachfolger. Sie entscheiden.“

4.5 Praxisfall: Metallverarbeitung Wagner KG, Stuttgart

Unternehmensprofil

Merkmal	Detail
Unternehmen	Metallverarbeitung Wagner KG (fiktiv)
Branche	Präzisionsmechanik / Maschinenbau-Zulieferer
Gründung	1978 durch Karl Wagner Sen.
Geschäftsführer	Karl Wagner Jun. (57 Jahre)
Umsatz	12 Mio. EUR (2024)
EBIT-Marge	10 % (1,2 Mio. EUR)
Mitarbeiter	45 (davon: 3 Meister, 8 Techniker, 34 Facharbeiter)
Kreditvolumen VR-Bank	2,8 Mio. EUR (Betriebsmittellinie + Maschinenfinanzierungen)
Familie	Verheiratet; zwei Kinder: Katrin (32, Lehrerin) / Michael (29, IT-Studium a

Ausgangssituation

FK Claudia Merz trifft Karl Wagner Jun. zum Jahresgespräch. Karl wirkt heute angespannt. Nach den üblichen Begrüßungen sagt er: „Ich wollte Sie ohnehin anrufen. Meine Frau drängt mich, endlich über die Zukunft nachzudenken. Mit 57 bin ich kein junger Hund mehr – und wenn ich ehrlich bin... ich weiß gar nicht, wie ich das Unternehmen jemandem übergeben soll. Weder Katrin noch Michael interessieren sich sonderlich dafür.“

Diagnostische Aufgaben für Claudia

- **Emotionaler Zustand:** Ist Karl müde, oder ist das eine echte Nachfolgekrise?
- **Nachfolgepotenziale:** Sind die Kinder wirklich ausgeschlossen, oder ist die Kommunikation schlecht?
- **Alternativen:** Wären MBO (Meister Dieter als Käufer) oder strategischer Verkauf denkbar?
- **Finanzielle Lage:** Ist das Unternehmen stabil genug für eine Nachfolgeplanung?
- **Zeithorizont:** Wie dringend ist das Thema (gesundheitliche Gründe? Burnout?)?

Beispiel-Gesprächsverlauf (systemische Technik)

Claudia: „Karl, ich freue mich, dass Sie das Thema ansprechen. Das ist nicht einfach. Bevor wir über Lösungen sprechen – darf ich ein paar Fragen stellen, um zu verstehen, wie es Ihnen dabei geht?“

Karl: [Nickt]

Claudia: „Wenn Sie sagen ‚ich weiß nicht, wie ich das übergeben soll‘ – was ist das Größte daran, das Ihnen Sorge macht?“

Karl: „Dass das Unternehmen in schlechte Hände kommt. Meine Mitarbeiter sind wie meine Familie. Ich kann mir nicht vorstellen, dass jemand Fremdes einfach reinkommt und alles ändert.“

Claudia: [Zirkuläre Frage] „Spannend. Wenn ich Ihren Meister Dieter fragen würde – wie würde der das sehen?“

Karl: „Ah... naja, Dieter würde sich sicher fühlen wollen, dass alles beim Alten bleibt. Wir haben das nie besprochen, aber ja.“

Claudia: [Wunder-Frage] „Stellen Sie sich vor: Ein Wunder. Morgen früh wachen Sie auf, und die Nachfolge ist perfekt gelöst. Alle sind beruhigt, Sie können mit gutem Gefühl in eine neue Phase gehen. Wie würde das konkret aussehen? Wer führt das Unternehmen?“

Karl: [Nachdenklich] „Idealerweise würde Dieter eine Rolle haben. Und Michael würde – vielleicht nach zwei, drei Jahren außen lernen – dann einsteigen.“

Claudia: [Zirkuläre Frage] „Und wenn ich Dieter fragen würde: ‚Karl hat sich vorgestellt, dass Sie nach einer MBO-Variante die operative Leitung übernehmen und Michaels Sohn später einsteigt‘ – wie würde Dieter reagieren, denken Sie?“

Karl: [Lächelt] „Der würde Augen machen – aber positiv. Der traut sich mehr zu, als er selbst glaubt.“

Claudia: „Das klingt, als ob es ein realistisches Bild gibt, Karl. Ich schlage vor: Etappe 1 – nächste 6 Monate – Sie sprechen vertraulich mit Dieter und mit Ihren Kindern. Etappe 2 – wir prüfen die Finanzierbarkeit eines MBO. Etappe 3 – Steuerberater und Notar rein. Und Sie entscheiden an jedem Punkt: Weitermachen oder nicht. Passt das?“

Karl: „Ja. Ich hatte Angst, dass ich heute entscheiden müsste.“

Handlungsschritte (FK-Perspektive)

Zeitraum	Schritte
Nächste 4 Wochen	Unternehmensbewertung (Kaufpreis-Grundlage); finanzielle Prüfung (Hid
Wochen 5–16	MBO-Szenario mit Dieter erkunden (Finanzierungskraft, Interesse); Micha
Wochen 17–52	Verbindliche Finanzierungszusage erarbeiten; Steuerberater & Notar einb

4.6 Arbeitsblatt: Nachfolge-Erstgespräch strukturieren

Vorbereitung (vor dem Gespräch)

- ■ Unternehmensdaten zusammentragen (Umsatz, Gewinn, Mitarbeiter, Branche)
- ■ Familie erkunden: Wer sind potenzielle Nachfolger? Alter, Ausbildung, Interesse?
- ■ Frühere FK-Notizen lesen: Hat der Unternehmer schon mal Nachfolge erwähnt?

- ■ Emotional-Register einschätzen: Wirkt er bereit – oder verdrängt er das Thema?

Eröffnungsphase (5 Min)

- ■ Psychologische Sicherheit signalisieren: „Was Sie mir erzählen, bleibt vertraulich.“
- ■ Gleichwertigkeit klarstellen: „Ich bin nicht als Prüfer hier, sondern als Begleiter.“
- ■ Agenda transparent machen: „Ich möchte heute verstehen, wie es für Sie um die Nachfolge steht – ohne Druck.“

Diagnostische Phase (20–30 Min)

Zur Bewusstseinsbildung:

- ■ „Wie lange beschäftigt Sie das Nachfolge-Thema schon?“
- ■ „Was hat Sie bewogen, es jetzt anzusprechen?“
- ■ „Wer in Ihrer Familie oder Ihrem Team kennt Ihre Gedanken zur Nachfolge?“

Zu Emotion und Blockaden:

- ■ „Was ist das Größte, das Ihnen Sorge macht bei einer Nachfolge?“
- ■ [Zirkuläre Frage] „Wie würde Ihr ältester Mitarbeiter die Situation beschreiben – wenn Sie ihn fragten?“

Zu potenziellen Nachfolgern:

- ■ „Wer könnte aus Ihrer Sicht für die Nachfolge infrage kommen?“
- ■ „Was würde die Person brauchen, um bereit zu sein?“
- ■ „Haben Sie mit ihr/ihm schon offen darüber gesprochen?“

Zur Lösungsvision:

- ■ [Wunder-Frage] „Angenommen, die Nachfolge wäre morgen perfekt gelöst – wie würde sie aussehen?“
- ■ „Was ist Ihnen wichtiger: die Kontrolle zu behalten oder ein dauerhaftes Vermächtnis zu schaffen?“

Strukturierungsphase (10–15 Min)

- ■ Nachfolgeart eingrenzen: Familienintern / MBO / Strategischer Verkauf / Stiftung
- ■ Zeithorizont klären: „In welcher Zeitspanne sehen Sie die Nachfolge?“
- ■ Nächste Schritte vereinbaren: Wer macht was bis wann?
- ■ Verbundpartner benennen: Steuerberater, Notar, DZ BANK M&A;, ggf. externer Coach