

PRAXISLEITFADEN

# LOSLASSEN LERNEN

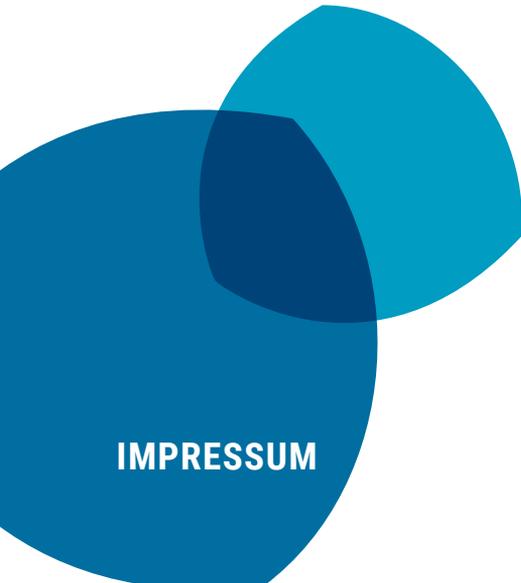
WIE DIE SENIOR-GENERATION DEN  
ÜBERGABEPROZESS UND IHRE  
EIGENE TRANSFORMATION AKTIV  
GESTALTEN KANN

von  
Simon Caspary, Tom A. Rösen  
und Heiko Kleve

Mit einem Vorwort von  
Rudolf Wimmer

Herausgeber





## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** Luke Parkin/Shutterstock.com

**Foto S. 4:** Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU); **Fotos Seite 34:** WIFU-Stiftung (2), Raphael Moser für Think Beyond

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Februar 2024

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2 Vom Familienunternehmen Abschied nehmen</b>	<b>7</b>
2.1 Ressourcen für die innere Transformation erkennen und entwickeln .....	10
2.2 Umgang mit dem Verlust durch Trauerarbeit .....	17
2.2.1 Akzeptanz des Verlusts als Realität .....	19
2.2.2 Verarbeitung von Trauerschmerz und Gefühlen .....	20
2.2.3 Neuorientierung.....	21
2.2.4 Aufbau einer neuen Verbindung .....	23
2.3 Sinnfindung – Einlassen auf den neuen Lebensabschnitt .....	25
<b>3 Fazit: Dieses Haus ist nicht mein, aber dem nächsten wird es auch nicht sein</b>	<b>30</b>
<b>4 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>32</b>
<b>Kontakt</b>	<b>34</b>

**P**aradoxerweise werden gerade jene Merkmale, die Familienunternehmen im Normalfall besonders erfolgreich machen, in den Jahren des Generationswechsels zum charakteristischen Gefährdungspotenzial. Beim Generationswechsel steht nämlich die typische Symbiose von Unternehmer und Unternehmen unweigerlich zur Disposition und das, was bis zu diesem Tag die erfolgreiche Unternehmensentwicklung bestimmt hat, kann nun zum existenzgefährdenden Risiko werden. Die Führungsanforderungen im Unternehmen (und oft auch die geänderten Verhältnisse im Gesellschafterkreis wie in der Familie) lassen die gewohnte Führungskonstellation und die personifizierte Einheit von Eigentum, Führung und Familie nicht länger zu. Der Generationswechsel verlangt nun allen Beteiligten ganz erhebliche, sorgfältig aufeinander abgestimmte Lernschritte ab.

Aber könnte es nicht einfach damit weitergehen, dass der Nachfolger oder die Nachfolgerin in die Fußstapfen des Seniors tritt? Diese häufig anzutreffende Kontinuitätsersparnis verstellt den Blick darauf, dass der Generationswechsel auch eine *Chance* darstellt, das Unternehmen zukunftsfähig und an den künftigen unternehmerischen Herausforderungen ausgerichtet als Familienunternehmen neu aufzustellen.

Erst ein klar konturiertes inneres Bild von diesen Veränderungsanforderungen versetzt den Senior in die Lage, sich selbst zu fragen, welchen *spezifischen* Beitrag er im Zuge des Generationswechsels nun leisten kann, um mit Blick auf die Zukunft eine funktionstüchtige neue Führungskonstellation entstehen zu lassen. Seine unverzichtbare unternehmerische Aufgabe in diesem Übergang besteht ja genau darin: das Wachsenlassen der Führungskräfte an der Unternehmensspitze wie auf den nachgeordneten Ebenen mit aller Kraft zu fördern. Seine neue Rolle ist gewissermaßen die eines „Change Managers“, der dafür Sorge trägt, dass die anstehenden Führungsherausforderungen strategischer wie operativer Natur in der Nachfolgekonstellation gut und kompetent angenommen werden.

Dies impliziert vor allem, dass die große Fülle an Aufgabenfeldern, die in der Vergangenheit ganz selbstverständlich vom Senior bewältigt wurde, nun in einem klug konzipierten Prozess explizit auf mehrere Verantwortungsträger im Unternehmen und im Gesellschafterkreis übergeht. Dieses persönliche „Loslassen“ ist somit Teil der unternehmeri-



schen Verantwortung für das zukunftsfähige Ganze. Gelingt dies, gewinnt der Senior die *letztendliche Sinnerfüllung* seines Unternehmenseins.

Dieser Rollenwechsel zum „Change Manager“ eines gelingenden Generationswechsels wird immer dann erheblich erleichtert, wenn sich zwischen den Generationen Begegnungsformen entwickeln lassen, in denen die Nachfolger das enorme Wissen ihrer Vorgänger für sich nutzbar machen, ohne dabei das Gefühl zu haben, ihre eigene Wertigkeit und ihr eigenes Kompetenzzempfinden zu beschädigen. Je weniger die Nachfolger den Eindruck haben müssen, der Senior kämpfe verbissen darum, in seiner angestammten Rolle noch gebraucht zu werden, umso eher werden sie schon aus ihrem eigenen Interesse heraus auf dessen Erfahrungsschatz zurückgreifen.

Es ist durch eine Vielzahl von Praxisbeobachtungen belegt, dass dieser Rollenwechsel sehr viel aussichtsreicher gestaltet werden kann, wenn sich der Senior *frühzeitig* mit der Frage beschäftigt, was sein Leben mit Sinn erfüllen kann, sobald der Übergang erfolgreich vollzogen ist. Unternehmer gehen nicht einfach von einem Tag auf den anderen in den Ruhestand und widmen ihre Zeit dann den bislang versäumten Reisen, dem Golfspiel und den Enkeln. Sie tun also gut daran, sich in ihrem Unternehmensein in irgendeiner Form neu zu erfinden.

Möge die Lektüre des vorliegenden Leitfadens eine reichhaltige Quelle für eine emotional berührende Reflexion der eigenen persönlichen Betroffenheiten im Generationswechsel und für die Zeit danach erschließen.

**Prof. Dr. Rudolf Wimmer**

Apl. Professor am WIFU-Stiftungslehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen

# 1 | EINFÜHRUNG

„Du bist 45 Jahre Chef gewesen ... du konntest frei entscheiden. Jeder hat auf dich gehört ... und auf einmal, ruckzuck, bist du ein No Name ... du hast ausgedient, bist nichts mehr wert. Damit musst du erst einmal klarkommen.“  
(Übergeber | 4. Generation)

Vielleicht kommt Ihnen diese Aussage bekannt vor und vielleicht spiegelt diese Ihre momentane Gefühlslage wider. Sie soll Ihnen aber zumindest verdeutlichen, welche Konsequenzen mit einer Übergabe zusätzlich noch verbunden sein können. Denn eine Übergabe markiert für Senior-Familienunternehmer den Endpunkt für den bisher gewohnten und den Eintritt in einen vielleicht noch unbekanntem Lebensabschnitt – unabhängig davon, ob es sich um eine operative Übergabe oder ein Ausscheiden aus einer Gremienfunktion handelt. Senioren müssen im Zuge der Übergabe Abschied nehmen vom Zentralgestirn ihres beruflichen Universums. Dies ist nicht nur ungewohnt, sondern kann Gefühle hervorrufen, die vorher unbekannt waren oder denen keine Beachtung geschenkt werden musste. Der (drohende) Verlust einer lieb-gewonnenen Aufgabe, die oftmals so bedeutend und erfüllend war wie das eigene Kind, die erzwungene Beschäftigung mit sich selbst oder aber das Gewährwerden, dass nun mit der Übergabe ein neuer (möglicherweise der letzte) Lebensabschnitt vor der Tür steht, lösen unweigerlich Ablösungs-, Neufindungs- und Trauerprozesse aus.

Für Senioren kann die neue Lebenswirklichkeit oft schwer und freudlos erscheinen. In jeder Erinnerung existiert ein *Davor* und ein *Danach*. Es gilt nun, die Kluft zwischen dem Vorher und dem Nachher des eigenen Lebens zu schließen und beide Lebensphasen zu integrieren, indem

- der Fokus wieder auf das *Hier und Jetzt* gerichtet wird und nicht an der Vergangenheit *haftet*,
- die Gestaltung des eigenen (neuen) Lebensabschnitts proaktiv unternommen wird und
- der Wille entsteht, Pläne, Wünsche und Ziele neu zu formulieren und umzusetzen.

Oftmals wird jedoch versucht, an dem bisher praktizierten Lebensmodell festzuhalten, es zu zementieren. Dies kann dazu führen, dass der (drohende) Verlust und der Abschied verleugnet werden,<sup>1</sup> indem bspw. eine Nachfolge nicht einmal angedacht, die Übertragung an den oder die Nachfolger nicht oder nur teilweise vollzogen oder eine Position geschaffen/ingenommen wird, von der aus immer noch die Letztentscheidung getroffen werden kann. Übergabende sehen sich somit oftmals einem Zwiespalt ausgesetzt: Sie wollen das, was war, bewahren, erhalten sowie fortsetzen und das, was in der Zukunft liegt, können und wollen sie sich noch nicht vorstellen.<sup>2</sup>

Die Übergabe verlangt von den Seniorinnen und Senioren die Bilanzierung ihres bisherigen (unternehmerischen) Lebens und ihres (Lebens-)Werks. Das Loslassen des Alten und der Eintritt in die neue Lebensphase bedürfen dabei vor allem der Eigeninitiative und Lernbereitschaft der Senioren in Lebensfeldern, mit denen sie meist nur in geringem Ausmaß in Kontakt getreten sind.<sup>3</sup> Insbesondere dann, wenn das Unternehmen den Großteil des eigenen Lebensinhalts darstellt, kann die Zeit danach als inhalts- und sinnlos erlebt werden. Diente das Unternehmen bislang etwa als Gegengewicht zum Familienleben, so muss durch den Verlust der bisherigen Rolle und Aufgabe im Unternehmen die Nähe zur Familie, zum Ehepartner, den Kindern und Enkeln neu aufgebaut werden.<sup>4</sup> Dabei beginnt dieser Prozess nicht erst nach der Übergabe, sondern kann (unbewusst) schon mit dem (nahenden) Eintritt des Nachfolgers einsetzen.<sup>5</sup> Selbst die Geburt der Kinder, den potenziellen Nachfolgern, verdeutlicht bereits die eigene Vergänglichkeit, auch wenn dies zu diesem Zeitpunkt noch in weiter Ferne erscheint – und doch beginnt die eigene Lebensuhr lauter zu ticken.

Das *Loslassen-Lernen* ist ein Prozess des Abschiednehmens, der Aufgabe von Gewohntem sowie der Annahme aller damit verbundenen Veränderungen, insbesondere in der eigenen Biografie. Dies setzt eine aktive *Trauerarbeit* im Sinne eines bewussten Loslassens von der eingenommenen Rolle und Funktion im Unternehmen und im Umfeld des Unternehmens voraus. Wer die notwendige innere

<sup>1</sup> Vgl. Bender (2019), S. 2 f.

<sup>2</sup> Vgl. Müller et al. (2013), S. 27.

<sup>3</sup> Vgl. Kempert (2008), S. 55.

<sup>4</sup> Vgl. Haubl & Daser (2006), S. 29.

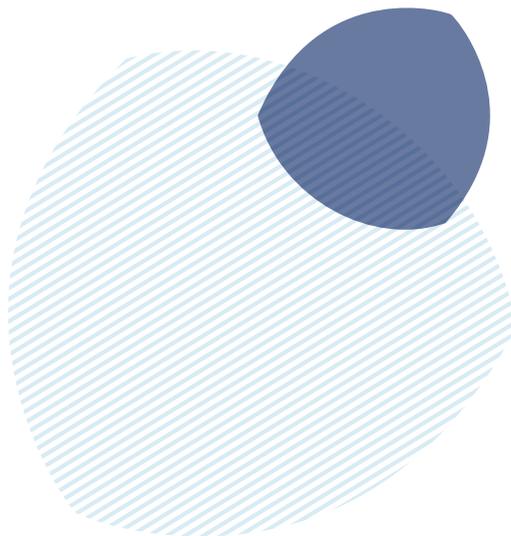
<sup>5</sup> Vgl. Groth et al. (2023), S. 17 f.

Arbeit ignoriert, sich mit anderen Dingen ablenkt oder durch neue Aufgaben und Ämter betäubt, läuft Gefahr, den notwendigen Prozess der Veränderung und die *Heilung der Trauer* zu verschleppen.<sup>6</sup> Leider ist das öffentliche Bild eines Unternehmers immer noch damit verbunden, *alles im Griff zu haben*, selbst über seinen Tod hinaus. Das zentrale Thema der Trauer wird systematisch ausgeblendet und eher als eine nicht erwähnenswerte Randerscheinung thematisiert, die nebenbei abzuhandeln ist.

In nahezu allen „Ratgebern“ konzentriert man sich im Kern auf die Übernahme durch die Nachfolgegeneration, die Senior-Generation steht mit ihren inneren Prozessen kaum im Fokus. Die psychologischen Barrieren der Loslassenden während und nach einer Übergabe finden also wenig Aufmerksamkeit.<sup>7</sup>

Die Realität hingegen sieht dabei ganz anders aus, meist scheitern Nachfolgen an einem ganz bestimmten Punkt: dem *Nicht-Loslassen-Können* der Senior-Generation.

In diesem Praxisleitfaden wird ein vielleicht (noch) ungewohntes Terrain durchschritten: der *Umgang mit der Abgabe von alten Rollen, Selbstdefinitionen und Selbstverständnissen*. Das Loslassen bedingt unweigerlich einen Transformationsprozess, der zwar durch Trauer gekennzeichnet sein kann, aber auch dazu beiträgt, die neue Lebensphase zu bejahen. Leser und Leserinnen sind also herzlich eingeladen, diese Thematik einmal auf sich wirken zu lassen, ihrer eigenen Transformation Raum zu geben und Rückschlüsse für sich zu ziehen – allerdings auch dazu, sich mit der Thematik des Loslassens *frühzeitig* zu beschäftigen und in ihrer Familie offen darüber zu sprechen. Dies ist für einen ganzheitlich betrachteten Übergabeprozess ein integraler und nicht zu vernachlässigender Bestandteil. Dieser Praxisleitfaden gibt den Leserinnen und Lesern konkrete Reflexionen und Übungen an die Hand, wie der Umgang mit dem Übergabeprozess gestaltet werden kann, aber auch, wie der (momentan vielleicht noch wenig attraktiv erscheinende) neue Lebensabschnitt selbstverantwortlich und proaktiv gestaltet werden kann.



<sup>6</sup> Vgl. Bender (2019), S. 13.

<sup>7</sup> Vgl. LeMar (2014), S. 15f.

## 2 | VOM FAMILIENUNTERNEHMEN ABSCHIED NEHMEN



„Ich hatte meine Schuldigkeit getan –  
ich musste gehen.“  
(Beirätin | 5. Generation)

Häufig empfinden Seniorinnen und Senioren ihr Unternehmen als ihr Lebenswerk. Die Energie, aber auch die Entbehrungen, mit denen sie ihr Unternehmen über viele Jahrzehnte aufgebaut und weitergeführt haben, die (operative) Involviertheit und die emotionale Verbundenheit erschweren die Loslösung bzw. machen diese fast unmöglich.<sup>8</sup> Die Schwierigkeit der Senioren, loszulassen, hat ihren Ursprung nicht (nur) auf der materiellen Ebene. Denn diese Ebene ist durch Erbregelungen oder durch die Absicherung in Geldwerten oftmals (mehr als) ausreichend bedient. Für ein Verständnis muss im Zuge dieser Thematik eine andere – oft negierte – Ebene in den Vordergrund gerückt werden: die *psychische Ebene*.

Das Immaterielle ist es, was mit Worten nur schwer erklärbar ist, das aber durch die Liebe, Verbundenheit, familiäre Tradition oder durch die gemeinsamen Erlebnisse, Erfolge und Entwicklungen der Senioren mit ihrem Unternehmen genährt wurde.<sup>9</sup> Das (bevorstehende) Ausscheiden aus der Führungsaufgabe (Geschäftsführer-Funktion) des Familienunternehmens oder der Rückzug aus den Gesellschafteranteilen (Eigentümer-Funktion) ist für die Seniorinnen und Senioren damit ein Prozess, der „einen Abschied von Macht, Geld, Einfluss und Ehre, Familiengeschichte und -geschichten, Absicherungen und Versicherungen, Ängste[n] und Emotionen, Liebe und Anerkennung, Mythenbildung und

Denkmalpflege, Einsamkeit und Nähe, Erwartungen, Eitelkeiten, Konflikte[n] und viele[m] andere[n]“<sup>10</sup> erzwingt.

Insbesondere (un-)bewusst erlebte Ängste spielen hier eine wesentliche Rolle. Diese können dem Loslassen und dem Abschiednehmen von Rollen, sei es eine Führungs- oder eine Eigentümerfunktion, entgegenstehen und den notwendigen Transformationsprozess behindern. Generell sind Ängste ein unvermeidlicher Faktor des Lebens; sie gehören zu der Existenz eines jeden Menschen. Dabei haben Ängste immer eine persönliche Prägung, d. h., sie werden individuell erlebt. Das Umfeld kann diese meist nicht nachvollziehen, da sie die Ängste (noch) nicht kennen. Ängste inkludieren aber auch immer einen doppelten Aspekt:

1. *Lähmung*: Ängste können notwendigen Schritten/Handlungen entgegenstehen. Sie führen zu einer Stagnation.
2. *Aktivierung*: Der Umgang mit Ängsten fördert aber auch persönliche Entwicklungsschritte. Diese tragen zu einer Reifung bei und können Transformationsprozesse in Gang setzen. Sie sind eine Triebkraft, um ins Handeln zu gelangen.

Ängste sind somit zugleich eine Warnung und eine Aufforderung. Sie treten vor allem dann auf, wenn sich Menschen in einer Situation wiederfinden, die für sie ungewohnt ist oder der sie sich (noch) nicht gewachsen fühlen.<sup>11</sup> Im Zuge einer Übergabe können Seniorinnen und Senioren folgenden Ängsten ausgesetzt sein, die ihr Loslassen lähmen und zu einer Stagnation ihres persönlichen Transformationsprozesses führen:

<sup>8</sup> Vgl. Berning & Novak (2010), S. 130.

<sup>9</sup> Vgl. LeMar (2014), S. 23.

<sup>10</sup> Müller (2008), S. 13.

<sup>11</sup> Vgl. Riemann (2022), S. 7 ff.

FORMEN DER ANGST	AUSPRÄGUNG
Angst vor Veränderungen (im Unternehmen und der eigenen Lebenssituation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenzängste (insbesondere, nicht mehr die finanzielle Versorgung durch das Unternehmen gestalten zu können)</li> <li>• Unsicherheit gegenüber der neuen Situation</li> <li>• Wunsch nach dem Gewohnten sowie Vertrauten</li> <li>• Gefühl des Kontrollverlusts und Bedürfnis nach Sicherheit</li> </ul>
Angst vor einem Verlust des Ansehens und der eigenen Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlust des Selbstwertgefühls (das Unternehmen verleiht Stärke und soziale Größe) sowie von Statusvorteilen</li> <li>• Identitätsverlust („Wer bin ich dann noch?“)</li> <li>• Angst vor (finanzieller) Abhängigkeit vom Nachfolger</li> </ul>

Tabelle 1: Ängste, die das Loslassen erschweren<sup>12</sup>

Eine Übergabe kann daher als ein (drastischer und mit Ängsten erfüllter) Wandlungsprozess empfunden werden, der den oft über Jahrzehnte bestehenden Status quo in Frage stellt. Begleitet wird dieser Prozess durch einen Status- und Positionswechsel der Senioren; unweigerlich müssen diese sich zunächst aus der Führungsaufgabe im Unternehmen, später aus einer dominierenden Eigentümerrolle und letztlich aus einer bestimmenden Funktion im Familienverbund verabschieden. Dieser Abschied setzt einen Ablösungsprozess auf allen drei Systemebenen (Unternehmen, Eigentum, Familie) in Gang und kann als ein kritisches Lebensereignis empfunden werden, was ein Festhalten am gewohnten Alten auslösen kann, bis schließlich biologische Faktoren, wie bspw. Krankheit oder der Tod, dies beenden.

Nach Worden<sup>13</sup> erfordert ein Verlust daher in drei Bereichen eine Anpassung:

1. *Extern*: Die Auswirkungen des Verlusts auf die Bewältigung des Alltags.
2. *Intern*: Die Auswirkung des Verlusts auf die Gefühle und das eigene Selbst.
3. *Spirituell*: Die Auswirkungen des Verlusts auf die eigenen Überzeugungen, Wertvorstellungen und Annahmen über die (bisher gewohnte) Welt.

Der Umgang mit dem erlittenen Verlust wird dabei von dessen Tiefe und lebensveränderndem Potenzial maßgeblich beeinflusst. Die Struktur der jeweiligen Persönlichkeit sowie ihrer Fähigkeit, mit Krisen umzugehen, hat dabei ebenso einen wesentlichen Einfluss auf das Erleben des Verlusts<sup>14</sup> wie die Aussicht auf eine sinnvolle Gestaltung des nächsten Lebensabschnitts.

<sup>12</sup> Vgl. Brückner (2011), S. 35 ff. sowie Groth et al. (2023), S. 18 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Worden (2011), S. 52.

<sup>14</sup> Vgl. Müller et al. (2013), S. 16.

**REFLEXION I<sup>15</sup>: UMGANG MIT DEM (BEVORSTEHENDEN) VERLUST**

- ➔ Was bedeutet es für dich<sup>16</sup>, nicht mehr
  - a) die Führungsrolle im Unternehmen innezuhaben,
  - b) die dominierende Funktion im Kontrollgremium/Gesellschafterkreis auszuüben,
  - c) die Geschicke der Familie lenken und bestimmen zu können?
- ➔ Was glaubst du zu verlieren? Wo verspürst du Ängste? Wie machen sich deine Ängste bemerkbar? (Betrachte dazu auch Tabelle 1.)
- ➔ Was hindert dich daran, dich vom Unternehmen zu lösen? Wo stehst du dir selbst im Weg?
- ➔ Welche Gedanken und Gefühle tauchen in dir auf, wenn du an die Übergabe auf den Ebenen a), b) und c) sowie dein Leben nach diesen Schritten denkst? Wer bist du ohne dein Unternehmen bzw. deine hervorgehobene Rolle?
- ➔ Was kannst du dazu beitragen, dass der Übergabeprozess erfolgreich verläuft?
- ➔ Was brauchst du von deiner Familie und speziell den Nachfolgenden, damit dein Vertrauen in die Übergabe gestärkt wird?
- ➔ Wie möchtest du dein zukünftiges Leben gestalten? Welche Wünsche und Träume hast du, für die du bisher vielleicht keine Zeit hattest?
- ➔ Wie stellst du dir deine Beziehung zu deinem/r Ehe- oder Lebenspartner/-in in der neuen Lebensphase genau vor?

<sup>15</sup> U. a. Caspary (2023), S. 41 f. Um optimal mit solchen Fragestellungen arbeiten zu können, sollten die Fragen in diesem Praxisleitfaden schriftlich beantwortet werden.

<sup>16</sup> Für die Übungen, die in diesem Praxisleitfaden an verschiedenen Stellen zur Eigenarbeit für die Leserinnen und Leser angeboten werden, wechseln wir in das sogenannte Arbeits-Du. Damit wird an eine bewährte Form des Umgangs im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen angeschlossen.

## 2.1 | RESSOURCEN FÜR DIE INNERE TRANSFORMATION ERKENNEN UND ENTWICKELN

„*Ich habe nicht gewusst, was ich danach mache. Mir ein zweites Standbein aufbauen, ist mir aber nie gelungen. [...] Ich habe irgendwann entschieden: So, jetzt ist es fertig. Ich höre einfach auf und mach' mich als erstes frei und suche dann etwas. [...] Es war aber klar, dass ich etwas Neues danach machen möchte. [...]*“<sup>17</sup>  
(*Übergeber | 1. Generation*)

**G**erade für Unternehmensgründer ist die Zeit nach der Übergabe besonders schwierig. Meist haben sie in jungen Jahren des Erwachsenenlebens ein Unternehmen gegründet und kennen kein Referenzmodell, wie es nach der Übergabe weitergehen soll. In Nachfolgesituationen der zweiten, dritten oder späteren Generation besteht hingegen der Vorteil, sich überlegen zu können, ob man dem von den Eltern, Groß- oder Urgroßeltern gewählten Modell folgen möchte. Es ist jedoch so-

wohl für Übergabende als auch für Übernehmende sinnvoll, sich mit sich selbst und den eigenen Lebensmotiven jenseits der Verantwortung im Familienunternehmen auseinanderzusetzen.

Nach Petzold<sup>18</sup> wird die persönliche Identität durch fünf Säulen (Identitätssäulen) getragen, die jeden als Ressourcen in der Bewältigung seines Lebensalltags, aber auch während eines Transformationsprozesses unterstützen.

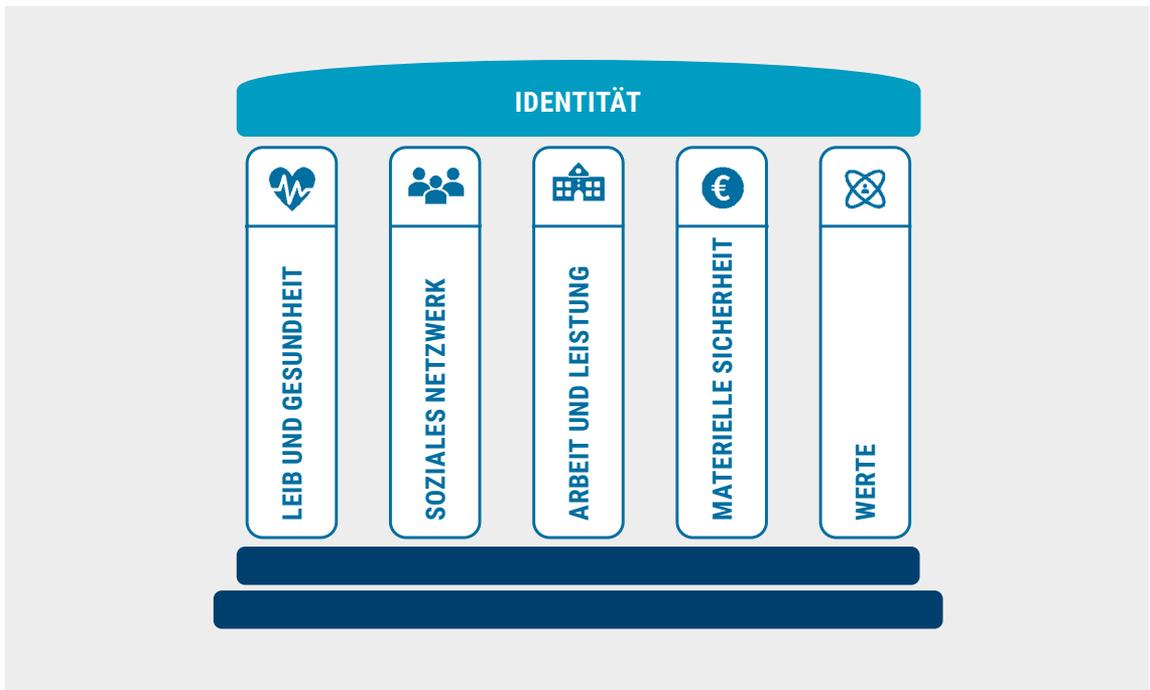
**Identität** entsteht, „indem sich ein Mensch in leibhaftigem Wahrnehmen und Handeln auf dem Hintergrund seiner Geschichte als der erkennt, der er ist (Identifikation), und indem er von den Menschen seines relevanten Kontextes auf dem Hintergrund gemeinsamer Geschichte als der erkannt wird, als den sie ihn sehen (Identifizierung).“<sup>19</sup>

Durch ihr Zusammenspiel machen die Identitätssäulen einen Menschen aus, wobei dieses Zusammenspiel und die Ausprägungen der einzelnen Säulen bei jedem Menschen unterschiedlich sind. Abbildung 1 gibt einen Überblick über diese fünf Identitätssäulen:

<sup>17</sup> Loos (2010), S. 11.

<sup>18</sup> Vgl. Petzold (2003).

<sup>19</sup> Petzold (1982), S. 172.

Abbildung 1: Die fünf Säulen der Identität<sup>20</sup> (eigene Darstellung)

SÄULE	CHARAKTERISTIKA
Leib und Gesundheit	Krankheiten; Leistungsfähigkeit; Aussehen; die Art und Weise, wie wir uns mögen oder unwohl fühlen; finden wir uns anziehend/abweisend, schön/hässlich, vital/gebrechlich; wie unsere Mitmenschen unseren Körper wahrnehmen
Soziales Netzwerk	Fähigkeit, Kontakte zu schließen; Selbstbehauptung; Familie/Partnerschaft; Freunde/Vertrauenspersonen; Gestaltung der Freizeit
Arbeit und Leistung	Bewertung/Beurteilung; Belohnung; Anerkennung; Zufriedenheit; Arbeitszufriedenheit; Erfolgserlebnisse; Schaffenskraft
Materielle Sicherheit	Einkommen; Entfaltungsmöglichkeiten; Besitztümer/Vermögen (Haus, Grundstücke); Wohnsituation; Sicherheit/Vorsorge; Kleidung; Nahrung; Konsumgüter
Werte	Ideale; Sinn; Ethik/Moral; Traditionen; Lebensphilosophie; Überzeugungen; Gerechtigkeitsvorstellungen; Handlungsleitung (wichtig/unwichtig, richtig/falsch)

Tabelle 2: Beschreibung der fünf Identitätssäulen<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Angelehnt an Petzold (2003), S. 995 f.

<sup>21</sup> Vgl. Kames (2011), S. 6 ff., sowie Petzold (2003), S. 995 f.

Identitätsstörungen treten dann in Erscheinung, wenn eine oder mehrere Säulen wegbrechen oder man sich diesen entzieht, aber auch, wenn eine Säule in ihrer Entwicklung beeinträchtigt wird.<sup>22</sup> Ziel sollte es daher sein, dass alle Säulen möglichst stabil sind. Steht unsere Identität nicht auf stabilen Säulen und bricht dann eine (wichtige) Säule weg oder sind wir Stressoren ausgesetzt (bspw. Überlastung, negative Zukunftsaussichten, Übergabe, Konflikte, Ängste, Trauer) können daraus Krankheiten entstehen.<sup>23</sup>

Betrachtet man nun Familienunternehmer, so kann die dritte Säule eine wesentliche Stütze ihrer eigenen Identität oder des eigenen Selbstverständnisses darstellen; sie kann oft sogar als die dominierende Säule angesehen werden. Dies kann in der weiteren Entwicklung auch dazu führen, dass diese Säule auf die anderen Säulen einwirkt. Beispielsweise kann das soziale Netzwerk vorwiegend aus

Arbeitskontakten bestehen, die materielle Sicherheit wesentlich vom Unternehmen abhängig sein oder das eigene Werteverständnis untrennbar mit dem Unternehmen und dessen Führungskultur verbunden sein.<sup>24</sup> Natürlich kann auch die Gesundheit durch die Arbeitsleistung beeinträchtigt werden. Abbildung 2 veranschaulicht diese Dominanz der dritten Säule.

Zwischen Senior und Unternehmen kann eine *symbiotische Beziehung* bestehen, die sich im Lauf vieler Jahre entwickelt hat. Das bedeutet, es existieren kein *Ich* (Senior), *Du* (Unternehmen) und *Wir* (Schnittmenge), sondern nur noch ein *Wir* (ich, das Unternehmen), sodass die Identität und Persönlichkeit des Seniors untrennbar mit dem Unternehmen verwoben sind und ihm das Unternehmen als primäre Ressource dient.<sup>25</sup> Felden formuliert dies in diesem Zusammenhang sehr treffend: „Familienunternehmer haben sich ihr Unternehmen im Laufe

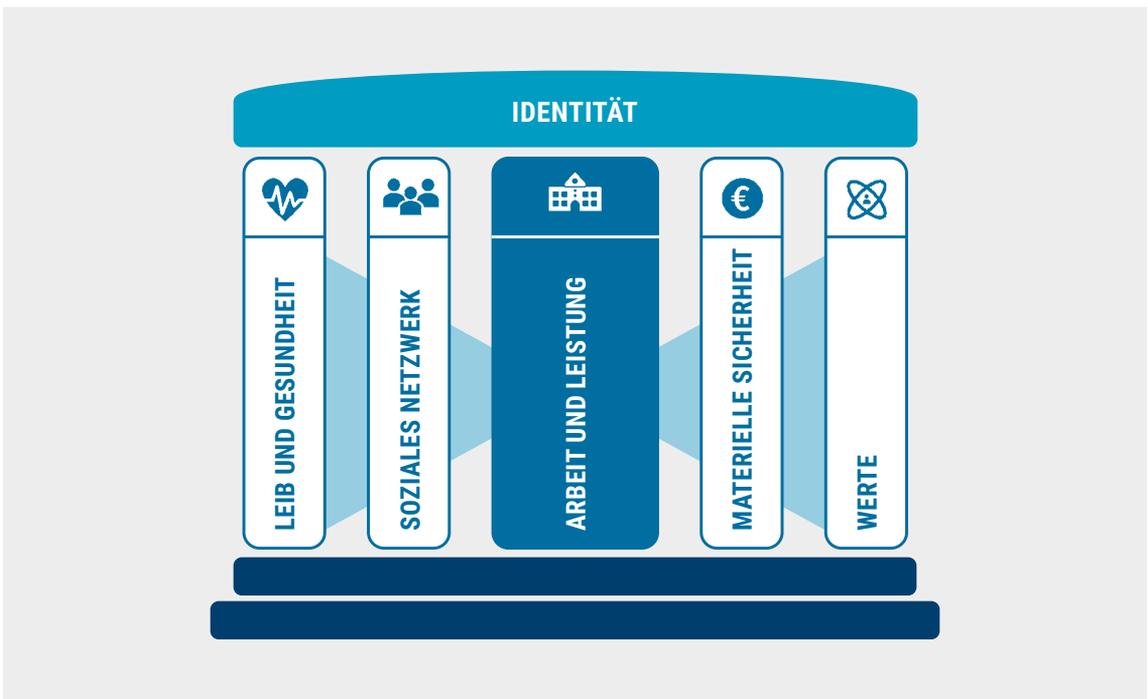


Abbildung 2: Überbetonung von Arbeit und Leistung (eigene Darstellung)

<sup>22</sup> Vgl. Kames (2011), S. 5.

<sup>23</sup> Vgl. Petzold (2003), S. 478.

<sup>24</sup> Gerade die Kulturentwicklung in Unternehmerfamilien kann dazu beitragen, sowohl für den Senior als auch die Nachfolger Orientierungsmuster bereitzustellen, die den Trauerprozess unterstützen; vgl. Caspary & Kleve (2023).

<sup>25</sup> Diese symbiotische Beziehung sehen wir fast immer beim Mentalen Modell der patriarchalen Logik als dominant ausgeprägt an. Zu den Mentalen Modellen siehe Rösen et al. (2022a).

der Tätigkeit mitunter wie einen Maßanzug auf den Leib geschnitten.“<sup>26</sup> Bricht die dritte Säule dann im Zuge der Übergabe weg oder bröckelt diese (zunehmend), kann dies für die Senioren nicht nur eine Einschränkung ihrer Selbstverwirklichung und ihrer sozialen Anerkennung zur Folge haben, sondern kann auch eine Destabilisierung der anderen Säulen auslösen: Wichtige Ressourcen fallen dann weg und das Loslassen wird dadurch erschwert.

Eine Entfremdung bzw. Destabilisierung dieser dritten Säule findet somit dann statt, „wenn das Geschaffene kein Stück mehr von mir ist, die Arbeit nicht mehr die meine ist, ich mich mit ihr nicht mehr identifiziere“<sup>27</sup>. Ebenso kann eine Entfremdung eintreten, wenn der Senior nicht mehr über den Gesamtüberblick verfügt, sondern nur noch für Teilaufgaben bzw. für die Kontrolle des Ergebnisses zuständig ist, z. B. über eine Beiratsfunktion. Gerade während einer Übergabe werden die Seniorinnen oder Senioren mehr und mehr Aufgaben an ihre Nachfolger übertragen; hier vollzieht sich ein Identitätsbruch/Ressourcenverlust. Kames schreibt dazu: „Der Entzug von Arbeitsmöglichkeit wird denjenigen besonders hart treffen, dessen Identität ausschließlich oder vorwiegend und unter Vernachlässigung der anderen Supportquellen im beruflichen Bereich

gründete.“<sup>28</sup> Besonders das auf der Beziehungsebene vorherrschende Wertesystem ist während der Nachfolge anfällig. Das jeweilige Werte- und Führungsverständnis wird nämlich von der Nachfolgegeneration häufig in Frage gestellt, wodurch Dysfunktionalitäten entstehen. Denn neben dem Generationenübergang müssen auch die Prämissen einer Prüfung unterzogen werden, wie bspw. die Beziehung zwischen den Familienmitgliedern oder die Ausgestaltung des Verhältnisses von Familie und Unternehmen.<sup>29</sup>

Der (drohende) Wegfall der erlebten Identität und deren Kraftquellen kann den Senioren sprichwörtlich den Boden unter den Füßen wegziehen, was dann zu (unbewussten) Widerständen führen und ihnen die Ablösung erschweren oder sogar unmöglich machen kann. Die wichtigen inneren Transformationsprozesse können hierdurch blockiert werden. Für den Senior oder die Seniorin ist es daher ratsam, möglichst frühzeitig seine/ihre eigenen Identitätssäulen einmal zu betrachten und gründlich zu reflektieren. Vor allem geht es darum, ergänzend zum Inhaber und Familienoberhaupt eine Rollenvielfalt<sup>30</sup> zu erzeugen und neue Ressourcen für sich zu entwickeln.

## REFLEXION II: STÄRKUNG DER EIGENEN RESSOURCEN

- ➔ Was gibt dir in herausfordernden Situationen Sicherheit?
- ➔ Worauf ist immer Verlass?
- ➔ Welche anderen Säulen (außer der dritten) können dir bei der Übergabe und der Zeit danach nützlich sein? In welcher Weise genau?
- ➔ Gibt es Menschen, die dich unterstützen können? Zu wem hast du großes Vertrauen?
- ➔ Was investierst du für dein körperliches Wohlbefinden?
- ➔ Was gefällt dir an dir selbst?

<sup>26</sup> Felden (2012), S. 147.

<sup>27</sup> Kames (2011), S. 9.

<sup>28</sup> Kames (2011), S. 9.

<sup>29</sup> Vgl. Rösen et al. (2022a).

<sup>30</sup> Vgl. Brückner (2011), S. 44.

Hier werden nun Reflexionen<sup>31</sup> zu den jeweiligen Säulen bereitgestellt. Diese dienen dazu, sich der eigenen Stabilität/Ressourcen bewusst zu werden und Möglichkeiten zu finden, um die eigenen Identitätssäulen bereits vor der Übergabe zu stärken. Beantworte nach jeder Säule die folgenden Fragen:

- Was fällt dir auf?
- Wo ist der Wert der einzelnen Antworten größer oder gleich 4? Woran liegt dies?
- Was kannst du konkret unternehmen, um die Ausprägungen zu reduzieren und so eine Stärkung deiner Säulen herbeizuführen?

## LEIB UND GESUNDHEIT

	1 = TRIFFT GAR NICHT ZU 7 = TRIFFT IN HOHEM AUSMASS ZU	BEWERTUNG						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ich betrachte meinen Körper ungern.							
2	Die (bevorstehende) Übergabe zwingt mich irgendwie ein.							
3	Ich fühle mich in meinem Körper unwohl.							
4	Die Übergabe setzt mich unter Stress und verursacht Ängste.							
5	Ich achte nicht darauf, dass mein Körper die Ruhe und die Anregung bekommt, die er braucht.							
<b>MITTELWERT (SUMME BEWERTUNGEN DIVIDIERT DURCH 5)</b>								

## SOZIALES NETZWERK

	1 = TRIFFT GAR NICHT ZU 7 = TRIFFT IN HOHEM AUSMASS ZU	BEWERTUNG						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ich habe oft den Eindruck, dass andere Menschen schuld daran sind, wenn ich unglücklich bin.							
2	Ich mache mich leicht für das verantwortlich, was eigentlich Sache der anderen ist.							
3	Persönliche Nähe zu anderen Menschen außerhalb des Unternehmenskontexts zu finden, fällt mir schwer.							
4	Im zwischenmenschlichen Kontakt fühle ich mich meist nicht gut und selbstbewusst.							
5	Mein soziales Netzwerk besteht vorrangig aus Menschen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen.							
<b>MITTELWERT (SUMME BEWERTUNGEN DIVIDIERT DURCH 5)</b>								

<sup>31</sup> U. a. Kames (2011), S. 13 ff.

## ARBEIT UND LEISTUNG

	1 = TRIFFT GAR NICHT ZU 7 = TRIFFT IN HOHEM AUSMASS ZU	BEWERTUNG						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Was ich erarbeite bzw. herstelle, betrachte ich als nicht wichtig und sinnvoll.							
2	Ich leide darunter, dass wegen meiner Arbeit viele andere Dinge zu kurz kommen.							
3	Ich habe manchmal das Gefühl, die Arbeit frisst mich auf.							
4	Ich befürchte, dass ich meine Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Zukunft nicht mehr verwirklichen kann.							
5	Im Unternehmen fühle ich mich ausgenutzt.							
<b>MITTELWERT (SUMME BEWERTUNGEN DIVIDIERT DURCH 5)</b>								

## MATERIELLE SICHERHEIT

	1 = TRIFFT GAR NICHT ZU 7 = TRIFFT IN HOHEM AUSMASS ZU	BEWERTUNG						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Meine finanzielle Versorgung ist durch die Nachfolge nicht oder ungenügend gesichert.							
2	Meine Wohnsituation ist durch die Nachfolge gefährdet.							
3	Dort, wo ich wohne, fühle ich mich unwohl.							
4	Wo ich wohne, kann ich mich nicht entfalten.							
5	Am liebsten würde ich für immer auf einer einsamen Insel leben, fernab vom Unternehmen.							
<b>MITTELWERT (SUMME BEWERTUNGEN DIVIDIERT DURCH 5)</b>								

## WERTE

	1 = TRIFFT GAR NICHT ZU 7 = TRIFFT IN HOHEM AUSMASS ZU	BEWERTUNG						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Auf dieser Welt gibt es kaum Dinge, die mir Orientierung geben.							
2	Schöne Dinge betrachte ich nur am Rande.							
3	Für mein Leben sehe ich keine Ziele mehr.							
4	Mir fällt es schwer, wichtige Entscheidungen zu treffen.							
5	Ich habe den Eindruck, manchmal versagt zu haben.							
<b>MITTELWERT (SUMME BEWERTUNGEN DIVIDIERT DURCH 5)</b>								

## ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNG

Trage nun die einzelnen Mittelwerte ein:

MITTELWERTE	LEIB UND GESUNDHEIT	SOZIALES NETZWERK	ARBEIT UND LEISTUNG	MATERIELLE SICHERHEIT	WERTE

Reflektiere nun einmal für dich deine fünf Säulen.  
Die nachfolgenden Fragen unterstützen dich dabei.

- ➔ Welches Bild ergibt sich für dich? Wie sind die Säulen ausgeprägt?
- ➔ Welche Säulen haben einen Mittelwert größer oder gleich 4? Woran liegt das? Was kannst du konkret tun, um diese Ausprägungen zu reduzieren und so eine Stärkung deiner Säulen herbeizuführen? Welche Möglichkeiten hast du? Welche konkreten Schritte kannst du unternehmen? Wer kann dich dabei unterstützen?
- ➔ Wie kannst du die einzelnen Säulen stärken, wenn die dritte Säule wegfällt?

## 2.2 | UMGANG MIT DEM VERLUST DURCH TRAUERARBEIT

„*Ich habe viele Firmen gekauft und verkauft und ich muss sagen, je mehr man selbst daran aufgebaut hat und je mehr man selbst mitgearbeitet hat, desto mehr verkauft man sein Herzblut mit. Wenn man nur (finanziell) beteiligt war, geht es leichter.*“<sup>32</sup>  
(Übergeber | 4. Generation)

Im Zuge der Übergabe und des Prozesses des Loslassen-Lernens werden die Senioren unweigerlich mit der dabei zu erwartenden Trauer und dem Umgang damit konfrontiert. Trauer ist zunächst eine Reaktion auf einen Verlust. In der Regel wird diese durch den Tod eines Menschen ausgelöst und in diesem Zusammenhang wird sie auch überwiegend diskutiert. Durch den Verlust eines Menschen wird das jeweilige Welt- und Selbstbild irritiert und aufgehoben, was die Konstruktion der eigenen Lebensgeschichte, deren Kontinuität und Kohärenz zerstört. Für die Trauernden besteht dann die Notwendigkeit der Neukonstruktion. Der Verlust eines Menschen ruft bei den Hinterbliebenen intensive Erinnerungen (Mitgefühl, Sehnsucht, Liebe) an gemeinsame Erlebnisse mit dem Verstorbenen hervor. Vor allem der abrupte Verlust eines geliebten Menschen zerrüttet die eigene Identität, das eigene Selbstverständnis und Urvertrauen der Betroffenen. Für diese stellt sich dann die Frage, wie und ob sie überhaupt ohne diesen Menschen weiterleben können.<sup>33</sup>

Typischerweise erleben die Betroffenen hierbei Stress und sie erleben mitunter ungewohnte Emotionen und Empfindungen wie etwa innere Leere, Ohnmacht, Wut, Angst, Verzweiflung, Sehnsucht, Schuld, Kummer, Einsamkeit, aber auch Dankbarkeit, Verbundenheit und Liebe. Dabei ist die aufkommende Trauer nicht das Problem, denn *Trauer ist ein Prozess der Heilung*. Der Verlust ist das Problem. Dieser klafft wie eine Wunde, die nicht heilen möchte

und immer wieder aufreißt. Somit bietet ein Trauerprozess den Betroffenen immer auch die heilsame Möglichkeit, in ein neues Leben einzusteigen, zu wachsen, die innere Entwicklung voranzutreiben<sup>34</sup> und näher an sich und eigene Bedürfnisse heranzukommen. Betroffene gewinnen in den meisten Fällen ein Gefühl dafür, was ihnen (nicht) gut tut.<sup>35</sup> Wird der Trauer der notwendige Raum zugesprochen, kann diese sich in das notwendige Vertrauen in Hinblick auf den neuen Lebensabschnitt transformieren. Zusätzlich besteht für die Betroffenen auch wieder die Möglichkeit, Freude, Liebe, Wertschätzung und Ausgelassenheit zuzulassen<sup>36</sup> sowie neue Sinnbezüge herzustellen (siehe Kap. 2.3: „Sinnfindung“).

Aber Trauer hat viele Facetten. Sie tritt nicht nur bei einem Verlust eines Menschen auf, sondern generell bei einschneidenden Erlebnissen, wie es das Ausscheiden aus der Führungsaufgabe des Familienunternehmens oder der Rückzug aus der Inhaberschaft von Gesellschafteranteilen für die Seniorinnen und Senioren darstellen kann. Der Übergabeprozess kann für die Senioren eine Extremsituation darstellen, mit der sie in irgendeiner Art und Weise umgehen müssen. Häufig stürzt man sich in Extremsituationen auf das, was bekannt ist. Für die Senioren könnte dies die Flucht in die Arbeit (vielleicht die Gründung eines Unternehmens?) sein – ein für sie gewohntes und vertrautes Verhaltensmuster. Der absehbare Verlust der bisherigen unternehmerischen Rolle und Aufgabe sowie die Orientierungslosigkeit in Hinblick auf die Alltagsgestaltung kann ihnen wortwörtlich den Boden unter den Füßen wegziehen. Um hier wieder die Kontrolle zu haben, können sie versuchen, wieder mehr Einfluss auf das Unternehmen (z. B. durch eine Beiratsfunktion) oder auf die Nachfolge(r) geltend zu machen.

Um der Trauer *aktiv* zu begegnen bzw. diese in den Fluss kommen zu lassen, bedient man sich in der Trauerbegleitung oftmals der vier Traueraufgaben nach Worden.<sup>37</sup> Diese Traueraufgaben unterstützen auch für die Senioren den Transformationsprozess des Loslassens und sie können verhindern, dass sie an alten Verhaltensmustern festhalten.<sup>38</sup> Die Traueraufgaben sind in Abbildung 3 dargestellt.

<sup>32</sup> Loos (2010), S. 54.

<sup>33</sup> Vgl. Kachler (2012).

<sup>34</sup> Vgl. Backhaus (2020), S. 40.

<sup>35</sup> Vgl. Onnasch (2021), S. 32.

<sup>36</sup> Vgl. Backhaus (2020), S. 40.

<sup>37</sup> Vgl. Worden (2011) sowie Backhaus (2020), S. 45 ff.

<sup>38</sup> Wenn nicht anders angegeben, bezieht sich der Inhalt dieses Kapitels auf William Worden.

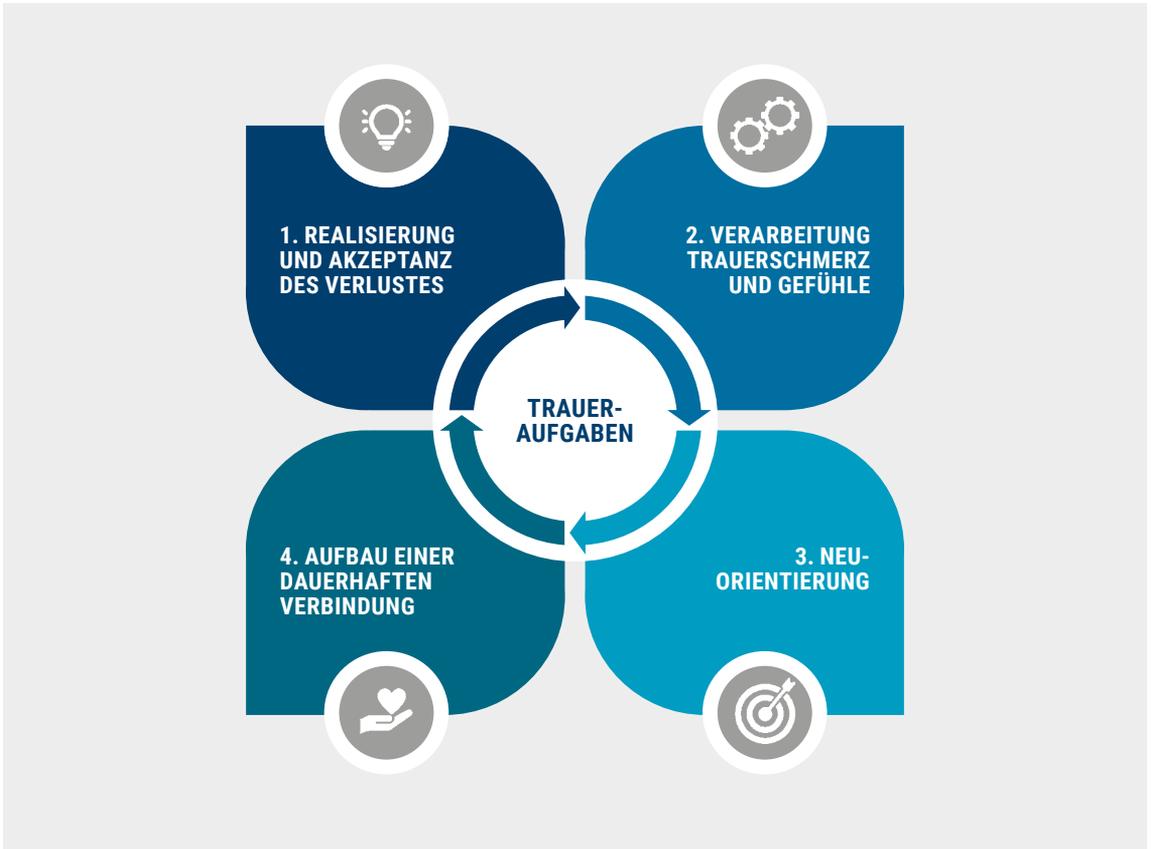


Abbildung 3: Die Traueraufgaben nach Worden (eigene Darstellung)

Worden sieht den für jeden Menschen individuell ablaufenden Trauerprozess als einen Entwicklungsweg an, der aktiv von den Trauernden gegangen werden kann, sie sind dem Prozess also nicht passiv ausgesetzt. In seinem Modell geht es um die Formulierung von Aufgaben. Ebenso laufen die

Trauerphasen nicht in einer vordefinierten Reihenfolge<sup>39</sup> ab, sondern sie durchdringen sich gegenseitig und wechseln sich ab, wobei eine Aufgabe zeitweise die dominante ist. Dieses Modell soll die Betroffenen ermächtigen, den eigenen Trauerprozess proaktiv zu gestalten.

<sup>39</sup> In der Vergangenheit bediente man sich sog. *Phasenmodelle*. Diesen liegt die Annahme zugrunde, dass die einzelnen Phasen mehr oder weniger nacheinander durchlaufen werden. In der Praxis zeigt sich aber, dass zwar einzelne Phasen erkennbar sind, diese allerdings auch wieder in eine „untere“ Phase eintauchen können. Phasenmodelle sind zu finden bei: Kast (2020), Kübler-Ross (2014), Spiegel (1973) und Bowlby (2006). Eine neuere Sichtweise findet sich bei Worden (2011) und Paul (2021).

### 2.2.1 Akzeptanz des Verlusts als Realität



*„Die erste Woche konnten mein Mann und ich mit niemandem darüber sprechen. Hätte ich darüber sprechen müssen, wären mir wirklich die Tränen gekommen. Mir war, als wenn sie mir etwas wegnimmt. Plötzlich hatte ich nichts mehr zu sagen. ... An diese Endgültigkeit musste ich mich ... erst einmal gewöhnen.“  
(Übergeberin | 2. Generation)*

Während manche Senioren die Übergabe als eine Chance für neue Herausforderungen oder als neuen Freiheitsgewinn ansehen, gelingt die Akzeptanz des Verlusts anderen Senioren bis zum eigenen Tod nicht, denn die Übergabe ist bei ihnen nicht einfach mit der Unterschrift abgeschlossen. Unbewusste Widerstände und Ängste gegen die Übergabe treten bspw. dann auf, wenn die Nachkommen ein anderes

Führungsverständnis aufweisen, das Unternehmen strategisch anders aufstellen, gegen die Wertvorstellungen des Seniors agieren oder sie das Unternehmen (subjektiv) nicht mit der eigenen Wertschätzung und Aufopferungsgabe weiterführen.

Die Wirklichkeit des Verlusts in seinem vollen Umfang innerlich mit seiner Endgültigkeit anzunehmen bzw. zu verstehen, ist ein Prozess, der (lange) Zeit beanspruchen kann (und auch darf) sowie immer wieder im Verlauf der Trauer zum Vorschein kommt. Anfänglich kann eine Art Schockzustand eintreten. Die Seniorinnen und Senioren fühlen sich vielleicht wie von ihrer Umgebung abgetrennt, wie in Watte eingepackt. Die Realisierung vollzieht sich meist schrittweise. Es ist eine Art Schutz vor der „schrecklichen Wirklichkeit“. Senioren, die eher kontrollierend und steuernd agieren, verdrängen diesen Verlust regelrecht. Die erlebte Ohnmacht und Abhängigkeit vom Nachfolger sind für diese ungewohnt.<sup>40</sup> Ein Umgang mit der Situation, nun nicht mehr selbst in der Entscheiderrolle zu sein, muss mühsam erlernt werden.

#### REFLEXION III: ÜBERGANGSRITUALE

Die Akzeptanz der neuen Lebenswirklichkeit kann in einer Übergabe schwerfallen. Meist werden die Senioren weiterhin durch die Familie, durch die unternehmerische Involviertheit oder eine Gremienfunktion noch täglich mit den Unternehmen konfrontiert.

Die Vereinbarung eines konkreten Datums für den Austritt ist zwingend erforderlich. Diese ist familienintern sowie den Stakeholdern des Unternehmens gegenüber mit Vorlauf zu kommunizieren. Es hilft dabei, den Übergabeprozess auf dieses ein bis zwei Jahre im Voraus definierte Datum hin zu steuern.

Ebenso kann eine Verabschiedungsfeier als ein wichtiges Signal dienen. Ein solches unterstreicht die eigene Wertschätzung der unternehmerischen Leistung, aber auch der der Mitarbeitenden und anderer wichtiger Stakeholder sowie der Nachfolger. Es schafft zumindest in der Außenwirkung klare Verhältnisse und fördert die eigene Akzeptanz.

Eine Verabschiedungsfeier kann vor allem dann unterstützen, wenn der Senior diese selbst organisiert: Wer wird eingeladen, wo findet diese statt, wie feierlich wird der Rahmen gestaltet, wer moderiert, wie gestaltet er seine Rede als Senior? Diese Beschäftigung unterstützt den Abschied. Die Feierlichkeit dient dann der Darstellung des eigenen unternehmerischen Lebenswegs, um danach in das neue Leben einzutauchen. Auch kann durch die Familie, langjährige Wegbegleiter und Geschäftspartner die Wertschätzung gegenüber dem Senior zum Ausdruck gebracht werden.

Dieses Übergangsritual durch eigene und externe Würdigung und Rückblende ist ein wichtiges Mittel zum Gelingen des Loslassen-Lernens (siehe hierzu die Reflexionen V und VII).

<sup>40</sup> Vgl. Backhaus (2020), S. 48 f.

## 2.2.2 Verarbeitung von Trauerschmerz und Gefühlen



*„Ich konnte nicht mehr in das Unternehmen gehen ... am liebsten wäre ich weggezogen.“  
(Übergeberin | 3. Generation)*

Die Trauerreaktionen und die damit verbundenen Gefühle können sehr intensiv und sehr widersprüchlich sein. „Von großem innerem Schmerz über Wut, Erleichterung, Sehnsucht, Angst, Hilflosigkeit, Scham, Teilnahmslosigkeit, Einsamkeit bis hin zu massiven Schuldgedanken“<sup>41</sup> reicht das Spektrum. Die unterschiedlichen (Gefühls-)Zustände durchschütteln die Betroffenen regelrecht bis ins Mark. Begleitet wird dies meist durch körperliche Reaktionen wie „Schlaflosigkeit, Erschöpfung, Herz-/Kreislaufbeschwerden, Symptomen im Magen-/Darmbereich, Nervenschmerzen, Muskelschwäche und erhöhter Infektanfälligkeit“<sup>42</sup>. Hier kann dann der Wunsch entstehen, das alte (gewohnte) Leben wieder herbeizuführen, die Übergabe wieder rückgängig zu machen. Konflikte, die ihren Ursprung in dem emotionalen Ausnahmezustand finden, können das Unternehmen und die Familie belasten. In Hinblick auf die zukünftigen Aussichten bzw. den neuen Lebensabschnitt kann bei den Senioren sogar eine (Lebens-)Müdigkeit entstehen.

Hier ist es aber von Bedeutung, die mitunter widersprüchlichen Gefühle zuzulassen und diesen auch Ausdruck zu verleihen. Verschließt man sich seinen Gefühlen der Trauer und des Schmerzes, wird es den Seniorinnen und Senioren schwer oder unmöglich sein, wieder Freude und Liebe zu verspüren. Je mehr diese (ungewohnten) Gefühle also verdrängt werden, umso mehr Kraft beanspruchen diese, sie verschlimmern den Trauerprozess sowie das Loslassen und können sich dann geballt entladen, was Konflikte auslösen kann. Langfristig trennen sich die Betroffenen dann von ihrer Lebendigkeit ab. Es bedarf Geduld, Verständnis sowie Wertschätzung von Seiten der Senioren für ihre eigene Situation, aber auch seitens des Umfeldes, vor allem der Nachfolgenden. Der Wunsch nach dem alten Status quo und die aufkommenden Gefühle sollten daher nicht ignoriert werden, sondern es sollte ihnen die Möglichkeit des Ausdrucks eröffnet werden.<sup>43</sup> Zu beobachten ist, dass es den Vertretern der Senior-Generation jedoch nur schwer gelingt, im engen persönlichen Umfeld über diese Art von Gefühlen zu sprechen. Sie sind es gewohnt, stark, robust und unverwundbar aufzutreten, Sicherheit und Klarheit auszustrahlen. Nun mit dem genauen Gegenteil bei der Verwandtschaft oder im engen Freundes- oder Bekanntenkreis aufzutreten, erscheint unmöglich. Hilfreich sind hier Settings im Peer Coaching mit anderen Unternehmern, die sich in ähnlichen Übergabephasen befinden bzw. diese bereits überwunden haben.<sup>44</sup>

### ÜBUNG I: DER EMOTIONALE UMGANG MIT VERLUST – MÖGLICHKEITEN DER VERARBEITUNG

- Sprich über deine Emotionen mit deinem Partner/in, Nachfolger/in, Freunden, anderen Betroffenen (z. B. ein Stammtisch für Alt-Unternehmer) oder einem externen Begleiter.
- Wenn dir das Sprechen darüber ungewohnt ist, lege dir ein „Trauerbuch“ an und verschriftliche deine emotionalen Zustände; dies hilft bei der Verarbeitung. Versuche deine Körperempfindungen dabei zu spüren. Fühlt es sich eng oder weit an? Wie geht es dir damit?
- Schaffe für dich Räume, wo du die Emotionen verarbeiten kannst, z. B. Sport, Wandern, musikalische Betätigung. Ebenso können Bilder, Dokumente oder andere Erinnerungsstücke/Symbole aus dem Unternehmen dienlich sein.

<sup>41</sup> Backhaus (2020), S. 50.

<sup>42</sup> Backhaus (2020), S. 50.

<sup>43</sup> Vgl. Backhaus (2020), S. 50 f.

<sup>44</sup> Diese Erkenntnis stammt aus dem Arbeitskreis „Loslassen lernen“, der von der WIFU-Stiftung seit mehreren Jahren für Vertreter der Senior-Generation angeboten wird. In diesem werden moderierte Peer-Coaching-Sessions zum Umgang mit den in diesem Leitfadentext behandelten Themen angeboten.

## 2.2.3 Neuorientierung



**„Du gibst ab ... und dann? Was hast du dann noch? Was bleibt dir dann noch? Was ist dein nächstes Projekt? Was machst du? Wo ist die Perspektive?“  
(Übergeberin | 1. Generation)**

Neben einem Statuswechsel vom Unternehmer zum Senior oder Altunternehmer ist der Verlust meist mit einer tiefgreifenden Transformation des bisher gewohnten Alltags, dessen Rhythmus und der Alltagsrituale verbunden. Änderungen finden vor allem auf der Ebene des Unternehmens statt: Das Büro ist nicht mehr da, die bisherigen Aufgaben werden von nun an vom Nachfolger erledigt, der Kontakt zu den Kunden oder Lieferanten oder anderen wichtigen Stakeholdern und langjährigen Wegbegleitern bricht zunehmend ab, die Mitarbeiter sprechen von nun an mit dem Nachfolger, die Entscheidungskompetenz und die damit einhergehende Macht werden dem Senior abgesprochen, die Aufmerksamkeit richtet sich nun auf den Nachfolger oder die Nachfolgerin, die Tagesstruktur zerbricht, Einladungen zu Veranstaltungen fallen weg, Mitgliedschaften in Vereinen und Verbänden gehen verloren usw. usf. Das gewohnte soziale Umfeld ändert sich also fundamental, vor allem dann, wenn der Senior dieses primär aus dem Unternehmen und dessen Umfeld heraus definiert hat.

Aber auch zwischen den Ehepartnern muss häufig eine neue Beziehung aufgebaut werden. Bestimmte das Unternehmen bzw. die unternehmerische Rolle vielleicht über 30 bis 40 Jahre hinweg die Prioritäten und nahm es als bedeutsamer, auch emotionaler Faktor (maßgeblichen) Raum zwischen den Ehepartnern ein, kann durch den Wegfall der Allgegenwärtigkeit des Unternehmens eine Art Vakuum entstehen. Hierdurch und durch die stärkere Präsenz des Seniors zu Hause müssen sich die Ehepartner unweigerlich neu organisieren und womöglich ihre Beziehung zueinander neu (er-)finden. Das Unternehmen fällt als eine wichtige Säule weg, wodurch das Zusammengehörigkeitsgefühl, d. h.

das Gefühl emotionaler Verbundenheit zwischen den Ehepartnern, neu entstehen muss. Persönliche Anliegen sowie Themen oder latente Spannungen, die vielleicht viele Jahre lang unter der Oberfläche brodelten oder durch die Nachfolge entstanden sind, können nun aufbrechen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn das Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation war, die Beziehungsdynamiken zwischen den Ehepartnern beeinflusste und Gespräche über persönliche Anliegen kaum stattfanden.<sup>45</sup> Das Unternehmen strahlte jahrzehntelang in viele wichtige Lebensbereiche der Ehepartner hinein. Diese Bereiche sollten nun einmal gemeinsam betrachtet werden, um verbindende Schnittmengen sowie Räume jenseits des Unternehmens zu vergrößern.

Gerade weil jedes Familienmitglied die Nachfolge anders erlebt, kann dies zu Enttäuschungen von Seiten der Senioren führen. Hier kann es auch zu Konflikten zwischen den Ehepartnern kommen. Die Senioren können sich an das Unternehmen festklammern (mehr als vorher) oder sich aber abrupt von diesem lösen, auch wenn für sie noch eine Funktion vorgesehen war. Auch innerhalb der Familie kann es zu einer übermäßigen Verklammerung oder Ablehnung kommen. Die Senioren erleben und durchleben ambivalente Gefühlszustände und handeln auch dementsprechend – was für das Umfeld verwirrend sein kann und Konflikte provoziert. Durch den Rollenwechsel kann sich das eigene Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen reduzieren; die eigene Selbstwirksamkeit wird erschüttert. Aufgaben, die hier nach Onnasch<sup>46</sup> bewältigt werden müssen, sind:

- Akzeptanz des Verlusts als Realität,
- Verarbeitung des Schmerzes,
- Anpassung an ein Leben ohne führende Rolle im Unternehmen und
- Aufbau einer neuen Form der Verbindung zum Unternehmen inmitten des Aufbruchs und der Gestaltung des nächsten Lebensabschnitts.

Wichtig ist zu akzeptieren, dass dies alles seiner Zeit bedarf und das ist sehr individuell. Jeder Betroffene hat sein eigenes Tempo, um die notwen-

<sup>45</sup> Vgl. Caspary (2018), S. 67 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Onnasch (2021), S. 123.

digen Veränderungen in sein Leben integrieren zu können. Der geänderten Lebenssituation muss eine neue Bedeutung zugeschrieben werden.<sup>47</sup> Gerade hier ist es enorm von Vorteil, wenn es etablierte Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Familie gibt. Bleibt die Senior-Generation

mit allen aufkommenden Fragen, Zweifeln, Ängsten und Emotionen auf sich allein gestellt, ist es sehr wahrscheinlich, dass der Umgang mit dieser ungewohnten Lebenssituation misslingt und eine Rückkehr zu den alten und bekannten Lebensmustern gesucht wird.

#### REFLEXION IV: ALLTAGSRITUALE REFORMULIEREN

Alltagsrituale dienen der eigenen Selbstfürsorge. Hier sollte eine gewisse Regelmäßigkeit entwickelt werden.

- ➔ Wie strukturiere ich meinen neuen Alltag? Wie gestalte ich den ersten Tag nach dem Ausscheiden? Was sind die ersten konkreten To-dos?
- ➔ Wonach soll ich mich ausrichten? Welche Aufgaben im/für das Unternehmen bleiben noch übrig?
- ➔ Wie finde ich in mein neues Leben?
- ➔ Was tut mir wirklich gut?
- ➔ Auch banal erscheinende Routinen sind wichtig: Wo gehe ich essen? Was ziehe ich an (immer noch den Anzug)? Wie beginne ich morgens den Tag?
- ➔ Welchen konkreten Aufgaben will ich mich wie zeitintensiv widmen?
- ➔ Wie gestalte ich die Zeit in meiner Ehe-/Lebenspartnerschaft mit dem neu entstandenen Zeitbudget? Gibt es Dinge, die wir schon immer einmal machen wollten, für die aber nie Zeit war?

<sup>47</sup> Vgl. Backhaus (2020), S. 55.

## 2.2.4 Aufbau einer neuen Verbindung

„*Manchmal hatte ich das Gefühl, sie macht es extra anders, um mir zu zeigen, dass ich nichts mehr zu sagen habe. Dabei meinte ich es doch gar nicht böse. Ich habe die Erfahrungen ja alle schon gemacht.*“  
(Übergeberin | 4. Generation)

Die Überwindung der Trauer über das Loslassen kann mitunter einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen. In einigen Fällen gelingt ein vollständiges Abschließen bzw. Bewältigen dieses Schrittes nie. Ein Ende der Trauer wird meist dann erreicht, wenn eine neue Aufgabe bzw. Lebensinhalt einen großen Raum im Leben der Seniorin oder des Seniors einnimmt, in Kombination mit einem Gelingen der Nachfolge, bei der das Unternehmen weiterhin wächst und gedeiht. Hierdurch kann sich der anfängliche Schmerz des Verlusts transformieren in ein Gefühl der Zufriedenheit mit dem Erreichten. Der Gedanke an die Vergangenheit, die gemeinsame Zeit mit dem Unternehmen, tut nicht mehr weh, es wird Stolz und Dankbarkeit für das Geleistete empfunden. Die Betroffenen schauen nicht mehr wehmütig zurück, sie sehen sich als Wegbereiter für den aktuellen Erfolg des Unternehmens. Die Aggressivität des Schmerzes ebbt ab und schafft Raum für tiefe Zufriedenheit. Für den Senior ist es in der Transformation wichtig, für sich ein Gleichgewicht zu entwickeln zwischen dem physischen Abschied vom Unternehmen und dem Erhalten der inneren Präsenz des Unternehmens.

Bei der notwendigen inneren Transformation geht es also darum, den Verlust anzunehmen, diesen

nicht zu leugnen oder zu unterdrücken. Es sollte eine neue innere Verbindung zum Unternehmen aufgebaut werden. Die Erinnerungspflege an den vergangenen Lebensabschnitt, die gemeinsame Zeit mit dem Unternehmen und die erlebten Erfolge können dann dazu beitragen, diese Zeit mit Dankbarkeit anzunehmen. Erinnerungsrituale können hier unterstützen. Langfristig geht es darum, einen positiven Umgang mit dem Verlust und der immer wieder einmal auftretenden Trauer beim Blick zurück zu finden. Die Transformation der inneren Haltung gelingt, trotz des vielleicht wiederkehrenden Schmerzes, insbesondere dann, wenn die Erinnerung an das Schöne, an die Verbindung zum Unternehmen, an die familiäre Tradition oder daran, ein Teil davon (gewesen) zu sein, aufrechterhalten und bei passender Gelegenheit kommuniziert werden kann. Nicht selten besteht daher eine erste größere Aufgabe darin, eine Firmen- und Familienchronik zu erstellen bzw. ein Firmenmuseum aufzubauen. Entsprechende Arbeiten sind wichtig und sinnvoll, sie können auch als gezielte Trauerarbeit der Senior-Generation bezeichnet werden.

Unabhängig von der konkreten Aufgabe, die direkt nach dem Ausstieg gewählt wird, erscheint es hilfreich, diese als eine Art „Traueraufgabe“, also als Bestandteil des Loslassen-Prozesses zu betrachten. Parallel ist aber ebenso der Blick auf die Zukunft, d. h. den Lebensabschnitt ohne das Unternehmen, zu richten. Das neue, andere Leben zu leben bedeutet vor diesem Hintergrund, Inhalte zu schaffen, die die freiwerdenden Zeitressourcen füllen. Doch auch hier kann es unterstützend sein, das Andenken an die vormalige unternehmerische Tätigkeit zu bewahren. „Das Vergangene im Herzen zu behalten“ könnte als Motto für diese Phase gelten. Das bewusste Ehren des Vergangenen schafft eine Ressource für den Aufbruch in den neuen Lebensabschnitt.

## REFLEXION V<sup>48</sup>: HERSTELLUNG EINER VERBINDUNG ZUM VERGANGENEN ZUR STÄRKUNG FÜR DIE ZUKUNFT

### Blick auf die zurückliegende Zeit als Unternehmer (siehe auch Reflexion VII)

- ➔ Was bleibt von mir/meinem Selbstverständnis als Person, wenn ich nicht mehr Unternehmer bin?
- ➔ Mit welchen (positiven) Gefühlen verbinde ich die Schaffenszeit im Unternehmen?
- ➔ Wie kann ich dem Vergangenen einen guten Platz in meinem Leben einräumen?
- ➔ Was ist das Gute an der Übergabe?
- ➔ Was hat mir der Abschied ermöglicht?
- ➔ Welchen Beitrag zum Gelingen der Nachfolge habe ich erbracht?
- ➔ Worauf bin ich besonders stolz?

### Blick in die Gegenwart und Zukunft

- ➔ Wer oder was bin ich jetzt, ohne das Unternehmen?
- ➔ Wer bin ich in meiner Rolle als Vater/Mutter, als Großvater/-mutter, als Ehemann/-frau?
- ➔ Was mache ich nun mit meinem Leben? Was will ich tun? Wer/was will ich sein?
- ➔ Was bereitet mir Freude?
- ➔ Was wollte ich immer schon machen?
- ➔ Kann ich meine Erfahrungen als Berater einbringen?
- ➔ Will ich woanders geschäftlich tätig sein?
- ➔ Will ich noch einmal etwas Neues aufbauen?
- ➔ Will ich überhaupt noch weiter tätig bleiben, mit einem klar abgegrenzten Aufgabenbereich? Oder möchte ich mich keinen verantwortlichen Aufgaben mehr widmen? Bei wem müsste ich mir eine „Erlaubnis“ einholen, um einfach nur den Ruhestand zu genießen?

<sup>48</sup> U. a. nach LeMar (2014), S. 88 ff.

## 2.3 | SINNFINDUNG – EINLASSEN AUF DEN NEUEN LEBENSABSCHNITT

„Die Gesellschaft ist ein Träger irdischen Heldentums ... Der Mensch überwindet den Tod, indem er seinem Leben einen Sinn gibt ... Jedes Geschöpf hat den brennenden Wunsch, etwas zu bedeuten ... Nicht das Sterben fürchtet der Mensch wirklich, sondern das Vergehen in Bedeutungslosigkeit.“<sup>49</sup>

Arbeit und Leistung kann speziell bei Unternehmern eine sehr tragende Rolle einnehmen und auch die Tragkraft der anderen Säulen beeinflussen (siehe Abb. 2). Gerade in unserer heutigen Kultur bzw. Leistungsgesellschaft erscheint den Menschen das Leben ohne Arbeit sinnlos. Sie wissen nicht, wie sie (sinnvoll) diese empfundene Lücke schließen können. Es bedrückt sie das „Sinnlosigkeitsgefühl“<sup>50</sup>. In ihrer Selbstbeobachtung entsteht eine Differenz dahingehend, „wie das Leben sein soll, und dem, wie das Leben tatsächlich ist“<sup>51</sup>. Senioren können also vor der *Frage nach ihrem Sinn* abseits des Unternehmens stehen. Wird hierauf keine befriedigende/sinnerfüllende Antwort gefunden, kann das Loslassen vom Unternehmen und die Angst um den

(bevorstehenden) Verlust nicht sinnvoll verarbeitet werden. Hier ist zu erwarten, dass immer wieder Gründe ge- und erfunden werden, warum die angedachte Übergabe nicht umgesetzt werden kann bzw. verschoben werden muss.<sup>52</sup> Wie dieser Sinn gefunden werden kann, darauf liefert Frankl<sup>53</sup> eine Antwort. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich – wenn nicht anders angegeben – auf ihn.

Wird das eigene Leben als sinnlos empfunden, macht dies nicht nur unglücklich, sondern es beeinträchtigt ebenso die Lebensfähigkeit in entscheidendem Maße. Sinn unterstützt uns aber auch dabei, Grenzsituationen zu überstehen. Die Ausrichtung auf eine sinnerfüllte Zukunft bzw. Aufgabe, die auf uns wartet, ist hier von Bedeutung. Allerdings kann der Sinn des Lebens nicht direkt erfragt werden, vielmehr wird diese Frage dadurch *be-*antwortet, indem wir das Leben *ver-*antworten. Das heißt: durch unser Tun. Sinn ist der „*Schrittmacher des Seins*“<sup>54</sup>. Aber auch eine noch so als ausweglos empfundene Situation eröffnet uns die Möglichkeit und sogar die Pflicht, uns zu „*be-sinn-en*“<sup>55</sup>. Häufig ist es eine als leidvoll empfundene Situation, die uns reifen und wachsen lässt. Leiden schafft den nötigen Abstand zwischen uns selbst und einer Sache. Bestenfalls ist die als leidvoll empfundene Situation ein fruchtbarer Boden, der es dem Menschen ermöglicht zu empfinden, was *nicht* sein soll.

### ÜBUNG II<sup>56</sup>: „LEBE SO, ALS OB DU ZUM ZWEITEN MAL LEBTEST UND DAS ERSTE MAL ALLES SO FALSCH GEMACHT HÄTTEST, WIE DU ES ZU MACHEN IM BEGRIFFE BIST.“<sup>57</sup>

Stelle dir einmal vor, du blätterst an deinem Lebensabend in deiner eigenen Biografie und schlägst jenes Kapitel auf, das deine derzeitige/jetzigste Lebenssituation aufgreift. Was würde dort stehen? Schreibe es einmal auf!

Durch ein Wunder bist du nun in der Lage zu entscheiden, was im nächsten Kapitel geschrieben werden soll. Du hast die Macht, Korrekturen vorzunehmen.

- Welche Korrekturen würdest du vornehmen?
- Wie möchtest du deine Zukunft weiterschreiben?
- Was machst du von heute an anders? Woran würde es dein Umfeld wahrnehmen?
- Wie würde die Biografie nach den „Korrekturmaßnahmen“ aussehen?

<sup>49</sup> Peters & Waterman (2009), S. 19.

<sup>50</sup> Frankl (2011), S. 160.

<sup>51</sup> Kleve (2011), S. 16.

<sup>52</sup> Vgl. Groth et al. (2023), S. 17.

<sup>53</sup> Vgl. Frankl (2011).

<sup>54</sup> Frankl (2011), S. 226.

<sup>55</sup> Frankl (2011), S. 161.

<sup>56</sup> Vgl. Frankl (2011), S. 245 f.

<sup>57</sup> Frankl (2011), S. 246.

Generell ist der Mensch auf der Suche nach (seinem) Sinn. Diese Suche motiviert ihn; es ist eine bewegende Kraft. Motivation wird im Sinne von Frankl durch die Suche nach Sinn gefördert bzw. sieht er die Sinnsuche als stärkste Motivationskraft an. Sinn kann aber von niemandem gegeben werden; jeder Mensch muss ihn selbst für sich suchen. Gerade durch die Übergabe kann einem Senior jedoch der Sinn genommen werden und so seine wichtigste Kraftquelle und Ressource zum Versiegen bringen und ihn schlussendlich seiner Lebensgrundlage berauben.

Nach Frankl gibt es drei Möglichkeiten, wie Menschen ihren Sinn finden. Diese sind in Abbildung 4 zusammengefasst.

Ein Leben *nach* der Übergabe möchte daher ebenso gelebt werden wie vor der Übergabe, und es bietet in jeder Situation die Möglichkeit bzw. das Angebot, es sinnvoll zu leben und zu gestalten. Eine Tätigkeit als solche stellt in den seltensten Fällen Sinn bereit – vielmehr sind es die Ergebnisse aus der Tätigkeit und die Wirksamkeit der Ausführung.

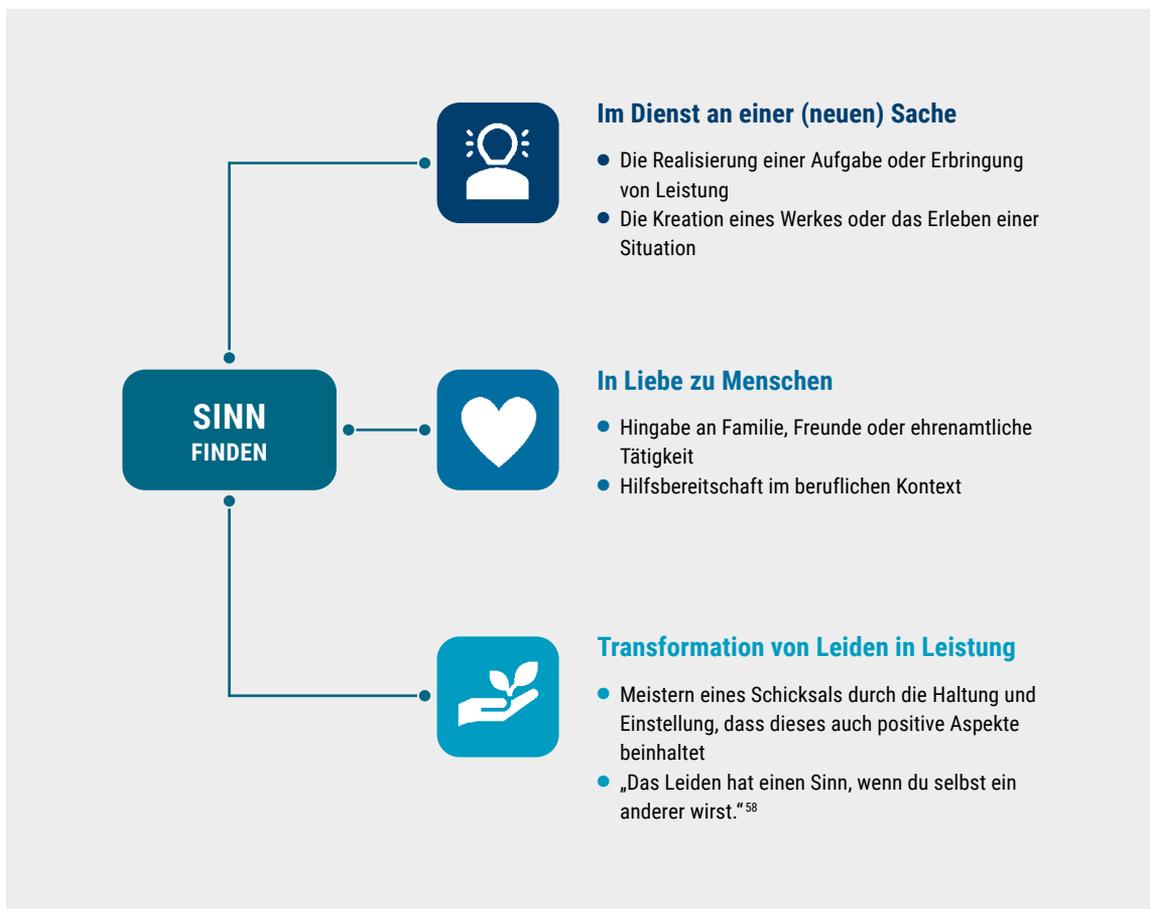


Abbildung 4: Möglichkeiten der Sinnsfindung<sup>59</sup> (eigene Darstellung)

<sup>58</sup> Frankl (2011), S. 161.

<sup>59</sup> Angelehnt an Frankl (2011), S. 158 f.

**REFLEXION VI: „ES GIBT KEINE SITUATION, IN DER DAS LEBEN AUFHÖREN WÜRDE, UNS EINE SINNMÖGLICHKEIT ANZUBIETEN, UND ES GIBT KEINE PERSON, FÜR DIE DAS LEBEN NICHT EINE AUFGABE BEREITHIELTE.“<sup>60</sup>**

Die nachfolgende Reflexion möchte dich dazu einladen, dir deinen Möglichkeitsraum zu eröffnen, um deinen Sinn zu finden.

**Der Dienst an einer Sache**

- ➔ Was kannst du noch entdecken in deinem Leben?
- ➔ Gibt es noch Aufgaben (jenseits des Familienunternehmens), denen du dich widmen möchtest, die dich interessieren?
- ➔ Gibt es Sehnsüchte, die du noch verwirklichen möchtest? Welche sind leicht zu realisieren?

**In Liebe zu Menschen**

- ➔ Wer aus deiner Familie und/oder aus deinem Freundeskreis bringt dich immer wieder zum Lächeln, inspiriert dich?
- ➔ Was gefällt dir an dieser Beziehung? Wie bereichert dich dies? Welche Möglichkeiten ergeben sich dadurch für dich?
- ➔ Wenn du eine Sache zukünftig gemeinsam umsetzen würdest, was könnte dabei herauskommen?

**Transformation von Leiden in Leistung**

- ➔ Was sind die positiven Aspekte deiner derzeitigen (Leidens-)Situation? Was zeigt sie dir auf?
- ➔ Was hast du früher in solchen Situationen gemacht? Wie bist du damit umgegangen? Was hat dir geholfen, dich unterstützt?
- ➔ Was könntest du an deiner (Leidens-)Situation konkret ändern? Welche konkreten Schritte kannst du unternehmen? Was ist dein Ziel? Welche Veränderung wünschst du dir?

Bei der Sinnfrage geht es allerdings nicht darum, was Senioren noch von ihrem Leben zu erwarten haben, vielmehr geht es darum, was das Leben von den Senioren erwartet. Ist es die eigene Familie, das Schreiben einer Biografie, ein altruistischer Einsatz für die Gesellschaft oder aber, dass das Geschaffene durch die Nachfolger weitergetragen wird? Ebenso sollte der über Jahrzehnte hinweg aufgebaute unternehmerische Erfahrungsschatz als eine wichtige Ressource für die Zukunft keineswegs vergessen werden. Die Veränderung der eigenen Rolle kann auch dahingehend genutzt werden,

sich zukünftig als Coach oder als Sparringspartnerin einzubringen. So können die eigenen Erfahrungen weitergegeben werden oder der Senior kann den Nachfolgern/Verantwortungsträgern Rat gebend zur Seite stehen. Seniorinnen und Senioren können hier neue Perspektiven einbringen, bei der Lösung von Problemen unterstützen, zur Aktivierung von Ressourcen oder zur Klärung von Rollenanforderungen und -verständnissen beitragen (siehe auch Reflexion V). Gerade die Einmaligkeit und Einzigartigkeit, die charakteristisch für jeden Menschen ist, verleiht ihm Sinn.

<sup>60</sup> Frankl (2011), S. 157.

Vielleicht kommt es den Senioren so vor, als wenn der Verlust des Unternehmens, die Abgabe an die nächste Generation den Sinn ihres gesamten Lebens in Frage stellt. Aber kann allein die Übergabe die Sinnhaftigkeit ihres Lebens in Frage stellen? Ganz im Gegenteil. Denn wenn sie nie übergeben müssten, dann könnten sie jede Entscheidung in die Zukunft verschieben, dann hätten sie aber auch viele Entscheidungen nicht getroffen, auf die sie jetzt als Senioren zurückblicken können. Erst durch die Beschränkung ihrer Lebenszeit als Unternehmer ergaben sich einmalige Gelegenheiten, deren endliche Summe ihr gesamtes Leben darstellt, weil sie nicht ungenutzt an ihnen vorübergezogen sind. Entweder hat das Leben einen Sinn, dann behält es diesen auch ohne das Unternehmen, oder aber es hat keinen, dann war aber auch das Unternehmertum nicht sinnvoll. Das Unternehmertum hat erst dann Sinn, wenn bereits das Leben an sich als etwas Sinnvolles erachtet wurde.

Selbst ein Leben, das in der Retrospektion nicht gut genutzt wurde, kann zu einer solchen Selbsterkenntnis führen, die dann rückblickend mit Sinn einhergeht. Wer daher einzig und allein im Unternehmertum den Sinn seiner Existenz sieht, nimmt sich selbst den Sinn und damit die Chance, nach der Übergabe neue Sinnbezüge zu finden. Blicken Men-

schen auf ihr Leben zurück, so entscheiden besonders die eigenen „Gipfelpunkte“<sup>61</sup> über dessen Sinnhaftigkeit. Ein einziger Augenblick kann in der Rückschau dem eigenen Leben Sinn geben. Die nachfolgende Reflexion VII möchte daher einmal zur Reflexion der ganz persönlichen Gipfelpunkte einladen (siehe dazu auch die vierte Traueraufgabe).

#### REFLEXION VII: „EINE BIOGRAPHIE PFLEGEN WIR DOCH AUCH NICHT NACH IHRER ‚LÄNGE‘ ZU BEURTEILEN, NACH DER ZAHL IHRER BUCHSEITEN – SONDERN NACH IHREM INHALTSREICHTUM.“<sup>62</sup>

- ➔ Worauf bist du besonders stolz im Leben? Worüber freust du dich besonders? Welche wichtigen Etappen würden Menschen in deinem Umfeld erzählen?
- ➔ Wenn du zurückblickst, was sind Erfahrungen, die dich stützen?
- ➔ Welches Lebensmotto hat dich all die Jahre begleitet und getragen? Wie hat es dich unterstützt? Welche Erfolge hat es dir ermöglicht? Wie kann es dir weiterhin dienlich sein?
- ➔ Was würde mir deine Familie sagen: Was macht dich aus?
- ➔ Durch welche Situationen hast du besonders viel gelernt?
- ➔ Was wurde dir alles ermöglicht?
- ➔ Welche Spuren hast du hinterlassen?
- ➔ Hast du schon einmal eine ähnlich schwierige Situation gemeistert? Wie hast du das damals geschafft? Was hat dir geholfen?

<sup>61</sup> Frankl (2011), S. 233.

<sup>62</sup> Frankl (2011), S. 247.

Nur weil Senioren die Augen vor der notwendigen Übergabe verschließen, aber ebenso vor der Angst über den Verlust, macht dies weder die Notwendigkeit noch den Verlust ungeschehen. Das daraus sich entwickelnde Leid sollte vielmehr dazu genutzt

werden, eine Aussöhnung mit dem Schicksal herbeizuführen. Dies eröffnet neue Möglichkeiten, die ein neues Sinnangebot bereitstellen. Ein Unterdrücken hingegen schließt die Chance aus, einen neuen Sinn zu finden.

### ÜBUNG III<sup>63</sup>: „ES KANN ABER ÜBERHAUPT KEIN MENSCH WISSEN, OB ER VOM LEBEN NOCH ETWAS ZU ERWARTEN HAT UND WELCHE GROSSE STUNDE AUF IHN VIELLEICHT NOCH WARTET.“<sup>64</sup>

- Nimm einmal deine derzeitige Situation wahr, deine derzeitigen Gegebenheiten.
- Versuche einmal, deine derzeitige Situation möglichst objektiv zu erfassen.

#### 1. Wahrnehmen

- Wahrnehmung:
  - Was ist geschehen?
  - In welchen Rahmenbedingungen bewegst du dich gerade?
  - Wie ist deine Ist-Situation?
- Möglichkeiten:
  - Was ist in dieser Situation jetzt möglich für dich?
  - Worum geht es?
  - Was ist jetzt für dich zu tun?

#### 2. Werten

- Was empfindest du bei den Möglichkeiten?
- Wie erlebst du die Möglichkeiten?
- Wie wirken die Möglichkeiten auf dich?

#### 3. Wählen

- Sagst du Ja zu einer dieser Möglichkeiten?
- Möchtest du so entscheiden?
- Bist du dir zu 100 Prozent sicher? Wenn nein, woran liegt es? Was braucht es noch? Gehe nochmals zu Schritt 1.

#### 4. Wirklich machen

- Finde nun Mittel und Wege, um die Möglichkeit in die Tat umzusetzen.
- Was/Wer kann dich dabei unterstützen?
- Entwirf einen Handlungsplan mit den notwendigen Schritten, um die Durchführung sicherzustellen.

Abschließend gilt: Die Ablenkung von einem (bevorstehenden) Unglück vermag dieses nicht aus der Welt zu räumen. So etwas gleicht einer Flucht aus der Wirklichkeit. Die Unterdrückung der Angst(-reaktionen) macht den Sachverhalt nicht ungeschehen; vielmehr wird die Verarbeitung des Verlusts verzögert. Etwas Neues kann erst dann entstehen, wenn dafür Platz geschaffen wurde, d. h., alte Gewohnheiten und Lebensmuster müssen losgelassen werden. Erst wenn die Seniorinnen oder Senioren dazu

bereit sind, ihr Unternehmen bzw. die darin eingenommene Rolle loszulassen, kann ein neues sinnereiches Leben entstehen.<sup>65</sup> Wichtig ist zu verstehen: Loslassen meint nicht, etwas fallen zu lassen, sondern das Unternehmertum für sich als Ressource zu nutzen und dem Unternehmen einen neuen Platz in der inneren Selbstwahrnehmung und -steuerung einzuräumen. Der Unternehmer ist Unternehmer, da er etwas unternimmt – dies gilt auch für das Finden seines Sinns nach der Übergabe.

<sup>63</sup> Vgl. Drexler (2000), S. 36 ff.

<sup>64</sup> Frankl (2011), S. 245.

<sup>65</sup> Vgl. Brückner (2011), S. 40.

### 3 | FAZIT: DIESES HAUS IST NICHT MEIN, ABER DEM NÄCHSTEN WIRD ES AUCH NICHT SEIN

„Je schöner und voller die Erinnerung, desto schwerer ist die Trennung. Aber die Dankbarkeit verwandelt die Erinnerung in eine stille Freude. Man trägt das vergangene Schöne nicht wie einen Stachel, sondern wie ein kostbares Geschenk in sich.“<sup>66</sup>

Anliegen dieses Praxisleitfadens war es, die Thematik des Loslassen-Lernens, die im Zuge des (bevorstehenden) Abschieds der Senioren vom Familienunternehmen zu bewältigen ist, eingehend zu betrachten. Häufig stellen die zu beobachtende Angst und Trauer von in solchen Prozessen befindlichen Personen der Senior-Generation immer noch ein Tabu dar.<sup>67</sup> Es kratzt das unternehmerische Selbstverständnis zu sehr an oder die Beschäftigung mit dem eigenen Abschied fordert eine andere Perspektive, die (noch) für viele Senioren und deren Familienmitglieder ungewohnt erscheint. Dabei unterstützen Transformationsprozesse, die den nötigen Raum bereitstellen und einen Weg aufzeigen, wie das weitere Leben gestaltet werden kann. Ein Ende bietet daher auch immer die Möglichkeit für einen Neuanfang. Es ist eine Chance für weiteres Wirken.

Vor allem unterstützt die eigene Transformationsarbeit die jeweilige Übergabe, wirkt sich positiv auf die familieninternen Dynamiken aus und stärkt das unternehmerische Andenken an den Senior. Es stellt sich nämlich auch immer die Frage, wie die Nachfolger bzw. Nachkommen, aber auch die Mitarbeiter den Senior in Erinnerung behalten sollen: als jemanden, der durch sein Festhalten dem Unternehmen und seinem Vermächtnis geschadet hat oder als jemanden, der mit Weitsicht und unternehmerischer (Selbst-)Verantwortung das Unternehmen erfolgreich geführt und an die nächste Generation der Verantwortungsträger übergeben

hat? Denn zu einer unternehmerischen Weitsicht gehört es ebenso, den Übergabeprozess – sei es familienintern oder familienextern – frühzeitig zu implementieren. Hier geht es nicht nur um das Wohl des Seniors, sondern auch um die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern sowie deren Familien, der Region, den Lieferanten oder Kunden. All diese sind von einem erfolgreichen Übergabeprozess und vom Abgabewillen des Seniors abhängig. Die Übergabe stellt somit kein Ende dar, sondern diese fügt sich ein in den auf Enkelfähigkeit ausgerichteten Kreislauf des Familienunternehmens, der familiären Tradition und der Familiengeschichte.

Generell gibt es nicht den *einen* Weg, um das Loslassen zu lernen. Dieser ist sehr individuell und hängt von der eigenen Persönlichkeit, den Nachfolgenden, dem Unternehmensgegenstand und der eigenen Lebensgeschichte (mit dem Unternehmen) usw. zusammen. War die tiefe und starke Identifizierung mit dem Unternehmen ein absoluter Erfolgsfaktor, so kann diese für den Senior nach der Übergabe zu einem Problem oder zu einer scheinbar unüberwindbaren Herausforderung werden. Es stellt sich für die Senioren häufig die Frage: *Wer bin ich noch ohne mein Unternehmen?* Viele Unternehmer konnten über Jahrzehnte ihre Entscheidungen allein treffen; dieses Entscheidungsmonopol wird während einer Übergabe zerrüttet. Daher ist es von Bedeutung (und das sollte Senioren und Nachfolgenden in das Bewusstsein rücken), dass eine Nachfolge nicht nur auf den eigentlichen Übergabeprozess reduziert werden darf. Auch ist zu fragen, ob das Wohl des Unternehmens und sein Fortbestand einen größeren Stellenwert eingeräumt bekommt als das Ego des Seniors.

Eine frühzeitige Beschäftigung (idealerweise im Rahmen eines familienstrategischen Reflexionsprozesses zehn Jahre vor dem geplanten Übergabeereignis) hilft dabei, die notwendigen Weichen zu stellen.<sup>68</sup> Hierdurch verschafft sich die Seniorin

<sup>66</sup> Dietrich Bonhoeffer (o. A.)

<sup>67</sup> Zu den Besonderheiten von Tabus in Unternehmerfamilien siehe Rösen (2021).

<sup>68</sup> Siehe hierzu Rösen (2021) sowie Rösen et al. (2022b).

oder der Senior lange Zeit vor dem eigentlichen Ereignis die Möglichkeit, einmal zu erkunden, welche sinnvollen Alternativen außerhalb des Unternehmens existieren. So können Zug um Zug präventive Aktivitäten der (Selbst-)Transformation ergriffen werden, die die Chance auf einen reibungsarmen Übergangs vergrößern. Die aufgezeigten reaktiven Aktivitäten der (Selbst-)Transformation helfen dabei, die Zeit nach der Übergabe zu gestalten. Beide Bestandteile der (Selbst-)Transformation sind Kernelemente eines strukturierten Prozesses des Loslassen-Lernens.

Die Senioren haben jahrzehntelang Verantwortung für das Unternehmen übernommen, diese Selbstverantwortung sollten sie ebenfalls für ihren nächsten Lebensabschnitt übernehmen: zur Sicherstellung des Erhalts ihres unternehmerischen Lebenswerks genauso wie für ihre neuen Lebenspläne und zukünftigen Handlungen und persönlichen Erfolge.

Abschließend sind die in diesem Praxisleitfaden dargestellten Maßnahmen für eine persönliche Transformation nochmals in einer Abbildung zusammengefasst.

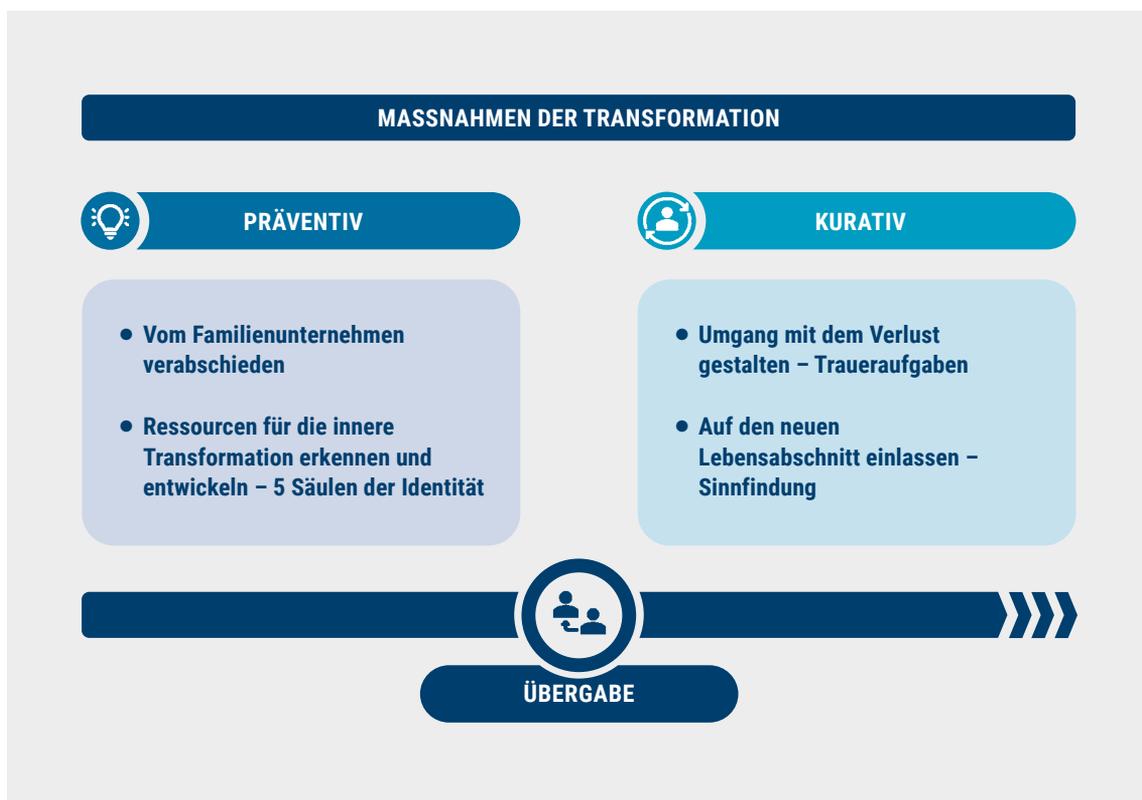
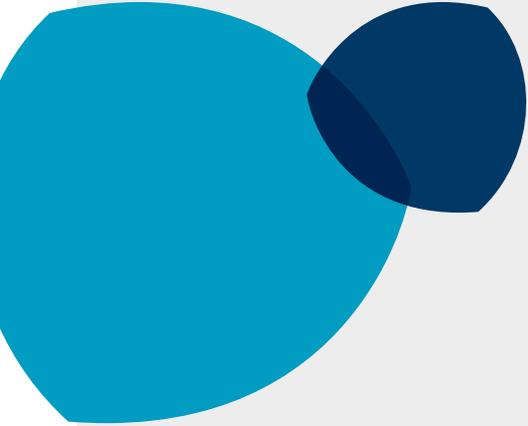


Abbildung 5: Maßnahmen der Transformation vor und nach der Übergabe (eigene Darstellung)

## 4 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- Backhaus, U. (2020): Personenzentrierte Beratung und Therapie bei Verlust und Trauer. München: Ernst Reinhardt. 2. durchges. Aufl.
  - Bender, J. (2019): Praxisbuch Trauerbegleitung. Trauerprozesse verstehen, begleiten, verwandeln. Berlin: Springer.
  - Berning, D. & Novak, A. (2010): Erfolgsfaktoren der Kanzleinachfolge. Jenseits von Recht und Steuern. Wiesbaden: Gabler.
  - Bowlby, J. (2006): Verlust – Trauer und Depression. München: Ernst Reinhardt.
  - Brückner, C. (2011): Der Nachfolger kommt! Eine Analyse des Generationenwechsels in Familienunternehmen. München und Mering: Rainer Hampp.
  - Caspary, S. (2018): Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder. Familienunternehmen und KMU. Wiesbaden: Springer Gabler.
  - Caspary, S. (2023): Sozialisation von Nachkommen aus Unternehmerfamilien. Familiendynamik und Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Springer Gabler.
  - Caspary, S. & Kleve, H. (2023): Kulturentwicklung in Unternehmerfamilien. Sicherung von Identität und Transgenerationalität. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - Drexler, H. (2000): Schritte zum Sein. Die Methode der Sinnerfassung. Existenzanalyse 1(00): 36-41.
  - Felden, B. (2012): Auswahl eines familieninternen Nachfolgers. In: Beckmann, R., Brost, H. & Faust, M. (Hrsg.): Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Frankfurt/M.: Frankfurt School Verlag. 3. kompl. überarb. Aufl., S. 141-170.
  - Frankl, V. E. (2011): Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. München und Zürich: Piper. 24. Aufl.
  - Groth, T., Rösen, T. A. & Schlippe, A. v. (2023): Die Nachfolge in Familienunternehmen langfristig sichern – Wie die Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
  - Haubl, R. & Daser, B. (2006): Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein? Abschlussbericht des ersten Projektabschnitts. Frankfurt/M.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
  - Kachler, R. (2012): Hypnosystemische Trauerbegleitung. Ein Leitfaden für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer. 2. Aufl.
  - Kames, H. (2011): Ein Fragebogen zur Erfassung der „Fünf Säulen der Identität“ (FESI). Polyloge 18/2011.

- ➔ Kast, V. (2020): Trauern. Phasen und Chancen des psychischen Prozesses. Freiburg: Herder. 5. Aufl.
- ➔ Kempert, W. (2008): Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen: Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger. Wiesbaden: Gabler.
- ➔ Kleve, H. (2011): Aufgestellte Unterschiede. Systemische Aufstellung und Tetralema in der Sozialen Arbeit. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Kübler-Ross, E. (2014): Interviews mit Sterbenden. Freiburg: Kreuz.
- ➔ LeMar, B. (2014): Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. Berlin und Heidelberg: Springer Gabler. 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.
- ➔ Loos, H. (2010): Wie werde ich meine Firma los? Ratgeber für KMU-Gesellschafter: Fallbeispiele, Tipps, Checklisten und Perspektiven. Hohenems und Wien: Bucher.
- ➔ Müller, V. (2008): Nachfolgetypen und Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung. München und Mering: Rainer Hampp.
- ➔ Müller, M., Brathuhn, S. & Schnegg, M. (2013): Handbuch Trauerbegegnung und -begleitung. Theorie und Praxis in Hospizarbeit und Palliative Care. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Onnasch, K. (2021): Trauer und Freude. Das eigene Leben nach schwerem Verlust gestalten. Stuttgart: Klett-Cotta.
- ➔ Paul, C. (2021): Ich lebe mit meiner Trauer: Das Kaleidoskop des Trauerns für Trauernde. Gütersloh und München: Gütersloher Verlagshaus.
- ➔ Peters, T. J. & Waterman, R. H. (2009): Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Frankfurt/M.: Redline Wirtschaft. 9. Aufl.
- ➔ Petzold, H. G. (1982): Dramatische Therapie. Neue Wege der Behandlung durch Psychodrama, Rollenspiel, therapeutisches Theater. Stuttgart: Hippokrates.
- ➔ Petzold, H. G. (2003): Integrative Therapie. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulengreifende Psychotherapie. Band 1: Klinische Philosophie. Paderborn: Junfermann. 2. überarb. u. erw. Aufl.
- ➔ Riemann, F. (2022): Grundformen der Angst. München: Ernst Reinhardt. 47. Aufl.
- ➔ Rösen, T. A. (2020): Familienstrategien in Unternehmerfamilien. In: Rösen, T. A. & Heider, A. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen – Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden. Berlin: Erich Schmidt, S. 211-228.
- ➔ Rösen, T. A. (2021): Die letzten (noch unerforschten) Tabus der Unternehmerfamilie. In: Rösen, T. A. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens. Festschrift anlässlich des 70. Geburtstags von Arist von Schlippe. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 186-203.
- ➔ Rösen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022a): Mentale Modelle von Familienunternehmen – Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rösen, T. A., Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022b): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien – Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagement-Systemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Spiegel, Y. (1973): Der Prozess des Trauerns. Analyse und Beratung. Gütersloh und München: Gütersloher Verlagshaus.
- ➔ Worden, W. J. (2011): Beratung und Therapie in Trauerfällen: Ein Handbuch. Bern u. a.: Huber. 4. überarb. u. erw. Aufl.

# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

## AUTOREN



Simon Caspary



Tom A. Rösen



Heiko Kleve

### **Dr. Simon Caspary**

Senior Research Fellow am WIFU, Berater für Familienunternehmen und deren Familien

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

### **Prof. Dr. Heiko Kleve**

Akademischer Direktor des WIFU und Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien, Wittener Institut für Familienunternehmen, Universität Witten/Herdecke

Für Fragen an die Autoren und weiteren Austausch stellt die WIFU-Stiftung gerne den Kontakt her. Alle Anfragen bitte per Mail an: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)

# WIFU-PRAXISLEITFÄDEN



Neben unseren  
Praxisleitfäden stehen in der  
**WIFU Online-Bibliothek**  
auch zahlreiche weitere  
Publikationen des  
WIFU zum kostenlosen  
Download bereit.



QR-CODE  
ZUR WIFU  
ONLINE-  
BIBLIOTHEK





Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 519

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2024 · WIFU-Stiftung