

# SENIOREN IM GENERATIONSWECHSEL

## EINE ANLEITUNG ZUM „SICH-SELBST-NEU-ERFINDEN“

VON PROF. DR. RUDOLF WIMMER UND PROF. DR. TOM A. RÜSEN

### ABSTRACT

Der Generationswechsel ist eine besonders kritische Phase im Lebenszyklus von familiengeführten Unternehmen. Dies ist wesentlich mit diesem Unternehmenstyp verbunden. Das damit einhergehende Risiko des Scheiterns zeigt sich vor allem in den ersten Phasen des Lebenszyklus. Die Empirie lehrt uns: Bis zur vierten Generation ist die „Sterberate“ aus diesem Grunde außergewöhnlich hoch<sup>1</sup>. Dann haben eigentümergeführte Unternehmen zumeist gelernt, mit den unvermeidlichen Konflikt dynamiken im Nachfolgeprozess regel- und familienstrategiebasiert und damit weniger krisenhaft umzugehen<sup>2</sup>. Diese Mehrgenerationenunternehmen bilden heute den Grundstock besonders langlebiger, in vielerlei Hinsicht resilienter Unternehmen, die insbesondere im deutschsprachigen Raum das viel besungene Rückgrat der Wirtschaft bilden<sup>3</sup>.

Paradoxerweise werden gerade jene Merkmale, die Familienunternehmen in den Pionierphasen besonders erfolgreich machen, in den Jahren des Generationswechsels zum charakteristischen Gefährdungspotenzial. Die enge ganzheitliche Verbindung der Unternehmerpersönlichkeit mit allen wesentlichen Bereichen seines Unternehmens, aber auch mit den erfolgsrelevanten externen Stakeholdern (den Kunden, Lieferanten, Finanzpartnern etc.) begründet in der Regel die außergewöhnliche Leistungsfähigkeit solcher Firmen. Diese beruht letztlich auf der Einheit von Eigentum, Unternehmensführung und einer unbestrittenen Autorität in der Unternehmerfamilie, gebündelt in der Person des Unternehmers, der mit dieser Einflussfülle, getragen von der Akzeptanz seiner Belegschaft, seine unternehmerische Gestaltungskraft voll entfalten kann. Entsprechende patriarchale Organisations- und Führungsstrukturen begründen nicht nur das mentale Modell innerhalb der angeschlossenen Unternehmerfamilien, sondern auch die Selbstorganisation von Entscheidungen in den Führungszirkeln bzw. der Governance des Unternehmens<sup>4</sup>.

Beim Generationswechsel steht diese charakteristische Symbiose von Unternehmer und Unternehmen unweigerlich zur Disposition. Das, was oft über Jahrzehnte die erfolgreiche Unternehmensentwicklung bestimmt hat, wird in dieser Phase zum existenzgefährdenden Risiko. Die personifizierte Einheit von Eigentum, Führung und Familie lässt sich in der nächsten Generation zumeist nicht mehr aufrechterhalten. Die Führungsanforderungen im Unternehmen und oft auch die geänderten Verhältnisse im Gesellschafterkreis wie in der Familie lassen eine schlichte Fortsetzung der geschichtlich gewachsenen Führungskonstellation und der damit verbundenen Autoritätsverhältnisse nicht mehr zu.

Dafür spricht in der Regel eine Reihe von Gründen. Das schnelle Wachstum auf der Seite des Unternehmens, oft gekoppelt mit deutlich turbulenter gewordenen Marktverhältnissen, hat unternehmensintern ein Maß an Komplexität entstehen lassen, zu deren effizienter Bewältigung die ausschließliche Fokussierung im Führungsgeschehen auf den Alleinentscheider an der Spitze nicht mehr genügt. Gefordert sind nun weniger um Personen herum gebaute Organisationsverhältnisse sowie eine dazu passende Neuverteilung der Führungsverantwortung auf allen Ebenen des Unternehmens. Eine solche Weiterentwicklung des Führungsgeschehens verlangt zudem weitaus elaboriertere Kooperations- und Kommunikationspraktiken, als dies ist in einer patriarchal geprägten Welt erforderlich ist.

Aber auch auf der Seite der Unternehmerfamilie ist über die Jahre zumeist eine vielfältigere Konstellation entstanden, die eine geänderte Einflussverteilung im Gesellschafterkreis wie in der Familie zur Folge hat; ein Umstand, der das Aushandeln auf eine neue Weise stabilisierter Autoritätsverhältnisse in der nächsten Generation erforderlich macht. So können über entsprechende Vererbungspraktiken der Anteile und Stimmrechte im Eigentümerkreis wieder eindeutige Verhältnisse entstehen, die die Entscheidungsfähigkeit im Kreis der Gesellschafter erhalten. Dies setzt jedoch familienstrategische Festlegungen zum Erhalt der Entscheidungsfähigkeit voraus. Werden hingegen egalitäre Vererbungspraktiken unreflektiert (im schlimmsten Fall durch fehlende testamentarische Regelungen) gewählt, prallen familiäre Gleichbehandlungslogiken auf ebendiese unternehmerischen Entscheidungserfordernisse. Ohne eine weitsichtige Vorsorge entstehen Konstellationen, die zu Pattsituationen und somit einem Entscheidungsstillstand führen. Dies gilt es rechtzeitig durch kluge Regelwerke im Gesellschaftervertrag zu verhindern.

In diesem Sinne verlangt der Generationswechsel allen Beteiligten ganz erhebliche, aufeinander sorgfältig abgestimmte Lernschritte ab<sup>5</sup>. Solche Veränderungen gehen in der Regel nicht ohne

1 Wimmer et al. (2018), S. 5.

2 Zu dem damit verbundenen Paradoxiemanagement vgl. Simon et al. (2012), den gefundenen familienstrategischen Ansätzen vgl. Schlippe et al. (2017) sowie Rüsen et al. (2021).

3 Zu den diesbezüglichen Strukturdaten der deutschen Wirtschaft vgl. Stiftung Familienunternehmen (2023).

4 Zu den mentalen Modellen s. Rüsen et al. (2012), zu den Herausforderungen zur Anpassung dieser Strukturen in der postpatriarchalen Ära s. Wimmer (2021).

5 S. hierzu ausführlich das Wittener Phasenmodell der Nachfolge, Groth et al. (2020).

emotional stark belastende Konflikte über die Bühne, in deren Verlauf zwischen den Generationen (im Erfolgsfall) Schritt für Schritt zukunftsfähige Rollen- und Beziehungskonstellationen neu ausverhandelt und wieder stabilisiert werden<sup>6</sup>.

In diesen Phasen kommt den Senioren zweifelsohne eine besonders erfolgskritische Rolle zu. Gleichwohl ist festzuhalten, dass sie für ein Gelingen dieses zumeist mehrjährigen Transformationsgeschehens auf ein enges, kongeniales Zusammenspiel unternehmensintern mit den nachfolgenden Führungsverantwortlichen, aber auch im Kreis der Mitgesellschafter und der Familie angewiesen sind. Gerade weil die Senioren mit einer enormen Machtfülle und einer großen ihnen zugeschriebenen Autorität in den Prozess des Generationswechsels starten, wird ihnen von ihrem Umfeld gerne so etwas wie eine Gesamtverantwortung für das Gelingen bzw. Scheitern dieses Wechsels attestiert. Diese Zuschreibung verkennt, wie sehr diese Veränderungen letztlich das Ergebnis der Koproduktion einer Vielzahl von Akteuren sind; einer Koproduktion, die gerade darauf angewiesen ist, dass neben den Senioren auch andere aus ihren jeweiligen Rollen heraus mit viel Kraft in die Verantwortung für ein Gelingen eintreten.

Damit die Senioren in diesem Geschehen eine konstruktive Rolle einnehmen können, besteht der entscheidende Schritt darin, sich von dem Gedanken zu verabschieden, dass die Nachfolger eigentlich nur in ihre Fußstapfen treten müssten, damit es gut weitergeht. Diese häufig anzutreffende Kontinuitätsersparnis verstellt den Blick dafür, dass der Generationswechsel eine nicht zu verpassende Chance darstellt, das Unternehmen zukunftsfähig, d.h. gemessen an den künftigen unternehmerischen Herausforderungen in seiner Führbarkeit als Familienunternehmen neu aufzustellen. Erst ein klar konturiertes inneres Bild zu diesen Veränderungsanforderungen versetzt die Senioren in die Lage, sich selbst zu fragen, welchen spezifischen Beitrag sie im Zuge des Generationswechsels leisten können, um mit Blick auf die Zukunft wieder eine funktionstüchtige Führungskonstellation entstehen zu lassen. Ihre unverzichtbare unternehmerische Aufgabe in diesem Übergang besteht ja genau darin, das Wachsenlassen dieser an den strategischen Herausforderungen orientierten Führungskapazität an der Unternehmensspitze wie auf den nachgeordneten Ebenen mit aller Kraft zu fördern. Das bedeutet letztlich, andere (ob aus der Familie kommend oder familienfremde Potenzialträger) in die eigenen, bislang mit ganzer Energie ausgefüllten Verantwortungsbereiche hineintreten zu lassen bzw. dafür Sorge zu tragen, dass im Moment gar nicht oder nur mangelhaft versorgte Führungsthemen in eine angemessene Bearbeitung kommen.

Eine ähnliche anpassungsfreundliche Haltung ist auf die Veränderung in etablierten Aufsichtsgremien sowie in Bezug auf die Entscheidungsfindung im Gesellschafterkreis einzunehmen. Hier sind Nachfolger aus dem Eigentümerkreis Zug um Zug als mündige und eigenständig handelnde Vertreter zu etablieren, die mehr und mehr losgelöst von der zuvor dominierenden Führungsfigur des Seniors Entscheidungen prägen und verantworten. Die hierfür notwendige Grundhaltung des Seniors basiert auf der Erkenntnis, dass nur ein gestärkter Vertreter ebendieser Nachfolgeneration für diese in die Verantwortung treten kann.

Zentral für das Gelingen dieses komplexen Veränderungsgeschehens ist die Einnahme einer neuen Rolle auf der Seite des Seni-

ors, nämlich die eines „Changemanagers“, der dafür Sorge trägt, dass die anstehenden Führungs- und Entscheidungs Herausforderungen strategischer wie operativer Natur in der Nachfolgekongstellatation gut und kompetent versorgt sind. Diese Rolle impliziert, dass sie sich explizit für einen ausgesprochen anforderungsreichen Umbau der bisherigen Führungsbeziehungen und Entscheidungsstrukturen in der Governance einsetzen. Die Bereitschaft, sich für die Anpassung der damit verbundenen organisationalen Festlegungen starkzumachen, ist dabei ebenso notwendig, wie sich Zug um Zug auch von dem einen oder anderen Glaubenssatz aus der Vergangenheit zu verabschieden.

Der im Generationswechsel jetzt anstehende Umbau muss sich sinnvollerweise in erster Linie von den strategischen Herausforderungen des Unternehmens und der unternehmerischen Vision desselben leiten lassen. Solche Veränderungen benötigen neben einem klar definierten neuen Organisationsdesign regelmäßig auch die Integration von neuen personellen Kapazitäten, die gezielt von außen an Bord geholt werden, wie auch in manchen Fällen die Trennung von lang gedienten Leistungsträgern, deren Profil sich in die geänderten Anforderungen nicht mehr einfügen lässt. Gerade bei solchen personellen Weichenstellungen ist der unternehmerische Weitblick der Seniorengeneration in besonderer Weise gefragt.

Auf der Eigentümerseite ist parallel dazu sicherzustellen, dass die Entscheidungsfähigkeit der übernehmenden Generation aufrechterhalten bleibt. Wurde bisher durch die reine Präsenz der Autoritätsperson des Seniors ein Entscheidungsstillstand verhindert, brauchen die Nachkommen entweder ein dezidiertes Regelwerk, nach dem Entscheidungen getroffen bzw. Pattsituationen verhindert werden, oder aber klare Mehrheitsverhältnisse. Disparitätische Anteilsübertragungen an die Kinder- oder Enkelgeneration scheitern allerdings immer häufiger, da der gesellschaftliche Druck einer Gleichbehandlung aller Nachkommen, unabhängig von einer Verantwortungsübernahme im Unternehmen, erheblich zugenommen hat.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass es sich bei diesen Umbauten um einen mehrjährigen Prozess handelt, der (klug integriert in das operative Geschehen des Unternehmens sowie der familienstrategischen Professionalisierung des Eigentümerkreises) sorgfältig konzipiert und gesteuert werden muss. In diesem Prozess übernimmt die nachfolgende Generation mehr und mehr die Verantwortung mit der Konsequenz, dass sich die Rolle des Seniors vom Entscheider zum Ermöglicher und Ertüchtiger wandelt.

Ein wesentlicher Aspekt dieses Rollenwechsels beim Senior liegt in der erfolgreichen Selbsttransformation in all diesen Prozessen. Dieses Erfordernis, die eigene Person und die oft über Jahrzehnte eingeübten Verhaltensmuster grundlegend in die Veränderung einzubeziehen, haben die Senioren in den seltensten Fällen angemessen auf dem Schirm. Sie sehen den persönlichen Veränderungsbedarf in erster Linie bei den anderen Beteiligten, nicht aber bei sich selbst. Diese Selbstveränderung impliziert vor allem, dass die große Fülle an Aufgabenfeldern und Entscheidungskompetenzen, die in der Vergangenheit ganz selbstverständlich von den Senioren bewältigt wurden, nun in einem klug gestalteten Prozess explizit auf mehrere Verantwortungsträger im Unternehmen und im Gesellschafterkreis übergeht. Dieses persönliche „Loslassen“ ist somit Teil ihrer unternehmerischen Verantwortung für das Gelingen des Aufbaus einer neuen zukunftsfähigen Führungskonstellation in Unternehmen und Eigentümerkreis. Der Senior ist hier- ➤

6 Dazu im Detail Wimmer (2022).

bei persönlich ganz besonders gefordert: Er muss, um den Wandel zu ermöglichen, die Bereitschaft in sich tragen, sich von seinen bisherigen Denk- und Handlungsmustern zu verabschieden und aus der bisherigen Rolle als „Macher“ in die Rolle des „Coaches für die nächste Generation“ zu migrieren. Dieser Häutungsprozess fällt den meisten Personen besonders schwer, da das bisherige Verhaltensmuster radikal anzupassen ist. Es ist nichts weniger als eine innere Transformation zu bewältigen. Dass dies im Alleingang, ohne einen intensiven, über einen längeren Zeitraum stattfindenden Austausch mit der Familie, Freunden, unternehmerisch tätigen Altersgenossen oder auch Coaches hergestellt werden kann, darf bezweifelt werden.

Ein neues Denkmuster kann hierbei hilfreich sein: Statt das altbewährte Selbstkonzept fortzusetzen, besteht die letztendliche Sinnerfüllung des eigenen Unternehmergeits nun aus dem Erfolgsmachen der nachfolgenden Generation. Genau für diese Funktion werden sie in einer unverzichtbaren Weise gebraucht. Sie werden allerdings nur dann zum Ermöglicher und nicht zum oft unüberwindlichen Stolperstein, wenn ihnen selbst die beschriebene Rollentransformation gelingt. Genau das ist jedoch die allergrößte Herausforderung für die Senioren. Oft scheinen die über lange Jahre erfolgreich tätigen und entscheidungsstarken Unternehmerpersönlichkeiten diesbezüglich seltsam unentschieden und verhaltensambivalent zu sein. Bei genauerer Betrachtung und offener, vertrauensvoller Gesprächsatmosphäre zeigen sich dann große persönliche Ängste und Unsicherheiten in Bezug auf die eigene Rolle in einer Post-Schaffens-Phase.<sup>7</sup> Die eigene Rolle und Funktion in Unternehmen, Eigentümerkreis, Familie sowie im sozialen Umfeld wird bei Aufgabe der bisherigen Tätigkeit als unklar und mit einem substanziellen Macht-, Status- und Ansehensverlust antizipiert. Die identitätsstiftenden Quellen der eigenen Selbstwertgewinnung lagen oft ein ganzes Berufsleben lang ausschließlich auf den Bereichen *Arbeit und Leistung*<sup>8</sup>. Beim Wegfall der bisherigen Rolle als Verantwortungsträger in Unternehmen und Eigentümerkreis wird ein Verlust des Kerns der eigenen Identität befürchtet. Dieser wird zudem durch den meist vorhandenen Mangel an Alternativen des eigenen Zeiteinsatzes verstärkt. Die Frage nach der Nachfolgegestaltung wird zu einer existenziellen Infragestellung der eigenen Existenz hinsichtlich des Daseinszwecks und der Sinnerfüllung. Oftmals werden dann externe Faktoren als Begründung für ein Verschieben der letzten Übergabeschritte herangezogen. Bei genauerer Betrachtung lassen sich entsprechende Verhaltensweisen jedoch als Ausweichmanöver bzw. Mangel an Mut vor dem letzten konsequenten Schritt der Verantwortungsübergabe enttarnen.

In diesen Umbauprozess der bisherigen Verantwortungsbereiche muss das Zutrauen wachsen, dass die geeigneten Personen an Bord sind, dass bei aller neu austarierten Arbeitsteilung ihr Zusammenspiel an der Spitze gut funktioniert und dass die anstehenden unternehmerischen Entscheidungen gemeinsam kompetent angepackt werden. Dies gilt sowohl für die Führungsgremien des Unternehmens als auch in Bezug auf die neue Konstellation der

Eigentümer und ihre Integration in die Unternehmensgovernance. Das Entwickeln dieses absolut erfolgskritischen wechselseitigen Zutrauens fällt allerdings nicht vom Himmel – es braucht bei allen Beteiligten einen gemeinsam gestalteten Prozess, der bei den Übergebenden die innere Sicherheit entstehen lässt, dass das Unternehmen auch in der nächsten Generation in guten Händen ist, und bei den Nachfolgern die eigene Gewissheit festigt, dass sie eigenverantwortlich der übernommenen Verantwortung gerecht werden können. Für die oben beschriebenen Unsicherheiten des Seniors braucht es darüber hinaus ein familiäres Umfeld, das die spezifischen Sorgen und Nöte des Seniors kennt und hier wertschätzend-stabilisierend zur Seite steht.

Der notwendige Rollenwechsel vom „Macher“ zum „Changemanager“ des gelingenden Generationswechsels wird somit zur alternativen Grundbedingung des Gelingens des Nachfolgeprozesses. Dieser Wechsel benötigt die innere Einsicht, dass es die Seniorengeneration ist, die diese Transformationsleistung zu initiieren und letztlich erfolgreich zu ermöglichen und zu begleiten hat. Eine solche innere Veränderung 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 können, ohne dabei das Gefühl zu entwickeln, die eigene Wertigkeit, das eigene Kompetenzerfinden zu beschädigen. Hier ist eine für die oben aufgeführte Problemstellung sensibilisierte Nachfolgenergeneration gefragt. Es braucht auch hier ein Ausbalancieren der jeweiligen Bedürfnisse der Einflussnahme: Je weniger die Nachfolger den Eindruck haben müssen, die Senioren kämpfen verbissen darum, in ihrer angestammten Rolle noch gebraucht zu werden, umso eher werden sie schon aus ihrem eigenen Interesse heraus auf deren Erfahrungsschatz zurückgreifen. Eine fruchtbare Kultur des Miteinanders, in der die wesentlichen Akteure generationsübergreifend voneinander lernen können und sich gegenseitig in ihren Fähigkeiten ins Spiel bringen, ist im Generationswechsel (leider) überhaupt keine Selbstverständlichkeit. Ganz im Gegenteil: Üblicherweise versuchen die Jungen, eine allzu große Einflussnahme der Senioren – soweit es irgendwie geht – zu vermeiden, und die Senioren meinen, sie müssten ihren Nachfolgern das Geschäft von A bis Z erst beibringen. Ein destruktives Gerangel um Wichtigkeit, Anerkennung und Wertschätzung entbrennt. Die hierbei entstehenden wechselseitigen Bilder erschweren es ganz erheblich, dass es bei diesen Umbauten zu einem wechselseitig befruchtenden Zusammenspiel kommt, in dem der Erfahrungsschatz und das unternehmerische Urteilsvermögen der älteren Generation für die Lösung der Zukunftsthemen produktiv genutzt werden können.

Diesem Produktivmachen einer verteilten unternehmerischen Intelligenz für die Bewältigung der Vielzahl an Unwägbarkeiten und Unsicherheiten, mit denen heute die Führung von Unternehmen regelmäßig konfrontiert ist, dient auch der Umstand, dass im Wechsel von einer patriarchalen Führungskonstellation zu funktionstüchtigen postpatriarchalen Verhältnissen der Unternehmensführung häufig ein eigenes entscheidungsstarkes Aufsichtsgremium zur Seite gestellt wird. Dieser Beirat/Aufsichtsrat hat neben der begleitenden Kontrolle des laufenden Geschäfts die wesentliche Aufgabe, die Unternehmensführung bei bedeutsamen Entscheidungsmaterien mit zusätzlichen Perspektiven und Risikoeinschätzungen zu versorgen, um die Entscheidungsfindung anzureichern und bei allen unternehmerischen Unsicherheiten die Risikoübernahme kalkulierbar zu machen. Insofern ist ein gekonntes

---

7 Die Autoren leiten seit 2017 den Arbeitskreis „Loslassen Lernen“ der WIFU-Stiftung. In diesem Rahmen kommen etwa 15 Vertreter der Seniorengeneration zweimal pro Jahr zu einem offenen und vertrauensvollen Austausch zusammen, der nach Prinzipien des Peer-Coachings durchgeführt wird. Hierbei werden zentrale Fragestellungen der Teilnehmenden aufgeworfen und Reflexionssettings zur Problembearbeitung zur Verfügung gestellt.

8 S. hierzu ausführlich Caspary et al. (2024).

Wechselspiel zwischen den Top-Führungsverantwortlichen im Unternehmen und dem in der Governance dazu gebauten Aufsichtsgremium ein ganz zentraler Baustein, um ein Unternehmen in seiner Lern- und Antwortfähigkeit systematisch zu unterstützen. Diese ausdifferenzierte Umgestaltung der Governance des Unternehmens impliziert natürlich auch eine explizitere Neufassung der spezifischen Aufgabenfelder, die den Eigentümern in einer solchen Konstellation vorbehalten sind. Eine solche Ausdifferenzierung der unternehmerischen Verantwortungsbereiche zwischen der Unternehmensführung, dem Aufsichtsgremium und dem Gesellschafterkreis eröffnet auch für die Senioren (zumindest für einen gewissen Zeitraum) neue Aufgaben und Rollen, aus denen heraus sie für die Unternehmensentwicklung auch weiterhin einen wertvollen Beitrag leisten können, ohne selbst in der Unternehmensführung noch unmittelbar wirksam zu sein.

Die Übernahme von Funktionen in der Governance darf allerdings auf keinen Fall dazu dienen, indirekt die alte Einflussposition schlicht beizubehalten und an allen formell neu geschaffenen Strukturen vorbei die früher gewohnte Entscheidungsrolle ungebremst weiter zu praktizieren. Vor diesem Hintergrund kommt der Besetzung des Aufsichtsgremiums eine besondere Bedeutung zu. Eine Möglichkeit, die schlichte Fortsetzung der bisherigen Entscheidungsstruktur unwahrscheinlicher zu machen, besteht darin, dass der bisherige geschäftsführende Gesellschafter zunächst für eine Periode des Cooling-offs die Rolle des stellvertretenden Aufsichtsbereichsvorsitzenden übernimmt. Die Rolle des Vorsitzenden wäre hier durch eine starke unternehmerische Persönlichkeit auszufüllen, die in der Lage ist, etwaigen massiven Interventionsbestrebungen des ehemaligen geschäftsführenden Gesellschafters und Neumitglieds eines Beratungs- und Kontrollgremiums Einhalt zu gebieten. In einer solchen Konstellation können das neue Zusammenspiel von Geschäftsführung und deren konstruktiv-kritischer Begleitung bzw. ihrer Kontrolle mit Unterstützung neuer und erfahrener Personen eingeübt und vorhandene Führungs- und Entscheidungsmuster überwunden werden.

Es ist durch eine Vielzahl von Praxisbeobachtungen belegt, dass der eben angesprochene Rollenwechsel deutlich eher chancenreich gestaltet werden kann, wenn sich die Senioren frühzeitig mit der Frage beschäftigen, was ihr Leben dann mit Sinn erfüllen kann, sobald der Übergang erfolgreich vollzogen ist. Das ist auf der persönlichen Ebene eine absolut entscheidende Frage. Unternehmer gehen nicht einfach in den Ruhestand und widmen ihre Zeit dann bislang versäumten Reisen, dem Golfspielen und den Enkelkindern. Sie tun gut daran, sich in ihrem Unternehmersein in irgendeiner Form neu zu erfinden. Was das im Detail heißen kann, ist in der Regel gar nicht so einfach zu beantworten. Erst wenn man sich als „Changemanager“ des Generationswechsels ernsthaft auf den Weg gemacht hat, tauchen Möglichkeiten der eigenen Befassung mit interessanten neuen Tätigkeitsfeldern auf, denen sich die frei werdenden unternehmerischen Energien dann wieder mit einem sinn-erfüllten persönlichen Engagement zuwenden können. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

**Caspary, C./Rüsen, T. A./Kleve, H. (2024):**  
Loslassen Lernen. Wie die Senior-Generation den Übergabeprozess und ihre eigene Transformation aktiv gestalten kann. Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung. Witten.

**Groth, T./Rüsen, T. A./v. Schlippe, A. (2020):**  
Nachfolge in Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), 2. Auflage. Witten: WIFU-Stiftung.

**Rüsen, T. A./Kleve, H./v. Schlippe, A. (2021):**  
Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Berlin/New York: Springer.

**Rüsen, T. A./v. Schlippe, A./Gimeno, A. (2012):**  
Strukturelles Risiko und mentale Modelle in Familienunternehmen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, 2(3), S. 92–98.

**v. Schlippe, A./Groth, T./Rüsen, T. A. (2017):**  
Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2012):**  
Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., 2. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer.

**Stiftung Familienunternehmen (2023):**  
Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen. 6. Aufl., München.

**Wimmer, R. (2021):**  
Postpatriachale Führung. Wie Familienunternehmen eine neue Führungsstrukturen entwickeln können. Praxisleitfaden der WIFU-Stiftung. Witten.

**Wimmer, R. (2022):**  
Führung und Organisation in Familienunternehmen. Aufbruch zu zukunftsfähigen Unternehmensstrukturen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2018):**  
Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.



**KEYWORDS**  
Generationswechsel • Senioren • Patriarch • Nachfolge • Nachfolger • nachfolgende Generation