



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

*how to earn it* | *how to invest it* | *how to live it*

Elektromobilität, Energieeffizienz, Energiewende, Smart Home: Wie Daniel Hager in dritter Generation ein Milliardenunternehmen führt – und dabei die gesamte Familie mitnimmt.



## Unter Strom.

Wird Elektrotechnik in Gebäuden installiert, steckt häufig ein echter Hidden Champion aus dem Saarland dahinter: die Hager Group.

## Pionier.

Roman Arnold war der Erste, der Fahrräder selbst produzierte und dann online verkaufte. Nun will er so auch die USA aufrollen.

## Grandseigneur.

Werner Döttinger verwaltet seit 47 Jahren große Vermögen. Noch nie war sein riesiger Erfahrungsschatz so wertvoll wie heute.

## Gemeinsam stark.

Was tun? Bei sehr schweren Erkrankungen sind Betroffene oft ratlos und Ärzte unsicher. Eine neue Internetplattform hilft.

# Zukunftstrends in der Nachfolge.

**Aus der Forscherwerkstatt.** Das Thema Nachfolge beschäftigt die internationale Familienunternehmensforschung seit den frühen 60er-Jahren. Inwieweit unterscheiden sich die heutigen Nachfolger von denen in vorherigen Generationen? Die aktuelle Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) untersucht, welche Veränderungen die Generation Y für Familienunternehmen mit sich bringt.

Früher galt in Familienunternehmen ein ehernes Gesetz: das Unternehmen zuerst, dann die Familie. Daraus leitete sich auch eine Verpflichtung zur Nachfolge ab – meist der ältesten Söhne.

Diese Regeln lösen sich nun zunehmend auf. Statt Traditionen blind zu folgen, will die junge Generation vor allem den Sinn in ihren Projekten sehen. In der Nachfolge müssen sich ihre individuellen Werte und Lebensentwürfe wiederfinden – nicht umgekehrt.

Über 60 Prozent der in der aktuellen Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) befragten Nachfolger entstammen der sogenannten Generation Y. Geboren zwischen 1977 und 1999, gehören die sogenannten Digital Natives zu der ersten Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist. Sie genossen eine hervorragende Ausbildung, vertreten eine generell optimistische Lebenseinstellung und streben nach Work-Life-Balance.

Diese Selbstverwirklichung ist für die Generation Y die zentrale Antriebsfeder sowohl im Privatleben als auch beruflich. Werden die „Yer“ danach gefragt, was ihnen wichtig ist, nennen sie Begriffe wie Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Spaß am Leben und an der Arbeit sowie Persönlichkeitsentfaltung. In dieser Generation steht das „Wir“ weit

vorn. Partnerschaft, Familie und Freunde haben hier auch angesichts beruflicher Herausforderungen einen festen Platz im Lebenskonzept.

Nachfolger dieser Generation sind bei Übernahme im Schnitt 27 Jahre jung. Verglichen mit den vorhergehenden Generationen stellen sie sich dieser Aufgabe immerhin drei Jahre früher.

In diesem Moment wird das Unternehmen zu einem wichtigen Teil ihres Lebens – aber eben nicht zu ihrem Leben. Die jungen Unternehmer investieren – verglichen mit ihren Vorgängern – immerhin neun Stunden weniger in das Familienunternehmen. Im Schnitt sind es rund 40 Stunden die Woche.

Lebensbereiche wie Partner, Kinder, Freunde, Sport, Weiterbildung und Netzwerke gewinnen für die jungen Nachfolgerinnen und Nachfolger immer mehr an Bedeutung. Für die Familienunternehmen bedeutet dies, dass die Übernahme durch die junge Generation eine veränderte Arbeitskultur mit sich bringt. Die Präsenzkultur tritt in den Hintergrund. Die Delegation von Verantwortung hält in den Unternehmen Einzug. Das Modell „Alleinherrscher“ scheint ausgedient zu haben.

Die Generation Y und das Selbstverständnis, mit der sie die Dinge auf den Kopf stellt, fegt auch einige patriarchale

Muster aus den Unternehmen. Mehr als die Hälfte der Nachfolger sind keine Erstgeborenen mehr. Knapp ein Drittel der Studienteilnehmer tritt die Nachfolge trotz der Präsenz eines oder mehrerer älterer Brüder an.

Und als sei dies noch nicht Neuerung genug, sind über 40 Prozent der befragten Nachfolger Töchter. Ein Quantensprung der Entwicklung. Noch vor fünf Jahren titelten Wirtschaftsmagazine, wenn es um weibliche Nachfolge ging, regelmäßig von den „unsichtbaren Töchtern in den zweiten Reihen“. 2009 wurde lediglich jedes zehnte Familienunternehmen von einer Frau übernommen – eine erstaunlich niedrige Zahl angesichts des damals schon bestehenden Mangels an Nachfolgern in mittelständischen Unternehmen. Lange sah es so aus, als sei am Muster des erstgeborenen, männlichen Nachfolgers partout nicht zu rütteln.

Was hat den plötzlichen Wandel beschleunigt? Hier zeigt die Studie ein überraschendes Ergebnis. Der Vergleich zwischen den Geschlechtern deckt auf, dass viele der angenommenen Unterschiede zwischen Nachfolgerinnen und Nachfolgern sich nicht belegen lassen. So wurden zum Beispiel in der Studie unterschiedliche Fragen zum Führungsstil der Nachfolgerinnen und Nachfol-





ger gestellt. Entgegen aller Erwartungen konnten keine Unterschiede festgestellt werden. Männer und Frauen handeln offenbar – was Führung angeht – nach den gleichen Werten. Generationsunterschiede fallen auch hier schwerer ins Gewicht als Geschlechterunterschiede.

Lediglich in zwei Punkten spielt es eine Rolle, ob Herr oder Frau Müller die Firma übernimmt: bei der Ausbildung und beim Thema Familiengründung.

Heute verantworten Frauen im Zuge der Nachfolge immer noch weniger die Bereiche Technik, Produktion und Vertrieb. In Deutschland studiert nur ein geringer Prozentsatz Frauen die sogenannten MINT-Fächer mit technischem oder naturwissenschaftlichem Inhalt. Nachfolgerinnen wählen hingegen oft einen betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt und übernehmen Personal, Marketing oder Finanzen.

Werden Töchter zukünftig langfristig auf die Nachfolgeaufgaben vorbereitet, bedeutet dies vielleicht auch für die Bereiche Produktion und Technik einen Zuwachs an Chefinnen. Hier ist es an den Eltern, ihren Söhnen und Töchtern frühzeitig die Chance auf die Nachfolge aufzuzeigen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Ausbildung auch auf die spätere Aufgabe im Familienunternehmen abgestimmt ist.

Wahrscheinlich den stärksten Einfluss hat das Geschlecht auf die Vereinbarung von Beruf und Familie. Der Grund ist naheliegend. Es sind die Frauen, die die Kinder bekommen. Aber müssen sie dann auch automatisch für die Betreuung verantwortlich sein?

Was die Familie angeht, wird anscheinend noch vehementer an traditionellen Rollenverteilungen festgehalten als im Unternehmen. Nachfolgerinnen übernehmen unabhängig von ihrer Führungsaufgabe deutlich mehr Verantwortung für die Kindererziehung als ihre männlichen Kollegen. Und erhalten dabei weniger Unterstützung vom Partner. Das erklärt zum Teil, warum Unternehmerinnen weniger Stunden ins Geschäft investieren. Sie erschaffen dabei allerdings neue, kreative Modelle der Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen. Das hat zwar einen Einfluss auf die Führungsstruktur des Unternehmens, sagt aber grundsätzlich nichts über Qualität und Erfolg der Nachfolge aus. „Anders, aber nicht schlechter“, könnte hier das Credo lauten.

Auch das Thema Rivalität scheint in der jungen Generation heute eine andere Rolle zu spielen. Zeigten vergangene Studien noch, dass eine verlängerte Phase der Tandemführung gemeinsam mit dem Vater vor allem Sache der Töchter

war, sind es heute auch die jungen Nachfolger, die im Schnitt 7,2 Jahre gemeinsam mit dem Übergeber führen. Eine durchaus positive Entwicklung im Sinne der Sache, denn Tandemführung hat viele Vorteile während der Übergabephase. Wissen, Netzwerke und Verantwortung können schrittweise weitergegeben werden. Alle Beteiligten werden abgeholt und mitgenommen.

Es wird sich also künftig einiges ändern in deutschen Familienunternehmen. Bereits jung übernehmen die zukünftigen Nachfolgerinnen und Nachfolger Verantwortung für ihr Erbe. Aber anders als die Generation davor lassen sie sich nicht von der Aufgabe vereinnahmen. Sie wissen, was sie wollen, und nehmen sich die Freiheit, auch anderen Themen Raum zu geben. Sie stehen hinter ihrer Aufgabe und empfinden sie als sinnhaft. Sie kümmern sich auch um die nächste Generation, denken und arbeiten als Netzwerk. Ihre Welt ist digital und damit quasi unbegrenzt. Und der Erfolg gibt ihnen recht. □

*Autorinnen: Dr. Daniela Jäkel-Wurzer und Dr. Dominique Otten-Pappas, Wittener Institut für Familienunternehmen; wifu@uni-wb.de*  
Die Studie „Zukunftstrends der Nachfolge“ erscheint März 2017 am WIFU.