



PRAXISLEITFADEN

## NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

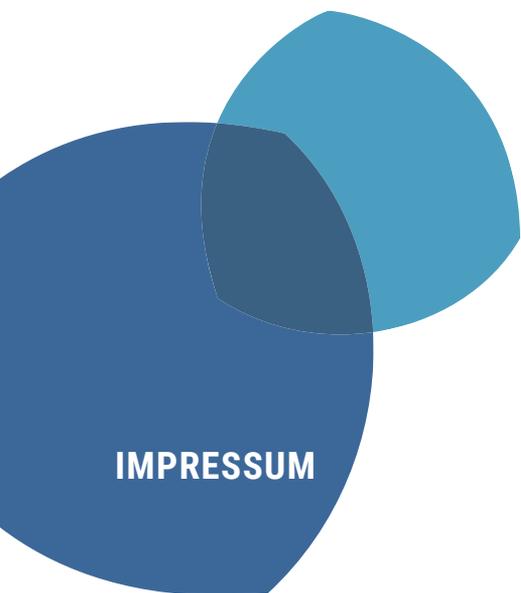
EIN LEITFADEN ZUR GESTALTUNG DER  
NACHFOLGE AUF SEITE DES UNTERNEHMENS  
UND DES GESELLSCHAFTERKREISES

von  
Torsten Groth  
Tom A. Rösen  
Arist von Schlippe  
Wittener Institut für  
Familienunternehmen (WIFU)



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE



# IMPRESSUM

## **VERANTWORTLICH:**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

**Gestaltung:** HÖHNE MEDIA GROUP

**Foto:** [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

**Illustration:** Björn von Schlippe

**Hinweis:** Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. Die Nachfolge ist als ein fortwährender Prozess zu betrachten</b>	<b>5</b>
1. Phase: Erziehung zur Nachfolge .....	6
2. Phase: Unsicherheiten bei den Nachfolgern .....	6
3. Phase: Ausbildung zur (möglichen) Nachfolge .....	7
4. Phase: Vorbereitung des Unternehmens .....	8
5. Phase: Auswahl des Nachfolgers .....	8
6. Phase: Einstieg ins Unternehmen .....	9
7. Phase: Verantwortungsübergang .....	9
8. Phase: Alleinverantwortung und Ausstieg der Senioren-generation .....	10
9. Phase: Neuorientierung in der post-aktiven Phase .....	11
<b>2. 10 Tipps zur Gestaltung einer familieninternen Unternehmensnachfolge</b>	<b>12</b>
<b>3. Idealtypischer Ablauf eines Übergabeprozesses</b>	<b>17</b>
<b>4. Ausgewählte Wittener Texte zur Nachfolge in Familienunternehmen</b>	<b>19</b>
<b>Kontakt</b>	<b>21</b>

**J**edes Familienunternehmen ist einzigartig, was in dem einen Unternehmen höchst erfolgreich ist, muss in dem anderen keineswegs gelingen. Auch jede Familie ist einzigartig, keine Familienkonstellation gleicht der anderen. Daher muss jede Nachfolgelösung mit Respekt vor der Tradition und der besonderen Situation des jeweiligen Unternehmens und der Familie gefunden werden, Standardlösungen kann es nicht geben.

Trotz einzigartiger Konstellationen gibt es im Nachfolgeprozess jedoch Fragestellungen, zu denen jede Unternehmerfamilie ihre spezifischen Antworten finden sollte. Der folgende Leitfaden liefert keine Rezepte, die eins zu eins zu übernehmen und umzusetzen sind. Er bietet vielmehr wichtige Denkanstöße und leitet zur eigenständigen Regelung der Nachfolge an. Hierzu ist der Leitfaden in drei Teile gegliedert:

- In Teil 1 wird grundlegend dafür plädiert, die Nachfolge als einen fortwährenden Prozess zu betrachten, der in der Regel über neun Phasen abgebildet werden kann,
- Teil 2 gibt in Form prägnanter Aufforderungen Hinweise zum Umgang mit typischen Fragestellungen der Nachfolgegestaltung und
- Teil 3 gibt eine kurze Übersicht, wie ein typischer Nachfolgeprozess im Zeitverlauf aussehen könnte.

Die in diesem Leitfaden zusammengefassten Inhalte sind das Kondensat der 15-jährigen Forschung des WIFU zum Thema Nachfolge. Die Autoren verbinden mit dieser Publikation die Hoffnung, Unternehmerfamilien wie Familienunternehmen bei der Bewältigung der zentralen überlebenssichernden Aufgabe eine hilfreiche Unterstützung zu liefern.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und aufschlussreiche Lektüre.

Witten, im August 2013

**Torsten Groth**  
**Tom A. Rösen**  
**Arist von Schlippe**

# 1 | DIE NACHFOLGE IST ALS EIN FORTWÄHRENDER PROZESS ZU BETRACHTEN

**U**nter Nachfolge wird oftmals die Übergabeentscheidung zur Führung des Unternehmens verstanden: Wer übernimmt zum Tag X die Führung, wer gibt diese ab und wie wird die „Übergabe des Staffstabs“ gestaltet? Diese übliche Sichtweise übersieht jedoch, dass die Nachfolge nicht nur in der Führung des Unternehmens zu vollziehen ist, sondern auch in der Weitergabe von Unternehmensanteilen (vgl. 2.3). Vor allem aber blendet die Reduktion auf eine Nachfolgeentscheidung viele Nachfolgedynamiken in Unternehmerfamilien aus, die schon lange vor der Verantwortungsübergabe und auch danach das Leben der Familienmitglieder geprägt haben oder immer noch prägen. Angemessener ist es, die Nachfolge als einen fortwährenden (Kommunikations-) Prozess zu verstehen.

Dieser beginnt, sobald Kinder auf der Welt sind und die Weitergabe eines Unternehmens an die nächste Generation in Erwägung gezogen wird. Ein Endpunkt des Prozesses ist kaum zu definieren. Nachfolge begleitet Unternehmen wie Familie folglich immerfort. Solange eine (Eigentümer-)Familie einen bestimmenden Einfluss auf ein Unternehmen ausübt, solange man also von einem Familienunternehmen sprechen kann, sollten ausgewählte Aspekte der Nachfolge kontinuierlich reflektiert werden.

In der Praxis hat es sich bewährt, neun relevante Phasen des Nachfolgeprozesses zu unterscheiden:<sup>1</sup>



Abbildung 1: die neun Phasen des Nachfolgeprozesses.

<sup>1</sup> Das hier aufgeführte Phasenmodell ist eine Erweiterung des Wittener Phasenmodells zur Nachfolge. Vgl. hierzu auch Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. (2012).

## 1. PHASE: ERZIEHUNG ZUR NACHFOLGE (VOR ALLEM 4.-16. LEBENSJAHR DER NACHFOLGEGENERATION)

Die Nachfolgevorbereitung beginnt im Kindesalter. Gerade bevor in Schulzeiten unter Schülern erwähnt (und zugleich auch verglichen) wird, was die Eltern beruflich machen, ist es wichtig, den



Kindern Sicherheit zu geben, was es heißt, als Kind einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen – vor allem, wenn das Unternehmen im öffentlichen Fokus steht und die Kinder den Namen des Unternehmens tragen. Dem jeweiligen Alter entsprechend sind die Kinder mit dem Unternehmen und den Besonderheiten vertraut zu machen, ohne einen Druck aufzubauen, in die Fußstapfen der Eltern treten zu müssen. Keineswegs sollten Kinder zu früh daraufhin beobachtet werden, ob sie (in der Schule oder im Spielverhalten) Fertigkeiten zeigen, die später einmal für eine Karriere im Unternehmen nützlich sein könnten. In der Praxis beobachtbar sind auch Eltern, die ihre Kinder schützen wollen und das Bestreben haben, die Kinder bewusst vom Unternehmen fernzuhalten. Hintergrund hierfür ist die Idee, dass die Nachkommen „befreit“ und ohne unternehmerische Vorprägung aufwachsen können. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass die Kinder auf diese Weise eher eine ambivalente Botschaft bekommen: Sie sollen anfangs von etwas ferngehalten werden, das später ihr Leben prägen soll bzw. auf das einige ihr Leben ausrichten sollen. Wie kann ein „gesundes Verhältnis“ zu etwas entstehen, vor dem man „geschützt“ wurde? Auch ist zu bedenken, dass sich dieses

künstliche Verhalten meist nur schwer aufrecht erhalten lässt, insbesondere bei Unternehmerfamilien, in denen einzelne Mitglieder in unmittelbarer Nähe zu Unternehmen leben, der Firmenname dem eigenen Namen gleicht sowie wenn einer oder beide Elternteile im Unternehmen tätig sind und sie von den Unternehmensentwicklungen im familiären Alltag tangiert werden (z. B. kurzfristige Absage des geplanten Sommerurlaubs wegen technischer Probleme im Betrieb, Absage der Teilnahme an einer Schulaufführung wegen eines Kundenbesuches etc.). Auch empfinden Kinder in Unternehmerfamilien das Unternehmen oftmals als eine Art „Geschwister-Kind“, mit dem sie ohnehin regelmäßig um Zeit und Aufmerksamkeit in einem Konkurrenzverhältnis stehen, denn die vielfältigen und komplexen Anforderungen des Unternehmens führen zu einer Art „Kommunikationsverknappung“, was andere, familiäre Belange des Alltags (Kindergarten, Schule und Hausaufgaben usw.) anbetrifft. Auch ist der Gemütszustand von Eltern, Großeltern oder anderen nahen Verwandten nicht selten von der Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigt. Wenn dieser zentrale Einflussfaktor der Familiendynamik nun bewusst von der Familienkommunikation ferngehalten wird, können hieraus sogar Aversionen gegenüber dem dann „Unbekannten“ entstehen.

*Eltern sollten in den ersten Jahren also einen Mittelweg finden, den Kindern ein Aufwachsen zu ermöglichen, das nicht auf die Nachfolge fixiert ist, sie aber zugleich mit dem Unternehmen und den Chancen einer möglichen Nachfolge vertraut macht.*

## 2. PHASE: UNSICHERHEITEN BEI DEN NACHFOLGERN (IN ETWA 12.-20. LEBENSJAHR DER NACHFOLGEGENERATION)

Z eitlich überlappend mit der ersten Phase, in der die Eltern das Unternehmertum in seinen Vorzügen und Anforderungen vorleben und vorgeben, beginnt eine zweite, in der die Kinder eine eigene Einstellung zum Unternehmen und zur Nachfolge ausbilden. Die für die Pubertät typischen Suchprozesse zwischen Autonomiebestrebungen und Bindungserhalt werden in dieser Phase auch anhand der Nachfolgefrage „durchgespielt“. Zeiten großer Zustimmung („Ich gehe in die Firma! – Ich mache das, was meine Eltern machen!“) werden oftmals

abgelöst von Zeiten, in denen die Ablehnung groß ist und auch impulsiv gezeigt wird („Niemals werde ich das tun, was ihr wollt! – Ich lebe mein eigenes Leben!“). In dieser emotional aufwühlenden Entwicklungsphase der Kinder bzw. Jugendlichen, die nicht nur Unternehmerfamilien durchrüttelt, ist es wichtig, dass beide Generationen miteinander in Kontakt bleiben.

Vor allem ist es wichtig, dass die Eltern übergroßen Nachfolgeeifer wie auch Ablehnungen der Nachfolge als Lernphasen reinterpretieren. In der Pubertät wird Eigenständigkeit erprobt und damit eine Fähigkeit erlernt, die später für unternehmerisches Denken wichtig ist. Und sollte sich in dieser Lebensphase die



*Hör' endlich auf, ständig hinter mir herzuläuf'n und verhalte dich wie ein richtiger Nachfolger!*

Eigenständigkeit des Nachwuchses dadurch äußern, dass dem elterlichen Nachfolgewunsch vehement widersprochen wird, dann reicht zur Akzeptanz in dieser Phase vielleicht der Hinweis, dass dies erfahrungsgemäß kein definitiver Entschluss ist, der auch in zehn Jahren noch gelten muss. Die Herausforderung für die Unternehmerfamilie besteht in dieser Phase somit darin, einen fruchtbaren Boden für die Lernphase zu bereiten. Auf diesem kann dann eine Haltung zum Thema Nachfolge entstehen. Hierbei ist die Paradoxie zu bewältigen, dass die Grundhaltung zwar bei jedem Kind „von innen“ kommen muss, diese aber von den Eltern gefördert bzw. angeregt werden kann. Gleichzeitig ist ein „Überdüngen“ dieses Bodens mit elterlichen Erwartungen zu vermeiden.

*Ein frühes Ja zur Nachfolge heißt nicht, dass die Nachfolgefrage geklärt ist, und ein zwischenzeitliches Nein zur Nachfolge kann einen Reifeprozess anzeigen, der später ein viel bewussteres Ja zur Nachfolge ermöglicht.*

### 3. PHASE: AUSBILDUNG ZUR (MÖGLICHEN) NACHFOLGE (16.-30. LEBENSJAHR DER NACHFOLGEGENERATION)

Das Gefühl der Ambivalenz setzt sich unter vielen Nachfolgern und Nachfolgerinnen auch in den Zeiten der Ausbildung fort. Die Frage, inwieweit eine Ausbildung oder auch ein Studium direkt auf die Zukunft im elterlichen Unternehmen ausgerichtet werden soll, oder aber, ob man eine den eigenen Neigungen entsprechende Studienwahl vornehmen darf, prägt diese Phase. Dabei sollte (v. a. aus Elternsicht) die Relevanz der Ausbildungswahl nicht überbewertet werden. Sorge zu tragen ist, dass sich in der Ausbildungswahl nicht eine innere Oppositionshaltung zur Nachfolge fortsetzt („Ich werde Künstler!“ ... aber nicht, weil man künstlerisch begabt ist, sondern weil man damit den Vater oder die Mutter ärgern kann), die eher dem Alter der Phase 2 zuzurechnen ist. Aber selbst vermeintlich abwegige Ausrichtungen und unkonventionelle Lebensläufe bieten in Kombination mit späteren fachlichen Weiterbildungen und unternehmerischen Erfahrungen immer noch Optionen zum Einstieg ins Unternehmen.

Im Idealfall finden sich Ausbildungen und Studienausrichtungen, die sowohl den Neigungen der nächsten Generationen entsprechen, auf eine mögliche Nachfolge vorbereiten und zugleich Optionen für weitere berufliche Ziele innerhalb und außerhalb des elterlichen Unternehmens darstellen.

*Hilfreich für alle Beteiligten ist es, wenn Ausbildungskriterien für die unternehmerische Nachfolge und auch die Einstiegsszenarien ins Unternehmen schon frühzeitig allen Beteiligten klar kommuniziert werden, so dass diese mit der Ausbildungswahl abgestimmt werden können.*

#### 4. PHASE: VORBEREITUNG DES UNTERNEHMENS (CA. 55. LEBENSJAHR DER UNTERNEHMERGENERATION)

Mitte des fünften Lebensjahrzehnts der Unternehmerngeneration ist es spätestens an der Zeit, das Unternehmen „übergabefähig“ zu machen. Dies bedeutet – sofern noch nicht geschehen –, Führungsstrukturen zu entwickeln, die das Unternehmen unabhängiger von der aktuellen Familienführung machen. Je stärker die „Selbstführung“ des Unternehmens ausgeprägt ist, je eigenständiger also eine zweite Führungsebene unternehmensrelevante Entscheidungen treffen kann und darf, desto leichter wird es einem Familienmitglied fallen, Führungsverantwortung zu übernehmen oder sich bewusst dagegen zu entscheiden. Sollte die innerfamiliäre Nachfolge nicht zustande kommen, hat dies außerdem den Vorteil, dass das Unternehmen trotzdem führungsseitig abgesichert ist und dass keine oder weniger schwerwiegende Konsequenzen zu befürchten sind. Für die Nachfolgergeneration entsteht somit keine Zwangssituation („Wenn du nicht in die Firma kommst, gibt es keinen, der sie führen kann ...“).

*Zur Nachfolgevorbereitung des Unternehmens gehört es auch, strategisch zu prüfen, inwieweit größere Innovationsschritte, Wachstumsnotwendigkeiten oder Internationalisierungsschritte anstehen. Diese Entwicklungen sind von der personellen Nachfolge (siehe Phase 6) möglichst zu entkoppeln, so dass die nächste Generation in einer Phase, in der die eigene Position zu festigen ist und sich das Zusammenspiel auf Führungsebene gerade einstellt, nicht auch noch radikale Wandelprozesse nachholen muss.*

#### 5. PHASE: AUSWAHL DES NACHFOLGERS (20.-35. LEBENSJAHR DER NACHFOLGERGENERATION)

Bevor der Einstieg der nächsten Generation in das Unternehmen erfolgt, ist es notwendig, dass sich die Gesellschafterfamilie über Bedingungen des Eintritts und gegebenenfalls des Austritts aus dem Unternehmen einig wird. Typischerweise werden entsprechende Kriterien im Rahmen familienstrategischer Überlegungen in einer Familienverfassung oder sogar im Gesellschaftervertrag fixiert, die Überprüfung der vorhandenen Kompetenzen wird Gremien übertragen, die im Wesentlichen aus familienexternen Mitgliedern bestehen. So sind zu erwartende Fertigkeiten und Fähigkeiten (z. B. Bildungsgrad, Führungserfahrung in fremden Unternehmen etc.) sowie klare Anforderungsprofile für einzelne Rollen (Was muss ein Bereichsleiter bzw. Geschäftsführer können?) festzulegen. Dieses klare



Anforderungsprofil hilft nicht nur den Familiengesellschaftern, die Auswahlentscheidung nach Kriterien der Kompetenz statt nach der Herkunft zu fällen. Auch die Generation der Nachfolger kann dadurch sehr genau einschätzen, welche Leistungen und Erfahrungen sie zu erbringen hat und welche Konsequenzen ein Nicht-Erfüllen haben kann. Wird deutlich, dass ein(e) Kandidat(in) die definierten Anforderungen nicht erfüllen wird, kann ein späterer Austritt aus dem Unternehmen meist wesentlich konfliktfreier erfolgen.

*Grundprinzip in dieser Phase ist, dass die Unternehmerfamilie Strukturen schafft, in denen die Familie nicht allein über die Fähigkeit und Eignung von Mitgliedern der Familie entscheiden muss.*

## 6. PHASE: EINSTIEG INS UNTERNEHMEN (20.-35. LEBENSJAHR DER NACHFOLGEGENERATION)



Wenn alle Beteiligten der Meinung sind, dass eine familieninterne Nachfolge angestrebt werden soll, dann sind der Einstieg des Nachfolgers in das Unternehmen sowie der „Weg zur Spitze“ zu planen. Alle Lernphasen, die der Junior oder die Juniorin durchläuft, sind als Teil eines grob skizzierten Karrierepfades zu sehen, so dass allen Beteiligten bewusst ist, warum und wie lange er oder sie in einzelnen Abteilungen tätig ist, ein Tochterunternehmen leitet etc. Für das Unternehmen sowie die Senior- und Juniorgeneration wird so eine klare Erwartungshaltung aneinander formuliert. Ist diese nicht zu erfüllen, sind entsprechende Konsequenzen von allen Beteiligten einzufordern. Eine Reflexion nach Abschluss eines Karriereschritts hilft dabei, die nächsten Schritte oder den Ausstieg ohne „Gesichtsverlust“ möglich zu machen. Abzuraten ist von der Praxis, dass die Kinder einfach ins Unternehmen

„hineingleiten“, also ohne ein eigenes Büro und ohne definierte Funktion über eine unbestimmte Zeit, ja über Jahre mitlaufen. Die Gefahr ist groß, dass auf diese Weise der familiäre Kinderstatus auf den Unternehmenskontext übertragen wird (siehe auch 2.7). Oftmals machen Nachfolger einen solchen „planlosen Einsatz“ nur deshalb mit, weil sie auf die Chance hoffen, irgendwann „gesehen“ zu werden. Typischerweise würde kein einziger dieser Nachfolger eine vergleichbare Stelle in einem externen Unternehmen annehmen. Nachfolger, die ohne klare Abmachung ins elterliche Unternehmen eintreten, vertrauen oftmals darauf, dass die Familie „schon eine gute Lösung finden wird“. Sie stehen vor dem hohen Risiko, mit Mitte dreißig ohne nennenswerte Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt unvermittelbar zu sein und somit „alternativlos“ eine Karriere im elterlichen Betrieb führen zu müssen, in der Literatur wird in diesem Zusammenhang von „Successor's trap“ gesprochen.

*Zu vermeiden sind daher lang andauernde, vermeintliche „Lernphasen“, die aufgrund fehlender Aufstiegsperspektive die Rollenzuschreibung als „ewiger Junior“ oder „ewige Juniorin“ nahelegen.*

## 7. PHASE: VERANTWORTUNGSÜBERGANG (BEIDE GENERATIONEN GEMEINSAM IN LEITENDER FUNKTION)

Im Fortgang des Nachfolgeprozesses gibt es oftmals längere Phasen, in denen beide Generationen an Bord sind. Gerade diese gemeinsame Zeit ist für alle Beteiligten mit hohen Anforderungen verbunden. Hier gilt es, untereinander und gegenüber der Belegschaft die jeweiligen Rollen zu klären und für Erwartungssicherheit zu sorgen. Wenn beide Generationen im Unternehmen auftreten, repräsentieren sie immer auch eine Eltern-Kind-Konstellation. Die eine Person ist weit erfahrener als die andere. Dafür steht die junge Generation vielleicht für Erneuerung und eine Abkehr vom Stil patriarchaler Alleinentscheidungen usw. Vielfältige Sorgen und Ängste, Hoffnungen und Wünsche werden



*Was du immer redest! Natürlich sollst du dich selbst sein!  
Du sollst mir alles genauso machen wie ich, ist das zu viel verlangt?*

aus dem Unternehmen an das ungleiche „Gespann“ herangetragen und stellen dieses vor eine Zerreißprobe. Stimmen sich beide Generationen nicht ab, droht eine Aufspaltung der Belegschaft – je nach Interesse solidarisieren sich einzelne Gruppen mit „ihrer“ Generation.

*Besonders die Senioren- generation steht hier in der Verantwortung, in der Außenwirkung deutlich zu machen, dass Entscheidungen gemeinsam abgestimmt sind und mitgetragen werden, selbst wenn diese nicht mehr der „alten“ Praxis entsprechen.*

## 8. PHASE: ALLEINVERANTWORTUNG UND AUSSTIEG DER SENIORENGENERATION (IN ETWA AB DEM 60. LEBENSJAHR DES ÜBERGEBERS BZW. AB DEM 35. LEBENSJAHR DES/DER ÜBERNEHMENDEN)

Die vorletzte Phase des Nachfolgeprozesses verschiebt den Fokus hauptsächlich auf die Senioren- generation. Da diese das Unternehmen über viele Jahrzehnte geprägt hat und auch viele Mitarbeiter im Unternehmen keine anderen „Chefs“ erlebt haben, ist der definitive Wechsel in der Führungsverantwortung klar zu kommunizieren und zu

markieren, sowohl nach außen als auch nach innen, sowohl symbolisch (z. B. Staffelübergabe auf der Betriebsversammlung, Bürowechsel etc.) als auch in der Betriebspraxis (Wer hat die Letztentscheidung? An wen haben sich die Mitarbeiter mit ihren Sorgen und Ängsten zu wenden? Explizite Verweise an die neue Führung, wenn aus Gewohnheit „der Alte“ noch einmal „angespielt“ wird etc.). Außerdem ist zu klären, welche zukünftige Rolle und Funktion die Senioren im Unternehmen einnehmen: Verabschieden sie sich komplett, sind sie nur noch Ratgeber (und üben ggf. auch eine offizielle Beiratsfunktion aus) oder gibt es noch Kompetenzbereiche, in denen sie unabkömmlich sind? Eine Erfolgsformel für den Übergang in die postaktive Phase gibt es nicht, in allen Konstellationen gibt es positive wie negative Beispiele. Wichtig ist auch hier, dass nach innen wie außen für eine klare Rollenverteilung gesorgt wird, dass also eine nachrangige Position für den ehemaligen Geschäftsführer nicht zu einer „Hintertür“ wird, alles beim Alten zu lassen.



*Für die abgehende Generation besteht die Aufgabe darin, dass sie an einer „Neudefinition“ ihres privaten Lebens arbeitet, das ihr aufgrund ihres unternehmerischen Engagements oftmals versagt blieb.*

## 9. PHASE: NEUORIENTIERUNG IN DER POST-AKTIVEN PHASE (MIT AUSSTIEG DER SENIORENGENERATION)



*Nach 40 Jahren voll im Einsatz als Unternehmer, wie noch Golfspielen?*

Nach der Übergabe der Verantwortung an die Junior-Generation beginnt für Übergeber eine völlig neue Lebensphase. Zum einen sind die Arbeitsbelastung und der Verantwortungsdruck weitgehend von ihnen genommen, gleichzeitig gilt es, die neu hinzugewonnene Ressource Zeit „sinnvoll“ einzusetzen. Verfügt der Senior nicht über alternative Engagements, zum Beispiel in gemeinnützigen Einrichtungen, in der Arbeit als Business Angel für Unternehmensgründer, als Dozent in Bildungseinrichtungen, oder lebt er nach der Verantwortungsübergabe nicht ein zeitaufwändiges Hobby aus, ist die latente Gefahr, „rückfällig“ zu werden und im Unternehmen in Entscheidungsprozesse einzugreifen, sehr hoch. Oftmals begründet sich dieses Verhalten dann formal mit unerwünschten Entwicklungen des Unternehmens, die der Junior-Generation zuzurechnen sind, dahinter steht oft der Wunsch des Seniors, noch „gebraucht“ zu werden. Nach meist über 30-jährigem Einsatz unter „Vollgas“ ist dieses Bedürfnis verständlich. Die Attraktivität von Segeltörns und Golfgruppen allein ist meist nicht nachhaltig. Steht kein alternatives Engagement für den Senior zur Verfügung, ist eine vermeintliche Fehlentwicklung im Unternehmen eine nur zu gern verwendete Argumentation, sich wieder voll einbringen zu können (bzw. zu „müssen“).

Da es aber auch Situationen geben kann, in denen ein Eingreifen des Seniors tatsächlich eine substanzielle Hilfestellung für ein Unternehmen in einer gefährlichen Fehlentwicklung sein kann, ist hier besonders wichtig, dass der/die SeniorIn seine/ihre persönlichen Themen von Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens gut bearbeitet hat, um die Lage des Unternehmens sachlich und nicht aus verdeckter Bedürftigkeit heraus zu beurteilen. Es geht kein Weg an dem vorbei, was in der Literatur „Consciousness raising“ genannt wird: an dem Herstellen von Bewusstheit. Dies gelingt erfahrungsgemäß besser im Gespräch – etwa mit Freundinnen oder Freunden in einer ähnlichen Lage oder mit Personen, die das Unternehmen und die Familie gut kennen und uneigennützig Rat geben können; auch ein Coaching kann hier anzuraten sein.

*Die Familie ist an dieser Stelle gefordert, diese „Rückfälle“ systematisch zu beobachten und mit der Seniorengeneration im kritischen Dialog zu bleiben. Hierdurch kann die unternehmerische Energie der Seniorengeneration erhalten und nutzenstiftend eingesetzt werden.*

### ZUSAMMENFASSUNG

Die Nachfolge als einen Prozess zu betrachten und die neun Phasen mit ihren spezifischen Anforderungen zu beachten, sehen wir als einen Beitrag, über den über einen langen Zeitraum hinweg an „Bewusstheit“ gearbeitet wird. Diese Bewusstheit kann man vielleicht als den bedeutsamsten „Erfolgsfaktor“ der Nachfolge bezeichnen. Denn eine solche Prozesssicht erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die beteiligten Personen und Generationen in allen Lebens- und Berufsphasen miteinander im Dialog über ihre Wünsche, Erwartungen, Interessen etc. bleiben, und dabei zugleich das Wohl des Unternehmens nicht aus den Augen verlieren.

## 2 | 10 TIPPS ZUR GESTALTUNG EINER FAMILIEN- INTERNEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE

---

**E**rgänzend zur Prozessbetrachtung der Nachfolge haben sich in der Praxis die folgenden zehn Prinzipien und Leitsätze bewährt:

### 1 | THEMATISIEREN SIE DIE NACHFOLGE!

---

**D**ie Nachfolge ruft bei allen Beteiligten Sorgen, Ängste und Erwartungen hervor, mit der oft zu beobachtenden Folge, dass die Übergabe (bewusst oder unbewusst) hinausgezögert wird. Dabei steht zumeist der in der Öffentlichkeit diskutierte „Unwille“ der Seniorengeneration, die Verantwortung abzugeben, gar nicht so sehr im Vordergrund. Vielmehr ist es das Bestreben vieler Unternehmereltern, keinen unternehmerischen Fehler zu machen und zugleich kein Familienmitglied zu enttäuschen. Es spielt bei der abgehenden Generation auch noch ein psychologisches Moment mit hinein: Sich mit der Nachfolge zu beschäftigen heißt auch, die eigene Endlichkeit zu thematisieren.

Aber auch die Juniorengeneration ist beteiligt an der „Nicht-Kommunikation“ im Zuge der Nachfolge: Sie scheut aus Unsicherheit, der Aufgabe gewachsen zu sein, oder auch aus Sorge, die Eigenständigkeit aufzugeben, die bewusste Auseinandersetzung mit der Nachfolgefrage und somit mit der Seniorengeneration.

In Folge dieser unbewussten Vermeidungsstrategien ist das Thema Nachfolge in den Köpfen der beteiligten Generationen zwar durchaus präsent, aber es wird vielfach nicht gemeinsam besprochen, es findet kein Austausch statt. So verständlich das beidseitige Zögern auch ist, hilfreich ist eine solche Tabuisierung nicht: Irgendwann muss das Thema Nachfolge angesprochen werden, müssen die offenen Fragen „auf den Tisch“. Vor allem ist zu bedenken: Auch die Vermeidung von Entscheidungen wird letztendlich zu einer Entscheidung – und zwar eine gegen die Nachfolge.

Wenn, wie unter 1. geschildert, die Nachfolge als ein Prozess und somit als eine dauernde Reflexionsaufgabe gesehen wird, die von allen Beteiligten in verschiedenen Lebensphasen gemeinsam diskutiert wird, dann verliert die Nachfolgeentscheidung auch die existenzielle Schwere. Nicht mehr die

Eltern müssen (nach langem Grübeln) die Nachfolge alleine bestimmen, und die Kinder stehen auch nicht vor der schweren Situation, sich an einem Tag X zu bekennen und „Ja“ oder „Nein“ sagen zu müssen. Über Jahre können sich Optionen und Lösungen herauschälen, die in ihren Vorzügen und Nachteilen abgewogen werden nach Kriterien des Unternehmens, der Familie sowie der persönlichen Befindlichkeiten.

### 2 | UNTERSCHIEDEN SIE ZWISCHEN DER NACHFOLGE AUF GESELLSCHAFTER- UND UNTERNEHMENSSEITE!

---

**D**a das Unternehmen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht und somit von dort täglich Anforderungen an die Führung gerichtet werden, ist es wenig verwunderlich, dass unter dem Schlagwort „Nachfolge“ oftmals nur die Weitergabe der operativen Leitung verstanden wird. Dieser Fokus darf aber nicht dazu führen, dass die Gesellschafternachfolge ein „Schattendasein“ fristet. Die Eigentümer bilden das Rückgrat des Unternehmens, sie müssen die weitreichenden strategischen Entscheidungen treffen bzw. mittragen, Gesellschafterkompetenz entwickeln, Gremien- bzw. Leitungspositionen und Beiratspositionen besetzen usw.

Viele prominente Fälle des Scheiterns von Familienunternehmen sind zurückzuführen auf Eigentümerstrukturen, denen es an Entscheidungsfähigkeit und Identifikation mangelte. Typische Fehlentwicklungen sind beispielsweise Pattsituationen unter Geschwistern oder Stämmen, Gesellschafter, die eher an Ausschüttungen, denn an unternehmerischer Entwicklung interessiert sind, Patriarchen, die zwar formell die Anteile überschrieben haben, aber informell alles dominieren, u.v.m.

Da alle Eigentümerstrukturen ihre Vor- und Nachteile haben, ist im Einzelfall detailliert zu prüfen, welche historischen Muster der Weitergabe sich bewährt haben und wie sich die Gesellschafterstruktur mit der kommenden und darauf folgenden Generation in Bezug auf die Gesellschafterzahl verändern wird. Erfahrungsgemäß sind die sogenannten Stammesregelungen hier am vulnerabelsten für die Entstehung dauerhafter Konflikte, denn

sie bringen oft die Gefahr mit sich, dass nach starren Prinzipien abgestimmt wird und das Stammesinteresse höher bewertet wird als das Unternehmensinteresse.

*Generell gilt die Formel: Je kleiner der Gesellschafterkreis, desto wichtiger ist es, externes Know-how zu integrieren, das nicht nur weiteres Fachwissen einbringt, sondern auch Pattsituationen und Konflikte unter den wenigen Gesellschaftern vermeiden hilft. Je größer der Gesellschafterkreis, desto relevanter wird der Aufbau von formalisierten Entscheidungsstrukturen und auch die Formulierung einer Familienverfassung, damit der wachsende Kreis an Eigentümern entscheidungsfähig ist und mit dem Unternehmen verbunden bleibt.<sup>2</sup>*

### 3 | BEACHTEN SIE DIE FINANZIELLEN, STEUER- UND ERBRECHTLICHEN IMPLIKATIONEN!<sup>3</sup>

**N**achfolgeregelungen werden stark von steuer- und erbrechtlichen Fragen beeinflusst. Die Überlegungen, wer für die Nachfolge in der Unternehmensleitung in Frage kommt und in welcher Konstellation Eigentümeranteile weitergegeben werden, sollten Hand in Hand mit der Klärung finanzieller, steuer- und erbrechtlicher Fragen gehen. Dabei sind vor allem folgende Fragestellungen von hoher Bedeutung:

- ➔ Soll es eine vorweggenommene Erbfolge geben?
- ➔ Müssen andere Geschwister eine Ausgleichszahlung („Pflichtteil“) erhalten oder bedarf es Pflichtteilsverzichtserklärungen?
- ➔ Soll die Alterssicherung Bestandteil der Nachfolgeregelung sein und wie soll dies genau aussehen?
- ➔ Welche Freibeträge können genutzt werden?
- ➔ Muss der Gesellschaftsvertrag angepasst werden? etc.

*Die sich ständig wandelnden Regelungen und Bestimmungen sind so komplex, dass sie die frühzeitige Konsultation eines Fachmannes notwendig machen können. Die Beachtung der steuerlichen und rechtlichen Aspekte sollte jedoch nicht dazu führen, dass einzig nach steuerlichen Optimierungsgesichtspunkten gehandelt wird. Es geht immer um ein Abwägen vor dem Hintergrund familiärer Dynamiken und individueller Bedürfnisse.*

### 4 | DENKEN SIE AN DAS UNTERNEHMEN (OHNE FAMILIE)!

**F**amilienunternehmen zeichnen sich durch ein sehr enges, zumeist positives Zusammenwirken von Familie und Unternehmen aus. Die Familie macht den großen Unterschied zu den anderen Unternehmensformen aus. Gerade in Nachfolgeprozessen können jedoch die Schattenseiten dieser sogenannten Ko-Evolution hervortreten. Nachteilig wirkt es sich oft dann aus, wenn familiäre Erwägungen einen zu starken Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben: Überlebensrelevante Unternehmensentscheidungen werden beispielsweise nicht getroffen, da diese zu große negative Auswirkungen auf einzelne Familienmitglieder oder insgesamt auf den Familienfrieden haben könnten. Darum sind bei allen Konkretisierungen der Nachfolge immer unternehmerische „Prüffragen“ zu stellen:

- ➔ Wie sähe das Unternehmen ohne Familie aus?
- ➔ Welche unternehmerischen Entscheidungen würde man unter dieser Konstellation anders treffen?
- ➔ Was sind die strategischen und operativen Herausforderungen, die dann zutage treten würden?

Hier eine Klarheit in den Antworten herbeizuführen, gerade indem man gedanklich den Faktor Familie ausklammert, kann auch die Suche nach einer Nachfolgelösung erleichtern. Es geht nicht darum, den Faktor Familie herauszukürzen oder einfach zu übersehen, es geht einzig darum, kritisch zu prüfen, ob

<sup>2</sup> Vgl. hierzu ausführlich Schlippe, A.v.; Groth, T. & Plate, M. (2011) und Rösen, T.; Groth, T. & Schlippe, A.v. (2012).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu ausführlich Layer, B. & Seemann, A. (2017).

unterschwellig Familiengesichtspunkte mitgeführt werden, die einzig der Familie oder dem Familienfrieden dienen, nicht aber dem Unternehmen.

*Eines zeigt sich immer wieder: Familienunternehmen überleben nur dann über mehrere Generationen hinweg, wenn sie im Zweifelsfall in der Lage sind, das Unternehmenswohl über das der Familie zu stellen, ohne dabei die Familienmitglieder dauerhaft vor den Kopf zu stoßen und zu demotivieren.*

## 5 | DENKEN SIE AN DIE FAMILIE (OHNE UNTERNEHMEN)!

Die Überlebendssicherung des Unternehmens zu priorisieren, heißt jedoch nicht, die Familienseite gänzlich zu vernachlässigen. Aufgrund des permanenten Zusammenwirkens von Unternehmen und Familie sollten auch umgekehrt Fragen zu den Besonderheiten und Eigenarten der Familie (bzw. Familienmitglieder) reflektiert werden:

- ➔ Wie sähe die Familie ohne Unternehmen aus?
- ➔ Welche Bedürfnisse von Familienmitgliedern treten besonders hervor?
- ➔ Welche die Familie betreffenden Entscheidungen würden ohne das zugehörige Unternehmen anders getroffen werden?
- ➔ Mit welchen Fragen und Themen müsste sich die Familie vordringlich befassen?

Jede Unternehmerfamilie hat einen Doppelauftrag zu bewältigen. Sie ist eine Familie, die zum Wohle des Unternehmens agieren muss, zugleich bleibt sie eine Familie, die das Wohl ihrer Mitglieder nicht aus dem Blick verlieren darf. Vor allem der Zusammenhalt der Familie ist ein großer Wert, der durch die Nachfolge möglichst nicht beschädigt werden darf. Viele Konflikte in Unternehmerfamilien haben ihren Ursprung in Nachfolgeentscheidungen, die zum Missfallen weiterer naher Verwandter ausgefallen sind und selbst Jahrzehnte später nicht vergessen werden.

Wenn die unternehmerisch dringlichen Fragen und die vordringlich familiären Anliegen getrennt voneinander besprochen wurden, ergibt sich im Regelfall

ein neuer Blick auf die Nachfolgeregelungen. Gerade weil Familie und Unternehmen eng miteinander verwoben sind, sollten alle Beteiligten sich der jeweiligen Eigendynamiken bewusst sein und am Ende eine gemeinsame Entscheidung treffen.

*Eine Nachfolgeentscheidung ist immer eine Abwägung unternehmerischer Notwendigkeiten und familiärer Bedürftigkeiten. Sich dies bewusst zu machen und dementsprechend zu handeln, ist ein großer Schritt hin zu einer erfolgreichen Nachfolgelösung.*

## 6 | PRIORISIEREN SIE DIE KOMPETENZ ALS AUSWAHLKRITERIUM FÜR DIE NACHFOLGEKANDIDATEN!

Es ist nicht ungewöhnlich – und muss für eine Familie auch keinen Makel bedeuten –, wenn die Unternehmensnachfolge nicht innerhalb der Familie gelöst werden kann. Auch wenn oftmals nach wie vor eine innerfamiliäre Nachfolge präferiert wird, so lässt sich dieser Wunsch meist nur bei der Hälfte der Unternehmen realisieren. Das Beharren auf der Vorstellung, einen Kandidaten aus der eigenen Familie benennen zu wollen, obwohl keines der Kinder hierfür fachlich und/oder persönlich geeignet ist, kann weder im Interesse des Unternehmens noch der Familie sein.

Stellen Sie sich vorab die folgenden Fragen:

- ➔ Welches Kompetenzprofil würde man von einem Fremdmanager erwarten? (Gibt es eine Stellenbeschreibung für die angestrebte Position der Nachfolgerin/des Nachfolgers?)
- ➔ Würde ich meinen (familieninternen) Nachfolger auch für geeignet halten, wenn dieser nicht aus der Familie stammen würde?
- ➔ Wer kann bei der Entscheidung über die Erfüllung notwendiger Kompetenz- und Erfahrungsvoraussetzungen als externe und „neutrale“ Instanz fungieren? (Gibt es von allen akzeptierte Beiratsmitglieder, die nicht zur Familie gehören? Kann sich die Familie auf ein möglichst neutrales Verfahren zur Beurteilung einigen?)

Die Installierung eines familienexternen Geschäftsführers ist mehr als nur eine Ersatzoption. So können diese ergänzendes Branchenwissen einbringen, zu Partnern/Mentoren der (potenziellen) NachfolgerInnen werden und möglicherweise auch für eine Übergangszeit als Unternehmensleitung agieren. Sollten eigene Kinder für die operative Nachfolge in Betracht gezogen werden, sollten diese auf jeden Fall ein vergleichbares Kompetenzniveau aufweisen wie familienexterne Kandidaten.

*„Kompetenz vor Abstammung“, so lautet die Faustformel zur Nachfolge. Da jedoch die objektive Beurteilung von Kompetenzen aus Eltern- und Familiensicht extrem schwer vorzunehmen ist, ist es ratsam, einen Beirat oder externen Experten hinzuzuziehen. Grundprinzip: Die Familie sollte nie alleine über die Eignung von Familienmitgliedern entscheiden.*

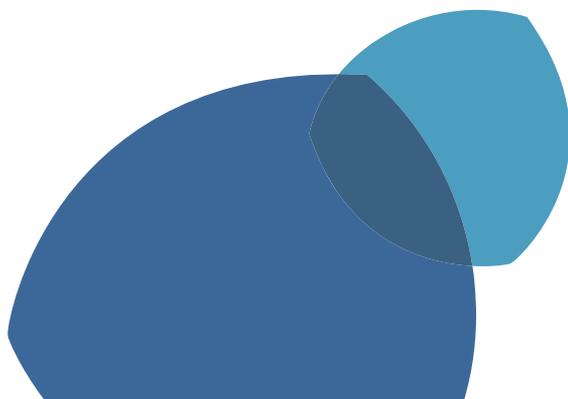
## 7 | NACHFOLGER SOLLTEN IHREN EIGENEN UNTERNEHMERISCHEN WEG GEHEN DÜRFEN!

**K**inder entwickeln von klein auf ihre eigene Persönlichkeit. Insofern geht es darum, dass Unternehmereltern – wie alle anderen Eltern auch – lernen, ihre Kinder als Individuen in ihrer Einzigartigkeit und gegebenenfalls auch Andersartigkeit zu respektieren. Überzogene Erwartungen an die Lebensläufe der Kinder führen zu Enttäuschungen auf beiden Seiten und lösen unter Umständen unnötigerweise familiäre Konflikte aus. Die Liebe und Verantwortung der Unternehmereltern sollte sich so äußern, dass sie bereit sind, die individuellen Neigungen, Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Kinder zu akzeptieren, sie zu unterstützen und zu fördern. Dies bedeutet auch, Kindern das Recht auf eine eigene Lebenserfahrung zu billigen, und zwar nicht in unmittelbarer Nähe und unter elterlicher Kontrolle, sondern möglichst in einer anderen Stadt, in einem anderen Land, in einem anderen Unternehmen. Sollte ein Familienmitglied die Nachfolge des Unternehmers antreten wollen, so sollte es im Vorhinein seinen eigenen Weg gehen und sich frei entwickeln dürfen.

*Dies setzt erstens voraus, dass man ihm vertraut und ihm auch zutraut, seinen eigenen Weg selbstständig zu gehen. Zweitens bedeutet dies auch, dass der potenzielle Nachfolger/die potenzielle Nachfolgerin nicht nur gefördert, sondern auch vor der eigentlichen Verantwortungsübernahme außerhalb des elterlichen Unternehmens in Führungsverantwortung und Entscheidungsfindung gefordert wurde.*

## 8 | DIE NACHFOLGER NICHT ALLEINE LASSEN!

**D**ie Individualität und Eigenständigkeit der Nachfolgegeneration anzuerkennen darf nicht mit blindem Vertrauen verwechselt werden, gemäß dem Motto „Er/Sie schafft das schon! – Ich musste mich auch allein durchkämpfen!“. Viele Nachfolgerinnen und Nachfolger sind von der Fülle der Erwartungen, die auf sie zukommen, und der Verantwortung verunsichert und auf der Suche nach Orientierung. Hier kann der Generationendialog ganz besonders hilfreiche Dienste leisten. Auch Senioren waren einmal in einer ähnlichen Situation und mussten gegenüber ihren Eltern oder gegenüber dritten Personen ihre unternehmerische Kompetenz unter Beweis stellen. Verständnis, Solidarität und Vertrauen zwischen Eltern und Kindern helfen, schmerzhaft Erfahrungen, die in der Vergangenheit erlebt wurden, zu korrigieren und zukünftig zu vermeiden. So müssen Söhne und Töchter als Erwachsene das Unternehmen auch nicht als Belastung und/oder Bedrohung empfinden, sondern als Herausforderung, die es ihnen ermöglicht, eigene Lern- und Lebenserfahrungen zu machen.



## 9 | ZIEHEN SIE ALTERNATIVEN ZUR FAMILIÄREN NACHFOLGE IN BETRACHT!

**B**edenken Sie, dass es eine Reihe von Alternativen zur familiären Nachfolge gibt, die es ermöglichen, den Fortbestand des Unternehmens in der Zukunft zu sichern. Neben dem bereits besprochenen Einsatz von Fremdgeschäftsführern zählen zu den Alternativen auch das Management-Buy-out und das Management-Buy-in sowie die Veräußerung an ein anderes Unternehmen, der Gang an die Börse, die Gründung einer Stiftung u.v.m.

Der Wunsch, das Unternehmen weiterhin in der Familie zu halten, ist legitim und nachvollziehbar. Er sollte aber nicht dazu führen, dass schwere und gegebenenfalls unlösbare Konflikte innerhalb der Familie auftreten, die sich letztlich negativ auf das Unternehmen auswirken. Auch sollte vermieden werden, dass ein Nachfolger allein aufgrund verwandtschaftlicher Nähe gewählt wird, der nicht die (richtigen) Kompetenzen aufweist.

*Der ökonomische und ideelle Kern der meisten Unternehmerfamilie ist das Unternehmen mit seiner Geschichte, seinen Produkten und seinen Erträgen. Das Unternehmen überlebensfähig weiterzugeben, ist daher die primäre Nachfolgefrage. Ob die eigenen Kinder zu Nachfolgern werden, ist in diesem Zusammenhang eine nachgeordnete Fragestellung.*

## 10 | EXTERNER RAT IST NÜTZLICH!

**D**ie Übergabe eines Familienunternehmens stellt eine der größten Veränderungen und somit eine der größten Herausforderungen für das Unternehmen und die Familie dar. Über Jahrzehnte hinweg gut funktionierende Muster werden hinterfragt. Auf einmal hat der Übergebende nicht mehr das Sagen, auf einmal hat der Sohn, die Tochter oder der Neffe das Zepter in der Hand. Im Unternehmen und in der Familie ist kaum noch etwas wie es war: alle Beteiligten – Mitarbeiter wie Familienmitglieder – sind verunsichert.

Neben dem Heranziehen eines Fachberaters für die rechtlich-steuerlichen Fragestellungen ist es in den meisten Fällen sinnvoll, auch Berater und Coaches zu engagieren, die den Übergang punktuell oder über einen längeren Zeitverlauf begleiten und in gesicherten Bahnen verlaufen lassen. So kann zum Beispiel die Durchführung regelmäßiger Nachfolge Jours fixes zwischen Übergeber, Übernehmer und einem externen Coach dazu führen, dass problematische Verhaltensformen, erlebte Kränkungen, Fehlentwicklungen und -entscheidungen in einem separaten Rahmen, unter Moderation eines Externen, be- und abgearbeitet werden, ohne dass sich etwas über längere Zeit aufstaut und zur Unzeit „überkocht“. Senioren- und Juniorengeneration schaffen sich damit eine eigene Plattform, um ungestört über den Nachfolgeprozess zu reflektieren, sich also in ihrem Verhalten zu beobachten und gegebenenfalls Veränderungsnotwendigkeiten zu vereinbaren.

*Beratung heranzuziehen, ist kein Eingeständnis von Schwäche, im Gegenteil, es zeigt einen verantwortungsvollen Umgang mit den wohl wichtigsten Lebensentscheidungen von Unternehmern und deren Familien.*

### 3 | IDEALTYPISCHER ABLAUF EINES ÜBERGABEPROZESSES

Zum Abschluss soll in aller Kürze ein idealtypischer Vorschlag zur Gestaltung eines Nachfolgeprozesses vorgestellt werden. Dieser Ablauf ist zu unterteilen in einen ersten Teil, in dem es um die

Vorbereitungen und Optionenerweiterung geht, und in einen zweiten Teil, der ganz konkret die Übergabe der Verantwortung zum Ziel hat.

#### TEIL 1: VORBEREITUNG DES NACHFOLGEPROZESSES/ SCHAFFUNG EINER NACHFOLGEFÄHIGKEIT IN FIRMA UND FAMILIE

- 1 Erarbeitung eines familienstrategischen Verständnisses zu den Grundfragen des Unternehmens (Fortführung des Unternehmens, Ziele und Zwecke des Unternehmertums, Werte der Familie etc.).
- 2 Zwangloses Heranführen der Kinder an die Option, zukünftig eine Funktion im Unternehmen übernehmen zu können.
- 3 Diskussion möglicher Ausbildungswege und Studienfächer, die den Bedürfnissen und Interessen der NachfolgerInnen entgegenkommen und den Anforderungen möglicher Leitungspositionen im eigenen Unternehmen entsprechen (bzw. zumindest nicht den Weg zur Nachfolge verbauen), wenn eine Nachfolge überhaupt in Frage kommt.
- 4 Heranführen der Nachfolgegeneration an die Gesellschafterrolle (unabhängig von der operativen Nachfolge).
- 5 Vorbereitung des Unternehmens für Nachfolgeregelungen, d. h. Aufbau von Führungsstrukturen, die das Unternehmen unabhängig(er) von der aktuellen (Familien-)Leitung machen.
- 6 Erstellen eines Anforderungsprofils für zukünftige NachfolgerInnen.
- 7 Begleitung der NachfolgerInnen in den ersten Karriereschritten (innerhalb oder außerhalb des eigenen Unternehmens): Erarbeiten eines persönlichen Entwicklungsprogramms in den Bereichen persönliche, soziale, fachliche sowie unternehmerische Kompetenz.

## TEIL 2: KONKRETE GESTALTUNG DES VERANTWORTUNGSÜBERGANGS

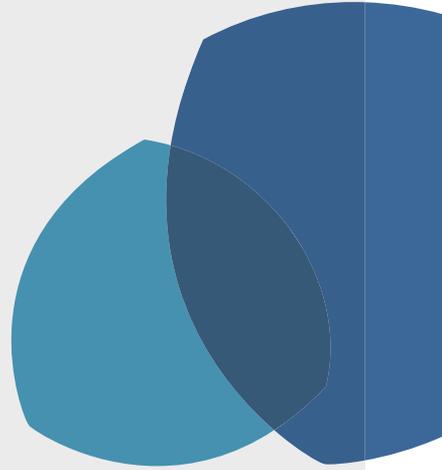
- 1 Analyse des Unternehmens mit seinen strategischen Entwicklungsperspektiven und Führungsherausforderungen.
- 2 Potenzialanalyse „interessierter“ NachfolgerInnen auch vor dem Hintergrund vorhandener Führungskonstellationen und alternativer personeller Lösungen (familienintern vs. familienextern).
- 3 Vorbereitung des Senior-Unternehmers auf die persönliche Loslösung von seinen bisherigen unternehmerischen Aufgaben.
- 4 Auswahl des Nachfolgers oder der Nachfolgerin nach Kompetenzgesichtspunkten und Hinzuziehung Dritter.
- 5 Erarbeitung eines Fahrplans für die weiteren „Schritte zur Spitze“.
- 6 Aufbau von Führungs- und Beiratsstrukturen, passend bzw. ergänzend zur neuen Führungskonstellation.
- 7 Schrittweise Verantwortungsübernahme spiegelbildlich zur Verantwortungsabgabe der vorigen Führung.
- 8 Übernahme der Unternehmensleitung und der Verantwortung durch den Nachfolger.
- 9 Austritt der Senioren-Generation aus der Unternehmensleitung. Unterstützung des Seniors bei der Übernahme von Beratungs-/Beiratsfunktionen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens.
- 10 „Nach der Nachfolge ist vor der Nachfolge.“ Mit jeder Nachfolge ändern sich Familienkonstellationen, eine weitere junge Generation rückt ins Blickfeld, so dass grundlegende familienstrategische Prämissen neu zu reflektieren sind.

Nachfolgeprozesse verlaufen selten planmäßig. Jede Familie muss ihren eigenen ganz individuellen Weg finden, auf dem alle von der Nachfolge „betroffenen“ Personen Zeiten der Verunsicherung erleben werden. Es geht um Lebenswerke und Lebensentwürfe, es kochen Emotionen hoch, wie sie in dieser

Qualität und Intensität allein nur in Unternehmerfamilien zu finden sind. Dieser Leitfaden soll dabei helfen, die einzigartige Möglichkeit, ein Unternehmen über Generationen in Familienhand zu halten, von allen Beteiligten als Gestaltungschance und nicht als Risiko bzw. Bedrohung oder gar Last begriffen wird.

## 4 | AUSGEWÄHLTE WITTENER TEXTE ZUR NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

---



- ➔ Dreyer, N. & Schlippe, A. v. (2008): Nachfolge in Pionierunternehmen. Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 77, Nr. 5, S. 3234-3331.
- ➔ Groth, T.; Schlippe, A. v. & Rüsen, T. (2012): Der lange Weg zur Nachfolge. In: Private Wealth, Heft 3/2012, S. 100-101.
- ➔ Kirchdörfer, R. (2011): Unternehmensnachfolgeberatung heißt „Paradoxien“ meistern. In: Vermögen und Steuern, Heft 5/2011, S. 42.
- ➔ Layer, B. & Seemann, A. (2017): Familienunternehmen und die Erbschaftsteuer. Erbschaftsteuerliche Grundlagen und Gestaltungsüberlegungen zur Optimierung der Unternehmensnachfolge. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). WIFU: Witten.
- ➔ Lorz, R. & Kirchdörfer, R. (2011): Unternehmensnachfolge. C.H. Beck Verlag: München, 2. Aufl.
- ➔ Rüsen, T. & Groth, T. (2013): Prozessmodell zur familieninternen Unternehmensnachfolge. In: Unternehmeredition, Heft 1/2013, S. 26-27.
- ➔ Rüsen, T.; Groth, T. & Schlippe, A. v. (2012): Der Weg zur Familienstrategie. In: Private Wealth, Heft 2/2012, S. 26-27.
- ➔ Scherer, S.; Blanc, M.; Kormann, H.; Groth, T. & Wimmer, R. (2012): Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung. Deutscher Fachverlag: Frankfurt/Main, 2. überarb. Aufl.
- ➔ Schlippe, A. v. (2007): Nachfolgeregelung als Aufgabe der Unternehmensführung. Was Führungskräfte brauchen. In: Neue Landschaft, Vol. 51, Nr. 5, S. 18-21.
- ➔ Schlippe, A. v. (2009): Psychologie der familieninternen Nachfolge von Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, R. et al. (Hrsg.): Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. C.H. Beck Verlag: München, S. 39-56.
- ➔ Schlippe, A. v. (2012): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge: Ambivalente Nachfolgesysteme. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), Heft 5/2012, S. 171-176.

- ➔ Schlippe, A. v. (2012): Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge. In: Hennerkes, B.-H. & Augustin, G. (Hrsg.): Wertewandel mitgestalten – gut handeln in Gesellschaft und Wirtschaft. Herder: Freiburg, S. 367-385.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M. et al. (Hrsg.): Große deutsche Familienunternehmen. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen, S. 522-562.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. (2012): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Konflikt-dynamik, Heft 4/2012, S. 288-299.
- ➔ Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. (2013): Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen. In: Koeberle-Schmid, A. & Grottel, B. (Hrsg.): Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie. Erich Schmidt: Berlin, S. 189-200.
- ➔ Simon, F. (2011): Das Dilemma des Nachfolgers. In: Simon, F. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. Carl Auer Systeme: Heidelberg, 3. Aufl., S. 187-208.
- ➔ Simon, F.; Wimmer, R. & Groth, T. (2012): Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Carl Auer Systeme: Heidelberg, 2. Aufl.
- ➔ Wimmer, R. et al. (2005): Familienunternehmen. Erfolgstyp oder Auslaufmodell. Gabler: Wiesbaden, 2. überarb. Aufl.

# KONTAKT

---

## WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

**D**as Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet.

Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger, ein exklusiver Kreis von 75 Familienunternehmen, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU mittlerweile seit über zwanzig Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

## ANSPRECHPARTNER

### **Torsten Groth**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: [torsten.groth@uni-wh.de](mailto:torsten.groth@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926-513

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: [tom.ruesen@uni-wh.de](mailto:tom.ruesen@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926-513

### **Prof. Dr. Arist von Schlippe**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: [arist.vonschlippe@uni-wh.de](mailto:arist.vonschlippe@uni-wh.de)  
Telefon: +49 2302 926-515

**WWW.WIFU.DE**

---

# WIFU-PRAXISLEITFÄDEN

## IN DER REIHE „PRAXISLEITFADEN“ DES WIFU STEHEN IHNEN FOLGENDE VERÖFFENTLICHUNGEN ZUR VERFÜGUNG:

10 Jahre Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz in Deutschland

Der Beirat in Familienunternehmen

Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) als Rechtsformalternative für Familienunternehmen

Die kulturorientierte Führungskräfteauswahl in Familienunternehmen

Die zehn Wittener Thesen zu Familienunternehmen

Familienfremde Führungskräfte gewinnen und halten

Familienunternehmen und Besteuerung

Familienunternehmen und die Erbschaftsteuer

Familienunternehmen und Private Equity

Grundzüge des deutschen Erbrechts

Human Resource Management in Familienunternehmen

Interim Management in Familienunternehmen

Internationalisierung nach China und Indien

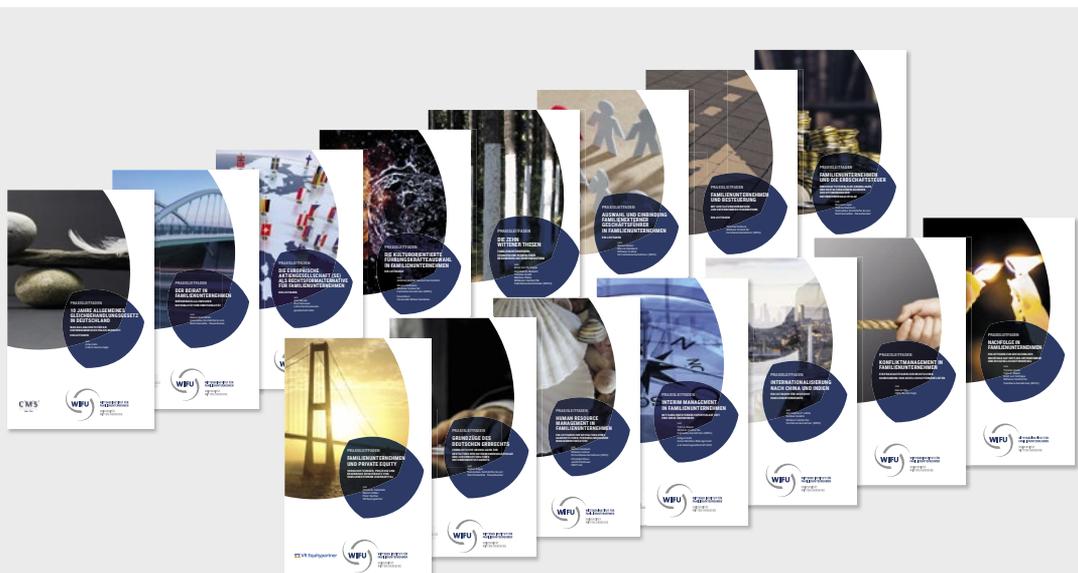
Konfliktmanagement in Familienunternehmen

Nachfolge in Familienunternehmen

## IN ENGLISCHER SPRACHE SIND DERZEIT FOLGENDE PRAXISLEITFÄDEN VERFÜGBAR:

Succession in Family Business

Ten Witten Theses



Sämtliche WIFU-Praxisleitfäden finden Sie als kostenfreien Download unter [www.wifu.de](http://www.wifu.de). Gerne senden wir Ihnen auch ein Printexemplar zu. Bitte richten Sie Ihre Anfrage an [wifu@uni-wh.de](mailto:wifu@uni-wh.de).





**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
Tel.: +49 2302 926-513  
Fax: +49 2302 926-561  
[wifu@uni-wh.de](mailto:wifu@uni-wh.de)

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)

© 2018 · WIFU Witten/Herdecke