



PRAXISLEITFADEN

NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN LANGFRISTIG SICHERN

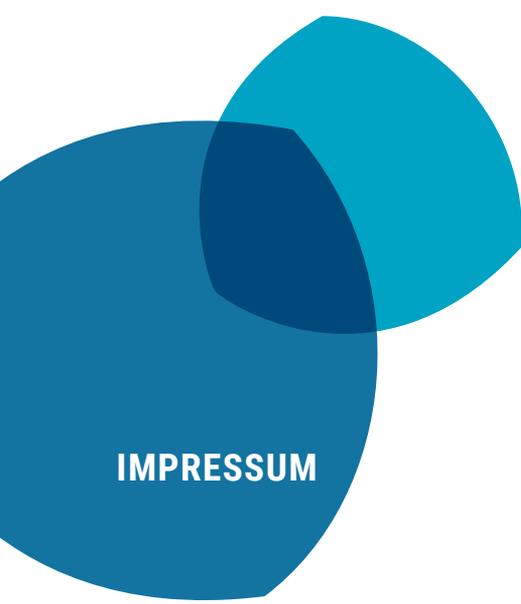
WIE NACHFOLGE IN UNTERNEHMEN
UND GESELLSCHAFTERKREIS GESTALTET
WERDEN KANN

2., überarbeitete Auflage

von
Torsten Groth
Tom A. Rösen
Arist von Schlippe

Herausgeber





IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

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

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH

Titelfoto: Michael Schönfelder

Illustrationen: Björn von Schlippe

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 wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

2., überarbeitete Auflage

Stand: Juni 2020

INHALT

Vorwort zur 2., überarbeiteten Auflage	4
1 Nachfolge ist als ein fortwährender Prozess zu betrachten	5
1. Phase: Erwartungen zur Nachfolge.....	6
2. Phase: Erziehung zur Nachfolge.....	7
3. Phase: Unsicherheiten bei den Nachfolgern.....	8
4. Phase: Ausbildung zur (möglichen) Nachfolge	10
5. Phase: Vorbereitung des Unternehmens.....	12
6. Phase: Auswahl des Nachfolgers.....	13
7. Phase: Einstieg ins Unternehmen.....	14
8. Phase: Verantwortungsübergang	16
9. Phase: Ausstieg der Seniorgeneration	17
10. Phase: Neuorientierung in der post-aktiven Phase.....	18
2 10 Tipps zur Gestaltung einer familieninternen Unternehmensnachfolge	20
1. Thematisieren Sie die Nachfolge!	20
2. Unterscheiden Sie zwischen der Nachfolge auf Gesellschafter- und Unternehmensseite!.....	20
3. Beachten Sie die finanziellen, steuer- und erbrechtlichen Implikationen!	21
4. Denken Sie an das Unternehmen (ohne Familie)!.....	22
5. Denken Sie an die Familie (ohne Unternehmen)!.....	22
6. Priorisieren Sie Kompetenz als Auswahlkriterium für die Nachfolgekandidaten!.....	23
7. Nachfolger sollten ihren eigenen unternehmerischen Weg gehen dürfen!.....	24
8. Die Nachfolger (aber auch die Senioren) nicht alleine lassen!	24
9. Ziehen Sie Alternativen zur familiären Nachfolge in Betracht!	25
10. Externer Rat ist nützlich!.....	25
3 Idealtypischer Ablauf eines Übergabeprozesses	26
Teil 1: Vorbereitung des Nachfolgeprozesses/Schaffung von Nachfolgefähigkeit in Firma und Familie.....	26
Teil 2: Konkrete Gestaltung des Verantwortungsübergangs.....	27
4 Quellen und weitere ausgewählte Wittener Texte zur Nachfolge in Familienunternehmen	29
Kontakt	31

Das Wittener Institut für Familienunternehmen hat 2018 sein 20-jähriges Bestehen gefeiert. Über die Jahre, inzwischen sogar Jahrzehnte, haben wir zahlreiche Familienunternehmen und Unternehmerfamilien kennengelernt, Nachfolgeprozesse erforscht oder auch begleitet. Hierbei sind uns zwei Besonderheiten aufgefallen, die uns schon bei der ursprünglichen Formulierung dieses WIFU-Praxisleitfadens geleitet und uns nun auch bei dessen Aktualisierung inspiriert haben.

Zunächst ist es die Einzigartigkeit der Unternehmens- und der Familienkonstellationen. Jedes dieser Unternehmen hat über Jahrzehnte, oft schon über Generationen hinweg, eine spezifische Kultur der Führung, des Umgangs mit Kunden, Lieferanten oder auch Mitarbeitern ausgebildet und vor allem einen eigenen Weg gefunden, Familienunternehmertum für sich zu definieren. Oft wird eine ganz enge Verbindung zur Familie, deren Werten und deren Mitgliedern gewählt. Die gefundenen Lösungen jedoch gehen weit auseinander, je nachdem, ob die Verbindung über einzelne Gesellschafter, über strategische Vorgaben oder auch über Besetzungsentscheidungen konkretisiert wird. Eine ähnliche Bandbreite an Entwicklungen ist in den Unternehmerfamilien zu beobachten. Abhängig von Familienverständnissen, Personenkonstellationen und auch individuellen Wünschen nach Nähe und Distanz spielt sich jeweils eine Art und Weise des gemeinsamen Umgangs ein, die sehr individuell und sehr spezifisch ist.

Erst im Zusammenwirken dieser beiden Konstellationen, also der Unternehmens- und der Familiendynamiken, sind Nachfolgelösungen zu finden und zu bewerten. Denn nur, weil die eine Lösung in dem einen Unternehmen und der einen Unternehmerfamilie höchst erfolgreich praktiziert wird, muss sie nicht auch in dem anderen Unternehmen gelingen. Deshalb sollte jede Nachfolgelösung mit Respekt vor der Tradition und der besonderen Situation des jeweiligen Unternehmens und der Familie gefunden werden. Standardlösungen kann es nicht geben und dem entsprechend

haben wir auch keine Standardformeln zum Gelingen der Nachfolge formuliert.

Und dennoch gibt es diesen WIFU-Praxisleitfaden, denn uns ist noch eine zweite Besonderheit aufgefallen. Trotz der einzigartigen Konstellationen zeigen sich im Nachfolgeprozess spezifische Phasen und fast schon musterhafte Fragestellungen, zu der jede Unternehmerfamilie ihre eigenen Antworten findet. Dieser Praxisleitfaden liefert somit keine Rezepte, die 1:1 zu übernehmen und umzusetzen sind. Er bietet vielmehr wichtige Denkanstöße und leitet dazu an, dass sich alle Beteiligten, individuell und gemeinsam, mit der Frage der Nachfolge beschäftigen, ihre Erwartungen gegenseitig klären, ein Verständnis für die Herausforderungen bekommen und auf dieser Basis zu Regelungen der Nachfolge finden, die sie dann gemeinschaftlich tragen.

Hierzu ist der Leitfaden in drei Teile gegliedert:

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

Wir als Autoren freuen uns über die große Nachfrage nach dem Nachfolgeleitfaden und setzen mit dieser Überarbeitung darauf, dass unsere Ideen Ihnen weiterhin wertvolle Denkanstöße geben und so zum Gelingen der Nachfolge in Ihrem Unternehmen beitragen können.

Witten, im Juni 2020

**Torsten Groth, Tom A. Rügen und
Arist von Schlippe**

1 | NACHFOLGE IST ALS EIN FORTWÄHRENDER PROZESS ZU BETRACHTEN

Was heißt „Nachfolge“? Oftmals versteht man hierunter die Übergabeentscheidung zur Führung des Unternehmens: Mit der Nachfolge wird geklärt, wer zum Tag X die Führung des Unternehmens übernimmt, wer diese abgibt und wie die Übergabe des Staffelstabs konkret ausgestaltet wird. Doch diese übliche Sichtweise greift unserer Einschätzung nach zu kurz. Sie übersieht zum Beispiel, dass die Nachfolge nicht nur die Führung des Unternehmens betrifft, sondern auch die Weitergabe von Unternehmensanteilen. Auch blendet die Reduktion auf eine Nachfolgeentscheidung viele Nachfolgedynamiken in Unternehmerfamilien aus, die schon lange vor der Verantwortungsübergabe und auch *danach* das Leben der Familienmitglieder geprägt haben oder immer noch prägen.

In der Forschung zu Familienunternehmen spricht man davon, dass Unternehmen wie Familie einen Prozess der *ko-evolutionären* Entwicklungen durchlaufen, sie entwickeln sich also gemeinsam.

Darum erscheint es uns angemessener, Nachfolge als einen fortwährenden Prozess zu verstehen und

nicht nur auf einen bestimmten Zeitraum zu begrenzen. Die Nachfolge beginnt, sobald Kinder auf der Welt sind und die Weitergabe eines Unternehmens an die nächste Generation in Erwägung gezogen wird, und sie zieht sich durch verschiedene Phasen, in denen aufwachsende, erwachsene und älter werden Familienmitglieder mit dem Unternehmen in prägender Verbindung stehen. Geht man davon aus, dass Unternehmertum über Generationen in einer Familie weitergegeben werden soll, ist auch kein Endpunkt des Prozesses zu definieren. Die Nachfolge begleitet Unternehmen wie Familie folglich immerfort. Solange eine (Eigentümer-)Familie einen bestimmenden Einfluss auf ein Unternehmen ausübt, solange man also von einem Familienunternehmen sprechen kann, sollten ausgewählte Aspekte der Nachfolge kontinuierlich reflektiert werden.

Wir können zehn relevante Phasen des Nachfolgeprozesses unterscheiden. Diese sind jeweils mit einem spezifischen Bündel an Fragestellungen verknüpft, auf die wir nachfolgend zur Sprache kommen:¹



Das Wittener Phasenmodell der Nachfolge

¹ Das hier aufgeführte Phasenmodell ist eine Erweiterung des Wittener Phasenmodells zur Nachfolge. Siehe hierzu auch von Schlippe, Groth & Rösen (2012).

Auf Familien- und Unternehmensseite entstehen in jeder einzelnen Phase spezifische Klärungsbedarfe:

1. PHASE: ERWARTUNGEN ZUR NACHFOLGE

Eine erste Nachfolgeklärung beginnt idealerweise, bevor der Nachwuchs unterwegs ist, spätestens jedoch, wenn dieser sich ankündigt.

Familien im Allgemeinen wie Familienunternehmen im Speziellen sind zumeist auf Dauerhaftig-

keit, also „transgenerational“ angelegt. Die (hoffentlich) große Freude über Nachwuchs ist insofern nicht nur eine individuelle Elternfreude, auch die Großeltern freuen sich und im Falle eines bestehenden Familienunternehmens eben auch die Mitarbeiter. Ob man es will oder nicht, Kinder signalisieren, dass es weitergeht ... Und damit wird schon deutlich, dass Erwartungen im Raum stehen, man verknüpft mit dem Nachwuchs die Weitergabe einer bereits angelegten Tradition. In manchen Unternehmerfamilien haben sich diese Erwartungen in der Namenswahl niedergeschlagen, wenn z. B. die (männlichen) Erstgeborenen über Generationen jeweils den Vornamen des Gründers trugen oder wenn man sich über einen männlichen Nachfahren besonders freute.



Seit Jahrzehnten gehen Nachfolgeerwartungen, die direkt auf eine (männliche, erstgeborene) Person gerichtet sind, zurück. Diese Liberalisierung ist natürlich positiv zu bewerten: Wir wissen, dass Frauen wie Männer, Erstgeborene oder später Geborene erfolgreich operative Positionen ausfüllen oder kompetent die Familie in Gremien vertreten können. Doch auch die zunehmende Flexibilisierung vormals starrer Lösungen bedeutet nicht, dass nicht doch auch Erwartungen und Hoffnungen bestehen, wenn sich Nachwuchs ankündigt. Es lohnt sich, sich mit der Frage zu beschäftigen, welche offenen oder geheimen Wünsche mit der nächsten Generation verknüpft werden.

2. PHASE: ERZIEHUNG ZUR NACHFOLGE

Wann? Ungefähr 4. bis 16. Lebensjahr der Nachfolgeneration.

Erste Nachfolgevorbereitungen können sinnvollerweise schon im jüngeren Kindesalter beginnen. Der Zeitpunkt ist nicht so sehr innerfamiliär begründet, sondern wird vom sozialen Umfeld mitbestimmt. Gerade bevor in der Schule unter den Schülerinnen und Schülern darüber geredet (und verglichen) wird, was die jeweiligen Eltern beruflich tun, kann es hilfreich sein zu thematisieren, was es heißt, als Kind einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen – vor allem, wenn das Unternehmen im öffentlichen Fokus steht und die Kinder den Namen des Unternehmens tragen. Dem jeweiligen Alter entsprechend werden die Kinder mit dem Unternehmen und den Besonderheiten vertraut gemacht, ohne Druck aufzubauen, in die Fußstapfen der Eltern treten zu müssen. Der Besuch einer Fertigungsstätte oder Tochtergesellschaft, eine Teilnahme am Betriebsommerfest, einer Gebäudeeinweihung oder eine Veranstaltung zur Ehrung der Jubilare – all diese Gelegenheiten können dem Nachwuchs den Aufbau einer ersten emotionalen Beziehung zum Unternehmen und den hier arbeitenden Menschen verschaffen. Keineswegs sollten Kinder zu früh daraufhin beobachtet werden, ob sie (in der Schule oder im Spielverhalten) Fertigkeiten zeigen, die später einmal für eine Karriere im Unternehmen nützlich sein könnten.

In der Praxis zu beobachten sind auch Eltern, die ihre Kinder schützen wollen und das Bestreben haben, die Kinder bewusst vom Unternehmen fernzuhalten. Hintergrund hierfür ist die Idee, dass die Nachkommen „befreit“ und ohne unternehmerische Vorprägung aufwachsen können. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass die Kinder auf diese Weise eher ambivalente Botschaften bekommen: Sie werden von etwas ferngehalten, das später ihr Leben prägen soll bzw. auf das sie unter Umständen ihr ganzes Leben ausrichten sollen. Wie kann ein gesundes Verhältnis zu etwas entstehen, vor dem man beschützt wurde? Auch ist zu bedenken, dass sich dieses künstliche Verhalten meist nur schwer aufrecht erhalten lässt, insbesondere bei Unternehmerfamilien, in denen einzelne Mitglieder in unmittelbarer Nähe zu Unternehmen leben, der Firmenname dem eigenen Namen entspricht oder einer oder beide Elternteile im Unternehmen tätig

sind und sie von den Unternehmensentwicklungen im familiären Alltag tangiert werden (z. B. kurzfristige Absage des geplanten Sommerurlaubs wegen technischer Probleme im Betrieb, Absage der Teilnahme an einer Schulaufführung wegen eines Kundenbesuchs etc.).



Auch empfinden Kinder in Unternehmerfamilien das Unternehmen oftmals als eine Art „Geschwisterkind“, mit dem es regelmäßig um Zeit und Aufmerksamkeit in einem Konkurrenzverhältnis steht, denn die vielfältigen und komplexen Anforderungen des Unternehmens führen zu einer Art „Kommunikationsverknappung“, was andere, familiäre Belange des Alltags (Kindergarten, Schulleistungen und Hausaufgaben usw.) anbetrifft. Auch ist der Gemütszustand von Eltern, Großeltern oder anderen nahen Verwandten nicht selten von der Entwicklung des Unternehmens beeinträchtigt. Wenn dieser zentrale Einflussfaktor der Familiendynamik nun bewusst aus der Familienkommunikation ausgeklammert wird, können hieraus sogar Aversionen gegenüber dem dann Unbekannten entstehen.

Vor diesem Hintergrund kommt der Art und Weise, wie die Eltern zuhause über das Familienunternehmen kommunizieren, eine bedeutende Rolle zu. Erleben die Kinder z. B. ihren Vater, wenn

er abends nach Hause kommt, als erfüllten Unternehmer, der freudig und stolz über das Unternehmen, über seine Entwicklungen und Erfolge berichtet? Oder vermitteln die Eltern ihrem Nachwuchs das Gefühl, völlig ausgelaugt, von Problemen geplagt und desillusioniert zu sein bzw. sogar wütend auf das Unternehmen, die Kapitalgeber oder Mitarbeiter zu blicken?

Eine „Erziehung zur Nachfolge“ entsteht in dieser Phase vorwiegend über das von den Eltern vermit-

telte Bild vom Unternehmen: Die unternehmensbezogenen Szenen, die das Kind in sich aufnimmt², prägen dessen Bild davon, was es heißt, Mitglied einer Unternehmerfamilie zu sein, also ob dies als bereichernde Kraftquelle und Chance verstanden wird oder als Quelle von Belastung und Stress, vielleicht sogar als Ursprung vieler Probleme: „Papa ist nie daheim.“ Es sollte nicht übersehen oder unterschätzt werden, dass die hier stattfindende frühkindliche Prägung des Kindes seine spätere innere Haltung zum Unternehmen bestimmt.

Hilfreich erscheint es daher, in den ersten Jahren einen Mittelweg zu finden und den Kindern ein Aufwachsen zu ermöglichen, das nicht auf Nachfolge fixiert ist, sie aber zugleich mit dem Unternehmen und den Chancen einer möglichen Nachfolge vertraut zu machen.

3. PHASE: UNSICHERHEITEN BEI DEN NACHFOLGERN

Wann? Ungefähr 12. bis 20. Lebensjahr der Nachfolgegeneration.

Zeitlich überlappend mit der ersten Phase, in der die Eltern das Unternehmertum in seinen Vorzügen und Anforderungen vorleben und vorgeben, beginnt eine zweite, in der die Kinder eine eigene Einstellung zum Unternehmen und zur Nachfolge ausbilden. Die für die Pubertät typischen Suchprozesse zwischen Autonomiebestrebungen und Bindungserhalt werden in dieser Phase auch anhand der Nachfolgefrage durchgespielt. Zeiten großer Zustimmung („Ich gehe in die Firma!“ – „Ich mache das, was meine Eltern machen!“) werden oftmals abgelöst von Zeiten, in denen die Ablehnung groß ist und auch impulsiv gezeigt wird („Niemals werde ich das tun, was ihr wollt! Ich lebe mein eigenes Leben!“). In dieser emotional aufwühlenden Entwicklungsphase der Kinder bzw. Jugendlichen – die keineswegs nur Unternehmerfamilien durchrüttelt – ist es wichtig,

dass beide Generationen den Kontakt zueinander nicht verlieren.

Vor allem ist es wichtig, dass die Eltern über großen Nachfolgeeifer wie auch Ablehnungen der Nachfolge als Lernphasen re-interpretieren. In der Pubertät wird Eigenständigkeit erprobt und damit werden Fähigkeiten erlernt, die später für unternehmerisches Denken wichtig sind. Und sollte sich in dieser Lebensphase die Eigenständigkeit des Nachwuchses dadurch äußern, dass dem elterlichen Nachfolgewunsch vehement widersprochen wird, dann reicht zur Akzeptanz in dieser Phase vielleicht der Hinweis, dass dies erfahrungsgemäß kein definitiver Entschluss ist, der auch zehn Jahre später noch gelten müsste.

Die Herausforderung für die Unternehmerfamilie besteht in dieser Phase darin, einen fruchtbaren Boden für die Lernphase zu bereiten. Auf diesem kann dann eine Haltung zum Thema Nachfolge entstehen. Hierbei ist die Paradoxie zu bewältigen, dass die Grundhaltung bei jedem Kind von innen kommen muss. Die Eltern können fördern und anregen, doch Kinder „erziehen sich selbst“.³

² Man spricht in dem Zusammenhang auch von Sozialisation als „Internalisierung von Szenen“, so Petzold (1993).

³ So eine provokante These des Kinderpsychiaters Wilhelm Rothhaus, der Sozialisation als selbstorganisierenden Prozess versteht (2010).

Gleichzeitig ist ein „Überdüngen“ dieses Bodens mit elterlichen Erwartungen zu vermeiden. Durch kontinuierliche Einladungen und Angebote zur Partizipation an Veranstaltungen des Unternehmens bzw. der Unternehmerfamilie kann der Kontakt

zum Familienunternehmen in dieser Phase eher zwanglos erhalten und es können bestehende Bindungen gefestigt werden, ohne dabei bereits fixe Erwartungen in Bezug auf die Nachfolge entstehen und erkennen zu lassen.



KARTIST

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

Ein frühes Ja zur Nachfolge heißt nicht, dass die Nachfolgefrage geklärt ist, und ein zwischenzeitliches Nein zur Nachfolge kann unter Umständen den Boden für ein viel bewussteres Ja zur Nachfolge bereiten.

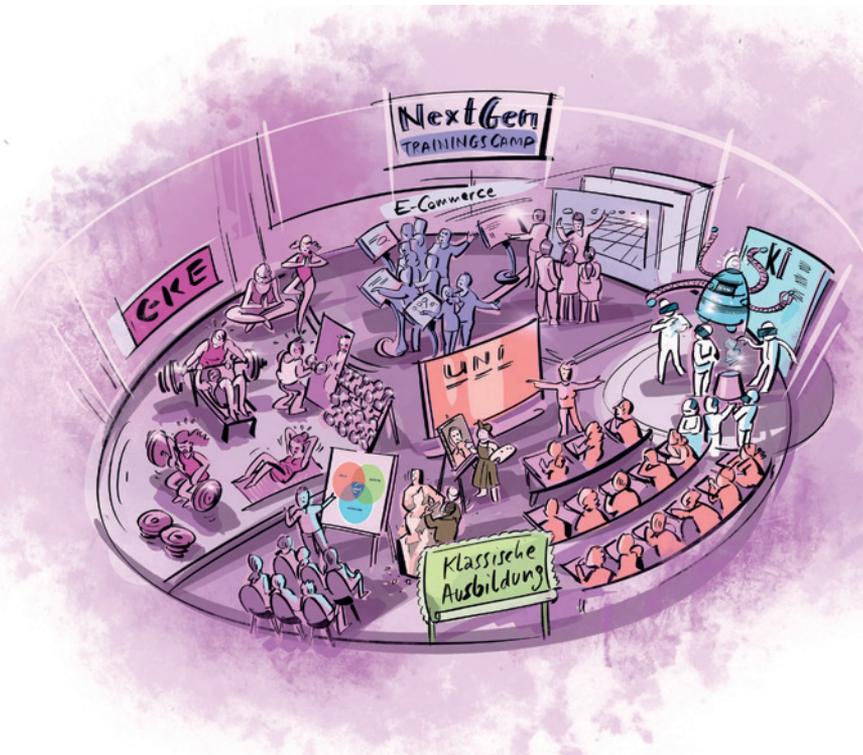
4. PHASE: AUSBILDUNG ZUR (MÖGLICHEN) NACHFOLGE

Wann? 16. bis 30. Lebensjahr der Nachfolgeneration.

Das Gefühl der Ambivalenz setzt sich unter vielen Nachfolgern und Nachfolgerinnen auch in den Zeiten der Ausbildung fort. Die Frage, ob eine Ausbildung oder auch ein Studium direkt auf die Zukunft im elterlichen Unternehmen ausgerichtet

aus künstlerischer Begabung heraus, sondern um Vater oder Mutter die eigene „Unabhängigkeit“ zu demonstrieren.

Je mehr und je stärker sich Unternehmertum disruptiv entwickelt, je mehr traditionelle Geschäftsmodelle auf den Prüfstand geraten, desto mehr bieten selbst vermeintlich abwegige Ausrichtungen und unkonventionelle Lebensläufe in Kombination mit späteren fachlichen Weiterbildungen und unternehmerischen Erfahrungen immer noch Optionen zum Einstieg ins Unternehmen. Die Ausbildung



werden soll, oder aber ob man eine den eigenen Neigungen entsprechende Studienwahl vornehmen kann, prägt diese Phase. Dabei sollte (vor allem aus Elternsicht) die Relevanz der Ausbildungswahl nicht überbewertet werden. Sorge sollte dafür getragen werden, dass sich in der Ausbildungswahl nicht eine innere Oppositionshaltung zur Nachfolge fortsetzt, die vom Alter her eher der Phase 3 zuzurechnen ist: „Ich werde Künstler!“ ... aber nicht

kann sich dabei auch von der angestrebten Rolle in Bezug auf das Unternehmen durchaus unterscheiden. So kann jede Nachfolgerin und jeder Nachfolger, sofern die Übernahme von Gesellschafteranteilen vorgesehen ist, unabhängig von dem eigenen Berufswunsch frühzeitig bereits mit dem Aufbau von Gesellschafterkompetenz beginnen.⁴ Wird im Zeitverlauf deutlich, dass eine operative Tätigkeit angestrebt wird, geht es zunehmend dar-

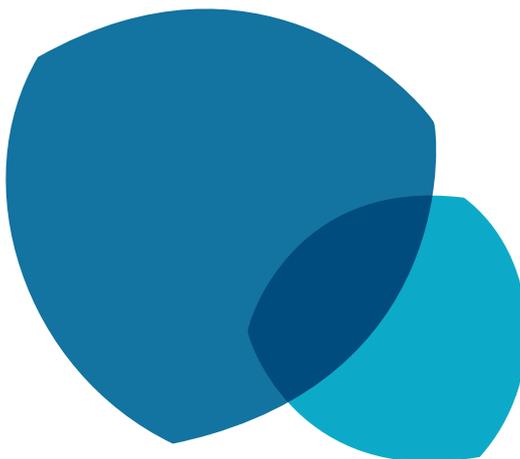
⁴ Zu den Inhalten von Programmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung siehe ausführlich den WIFU-Praxisleitfaden zur Gesellschafterkompetenzentwicklung, Rüsen (2019).

um, die Ausbildungsinhalte auf die Anforderungen des Unternehmens zuzuschneiden. Dabei ist keinesfalls ausschließlich auf eine Branchenkarriere zu setzen. In der Vergangenheit mag es als ausreichend und wesentlich für die Vorbereitung gegolten haben, dass man bei einem Marktbegleiter oder innerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens berufliche Erfahrungen vor einem Eintritt ins Unternehmen gesammelt hat. Durch die zum Teil erheblichen Umwälzungen im Zuge der digitalen Transformation hat es sich zusätzlich bewährt, dass Nachfolger eine Art „digitale Walz“ absolvieren.⁵ Durch den Aufbau praktischer Erfahrungen in einem digitalen Geschäftsumfeld können hier neue und prägende Geschäftsmodelle sowie das in diesem Kontext gelebte disruptive Denkmuster der handelnden Personen kennengelernt und erlernt

werden. Hierüber entsteht innerhalb der Nachfolgeneration neben dem Aufbau eines spezifischen eigenen Netzwerks in die Gründer-, Tech- und Venture-Capital-Szene auch eine zukunftsweisende digitale Offenheit und Bereitschaft zur Initiierung und Begleitung digitaler Transformationsschritte im elterlichen Unternehmen.⁶

Im Idealfall finden sich Ausbildungen, Studienrichtungen und erste praktische Tätigkeiten, die sowohl den Neigungen der nächsten Generationen entsprechen als auch auf eine mögliche operative oder Gremiennachfolge vorbereiten und zugleich Optionen für weitere berufliche Ziele innerhalb und außerhalb des elterlichen Unternehmens darstellen – und vielleicht auch noch den Blick über den Tellerrand der eigenen Branche ermöglichen.

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



⁵ Hierunter lässt sich, in Anlehnung an die seit dem Mittelalter praktizierten Wander- und Lehrjahre von Gesellen in Handwerksberufen zum Erlernen neuer Arbeitspraktiken, der Aufbau von digitalen Disruptionskompetenzen von Nachfolgern verstehen, siehe hierzu ausführlich Rösen & Heider (2020).

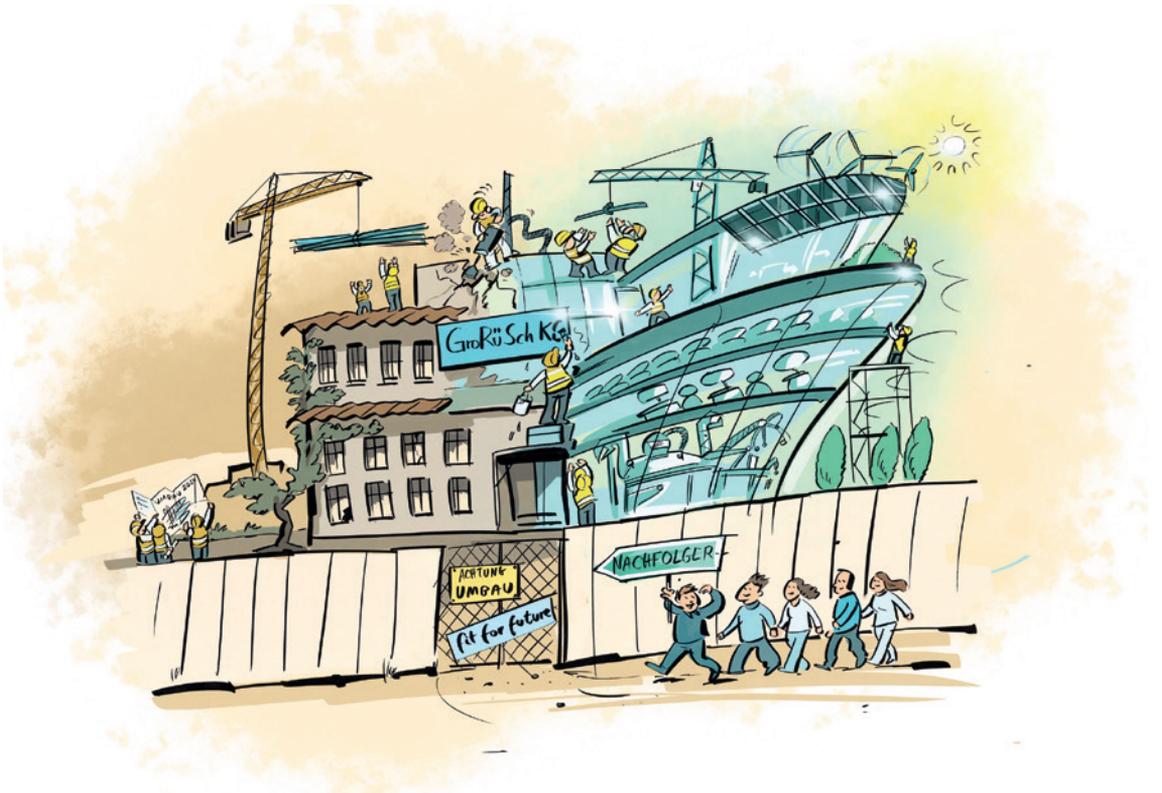
⁶ Zur Bedeutung der digitalen Offenheit und Bereitschaft für den digitalen Transformationsprozess von Familienunternehmen siehe den WIFU-Praxisleitfaden zur Digitalisierung der Unternehmerfamilie von Bretschneider et al. (2019).

5. PHASE: VORBEREITUNG DES UNTERNEHMENS

Wann? Ungefähr 55. Lebensjahr der Unternehmergeneration.

Nachfolgevorbereitung ist nicht nur eine Frage, die die Erziehung und die nächste Generation betrifft, auch das Unternehmen ist einzubeziehen. Spätestens Mitte des fünften Lebensjahrzehnts der aktuell tätigen (Senior-)Unternehmergeneration ist es an der Zeit, das Unternehmen übergabefähig zu machen. Dies bedeutet – sofern noch nicht geschehen –, Führungsstrukturen zu entwickeln, die das Unternehmen unabhängiger von der aktuellen Familienführung machen, welche ja, für Familien-

unternehmen typisch, stark personenorientiert ist. Je stärker die „Selbstführung“ des Unternehmens ausgeprägt ist, je eigenständiger also eine zweite Führungsebene lernt, unternehmensrelevante Entscheidungen zu treffen und sich dessen bewusst ist, dass sie dies auch darf, umso leichter wird es einem hinzukommenden Familienmitglied fallen, in die Führungsverantwortung hineinzuwachsen oder sich bewusst dagegen zu entscheiden. Sollte die innerfamiliäre Nachfolge nicht zustande kommen, ist das Unternehmen dann trotzdem führungsseitig abgesichert und es sind keine oder weniger schwerwiegende Konsequenzen zu befürchten. Für die Nachfolgeneration entsteht somit keine Zwangssituation („Wenn du nicht in die Firma kommst, gibt es keinen, der sie führen kann ...“), die sie ihrer Entscheidungsfreiheit beraubt.



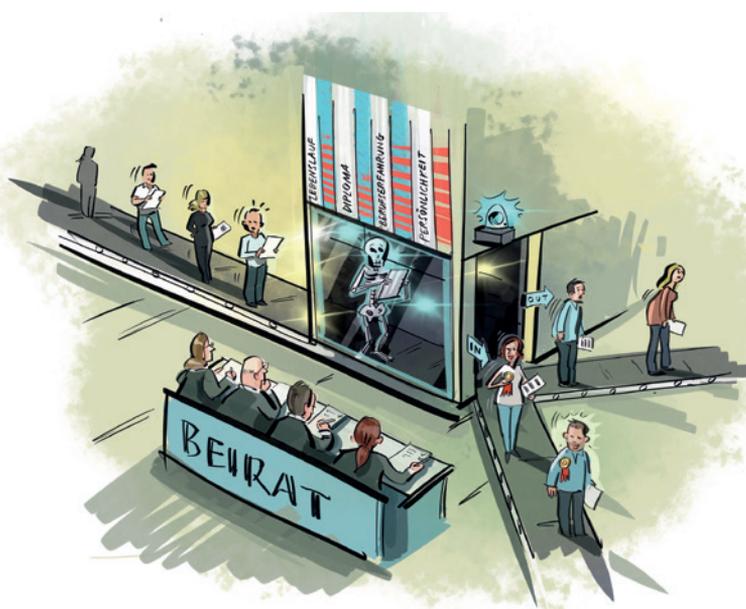
Zur Nachfolgevorbereitung des Unternehmens gehört es auch, strategisch zu prüfen, inwieweit größere Innovations- und Digitalisierungsschritte, Wachstumsnotwendigkeiten oder Internationalisierungsmaßnahmen anstehen. Diese Entwicklungen sind von der personellen Nachfolgeentscheidung (siehe Phase 6) möglichst zu entkoppeln, so dass die nächste Generation in einer Phase, in der die eigene Position zu festigen ist und sich das Zusammenspiel auf Führungsebene gerade einstellt, nicht auch noch radikale Wandelprozesse nachholen muss. Idealerweise findet im Rahmen dieser Phase also ein unternehmensinternes „Fit for the Future“-Programm statt, an dessen Ende das Unternehmen strategisch und operativ zukunftsfähig aufgestellt ist und „besenrein“ an die Nachfolgeneration übergeben werden kann.

6. PHASE: AUSWAHL DES NACHFOLGERS

Wann? 20. bis 35. Lebensjahr der Nachfolgeneration.

Bevor der Einstieg der nächsten Generation in das Unternehmen erfolgt, ist es notwendig, dass sich die Gesellschafterfamilie über verschiedene Aspekte und Bedingungen des Eintritts und

fällen. Auch die Generation der Nachfolgerinnen und Nachfolger kann dadurch einschätzen, welche Leistungen und Erfahrungen sie zu erbringen hat und welche Konsequenzen ein Nicht-Erfüllen dieser haben kann. Unterstützend kann hier die Durchführung eines speziellen Assessments für Nachfolgerinnen und Nachfolger wirken.⁸ Dabei ist allerdings darauf zu achten, dass die jeweilige Nachfolgesituation und die Rollenanforderungen an die angestrebte Führungsaufgabe im Vorfeld definiert werden, denn das Anforderungsprofil für die Tätigkeit



gegebenenfalls des Austritts aus dem Unternehmen einig wird. Typischerweise werden entsprechende Kriterien im Rahmen familienstrategischer Überlegungen in einer Familienverfassung oder sogar im Gesellschaftervertrag fixiert, und die Überprüfung der vorhandenen Kompetenzen wird Gremien übertragen, die im Wesentlichen aus familienexternen Mitgliedern bestehen.⁷

So sind zu erwartende Fähigkeiten und Fertigkeiten (z. B. Bildungsgrad, digitale Kompetenzen, Führungserfahrung in fremden Unternehmen etc.) festzulegen und ebenso klare Anforderungsprofile für einzelne Rollen (was muss ein Bereichsleiter bzw. Geschäftsführer können können?). Dieses klare Anforderungsprofil hilft nicht nur den Familiengeschaftern, die Auswahlentscheidung nach Kriterien der Kompetenz statt der Herkunft zu

in einer operativen Geschäftsführung unterscheidet sich mitunter erheblich von dem Aufgabenspektrum innerhalb einer strategisch agierenden Holding bzw. von der eines Familienmitglieds in einem Aufsichtsgremium.

Wird deutlich, dass ein/e Kandidat/in die definierten Anforderungen nicht erfüllen wird, kann ein späterer Austritt aus dem Unternehmen meist wesentlich konfliktfreier erfolgen.

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

⁷ Siehe hierzu insbesondere Punkt 4 im Wittener Prozessmodell zur Familienstrategieentwicklung, ausführlich beschrieben in: Rösen, von Schlippe & Groth (2019a).

⁸ Siehe hierzu ausführlich Felden & Rösen (2020).

7. PHASE: EINSTIEG INS UNTERNEHMEN

Wann? 20. bis 35. Lebensjahr der Nachfolgeneration.

Wenn alle Beteiligten der Meinung sind, dass eine familieninterne Nachfolge angestrebt werden soll, dann sind im Falle einer operativen Nachfolge der Einstieg des Nachfolgers / der Nachfolgerin in das Unternehmen und hier der Weg an die Spitze zu planen. Alle Lernphasen, die der Junior oder die Juniorin durchläuft, sind als Teil eines grob skizzierten Karrierepfades zu sehen, so dass allen Beteiligten bewusst ist, warum und wie lange er oder sie in einzelnen Abteilungen tätig ist,

ein Tochterunternehmen führt, ein Veränderungsprojekt leitet etc.⁹ Für das Unternehmen, Senior- und Juniorgeneration wird so eine klare Erwartungshaltung aneinander formuliert. Kann diese nicht erfüllt werden, müssen entsprechende Konsequenzen von allen Beteiligten eingefordert werden. Eine Reflexion nach Abschluss eines jeweiligen Karriereschritts hilft dabei, die nächsten Schritte – oder den Ausstieg ohne Gesichtsverlust – möglich zu machen.

Eine ganzheitliche Einstiegsplanung umfasst dementsprechend bereits vor dem tatsächlichen Eintritt der Vertreterinnen und Vertreter der Nachfolgeneration auch eine gesichtswahrende (Wieder-)Austrittsplanung der Nachfolgerin / des Nachfolgers für den Fall, dass diese oder dieser nicht



„So geht das nicht weiter mit dir! Du übernimmst ab jetzt eine Führungsrolle bei uns im Betrieb! Ist das klar?“

„Jaaa, Papa!“

⁹ Siehe hierzu auch Löhde, Rösen & Calabro (2016).

reüssiert oder sich die Bedingungen der Zusammenarbeit als nicht zielführend erweisen. Manchmal kann nach dem Abbruch eines ersten Einstiegs und einer mehrjährigen Tätigkeit in einem anderen Unternehmen oder dem Aufbau einer eigenen Unternehmung ein sinnvoller zweiter Anlauf unter besseren Bedingungen unternommen werden.

Abzuraten ist von der (leider immer noch zu beobachtenden) Praxis, dass die Kinder einfach erst einmal ins Unternehmen hineingleiten, also ohne ein eigenes Büro und ohne definierte Funktion über eine unbestimmte Zeit, ja über Jahre mitlaufen. Die Gefahr ist groß, dass auf diese Weise der familiäre Kinderstatus auf den Unternehmenskontext übertragen wird. Oftmals machen Nachfolgerinnen und Nachfolger einen solchen planlosen Einsatz nur deshalb mit, weil sie auf die Chance hoffen, irgendwann gesehen, irgendwann wahrgenommen zu werden. Vermutlich würde sich kein einziger dieser Nachfolger auf eine vergleichbar unklar definierte Stelle in einem externen Unternehmen einlassen, sondern vielmehr ein festes Tätigkeitsprofil und eine nachvollziehbare Karriereentwicklung einfordern.

Meist wird das elterliche Angebot zum Einstieg ins Familienunternehmen als ein emotionaler und persönlich wertschätzender Moment erlebt, der nicht mit der Forderung nach einer professionellen Karriereplanung konterkariert werden soll. Gehaltsfestlegungen bei Einstieg haben in diesem Rahmen

eher den Charakter einer Taschengeldverhandlung. Nachfolgerinnen und Nachfolger, die ohne klare Abmachung ins elterliche Unternehmen eintreten, hoffen darauf, „dass sich schon eine gute Lösung finden wird“. Sie setzen sich dem Risiko aus, im Falle ausbleibender Weiterentwicklung hin zu einer angemessenen Führungsposition ab Mitte dreißig auf dem Arbeitsmarkt schwer vermittelbar zu sein und somit „alternativlos“ im elterlichen Betrieb verbleiben zu müssen. Diese unmögliche Konstellation wird in der Literatur als „successor's trap“ bezeichnet.¹⁰

Findet eine Nachfolge nicht im operativen Geschäft, sondern auf der Ebene der Aufsichts- und Kontrollgremien statt, gestaltet sich die Integration anders. Je nach bereits vorhandener beruflicher Erfahrung sind mitunter mehrwöchige Gesellschafterpraktika bis hin zu einem spezifischen Traineeprogramm für die angehenden Familienmitglieder im Aufsichtsgremium zu organisieren. In diesem Rahmen sollten tiefe Einblicke in den Prozess der Leistungserstellung, der Strategieentwicklung, in die Unternehmenskultur sowie in das Zusammenwirken der unterschiedlichen Abteilungen, Bereiche und Geschäftsfelder des Unternehmens gewonnen werden können. Auf dieser Grundlage können die neu hinzukommenden Gremienmitglieder aus der Nachfolgeneration eigene Perspektiven und Erfahrungen zum Innenleben des Familienunternehmens einbringen und in ihre Entscheidungsfindung mit einfließen lassen.

Zu vermeiden sind in jedem Fall lang andauernde, wenig oder gar nicht definierte vermeintliche Lernphasen, die aufgrund fehlender Aufstiegsperspektive die Rollenzuschreibung als „ewiger Junior“ oder „ewige Juniorin“ nahelegen.

¹⁰ So etwa Kaye (1996), der sich mit einer Reihe dramatischer Fehlentwicklungen in Familienunternehmen befasst hat.

8. PHASE: VERANTWORTUNGS-ÜBERGANG

Kennzeichen: Beide Generationen gemeinsam in leitender Funktion.

Im Laufe des Nachfolgeprozesses gibt es oftmals längere Phasen, in denen beide Generationen an Bord sind. Gerade diese gemeinsame Zeit ist für alle Beteiligten mit hohen Anforderungen verbunden. Hier gilt es, untereinander und gegenüber der Belegschaft die jeweiligen Rollen zu klären und für Erwartungssicherheit zu sorgen. Wenn beide Generationen im Unternehmen oder in einer

tische Spiele (Versuche, den einen gegen den anderen auszuspielen) können beide vor eine Zerreißprobe stellen. Stimmen sich beide Generationen nicht ab, droht eine Aufspaltung der Belegschaft – je nach Interesse solidarisieren sich einzelne Gruppen mit „ihrer“ Generation.

Insbesondere die Seniorgeneration steht hier in der Verantwortung, in der Außenwirkung deutlich zu machen, dass Entscheidungen künftig gemeinsam abgestimmt sind und mitgetragen werden, selbst wenn sie nicht mehr der alten Praxis entsprechen.



Gremiensitzung auftreten, repräsentieren sie immer auch eine Eltern-Kind-Konstellation. Die eine Person ist weit erfahrener als die andere. Dafür steht die junge Generation vielleicht für Erneuerung, Digitalisierung, Dezentralisierung, eine Abkehr vom Stil patriarchaler Alleinentscheidungen usw. Vielfältige Sorgen und Ängste, Hoffnungen und Wünsche werden aus dem Unternehmen an das ungleiche Gespann herangetragen, mikropoli-

Ein Super-GAU der Nachfolge ist es, wenn sich Junior/Juniorin einerseits und Senior/Seniorin andererseits im Führungsgremium oder auch im Betrieb gegenseitig abwertend äußern und auch Entscheidungen der anderen Generation rückgängig machen. Solche Praktiken kommen leider vor, sie sind vorab beidseitig als Managementfehler zu bestimmen, denn der hierdurch angerichtete Schaden ist oft nicht wiedergutzumachen.

Bewährt haben sich Praktiken, in denen Junior- und Seniorgeneration in regelmäßigen Abständen unter Zuhilfenahme externer Moderatoren ihre Zusammenarbeit als Gespann kritisch reflektieren. In diesem Rahmen können Missverständnisse aufgeklärt, empfundene Verletzungen thematisiert und sich abzeichnende Konflikte frühzeitig bearbeitet werden. Fehlen solche Austausch-Arenen abseits des Tagesgeschäfts, dann finden leider viel zu oft ungelöste Fragestellungen und Konflikte ihren Weg in die gemeinsame Führungskreis- oder Aufsichtsratssitzung.¹¹

¹¹ Zu den typischen Konflikten in Unternehmerfamilien siehe ausführlich den WIFU-Praxisleitfaden von v. Schlippe & Rösen (2020).

9. PHASE: AUSSTIEG DER SENIORGENERATION

Wann? Etwa ab dem 60. Lebensjahr des Übergebers bzw. ab dem 35. Lebensjahr des/der Übernehmers/-in.

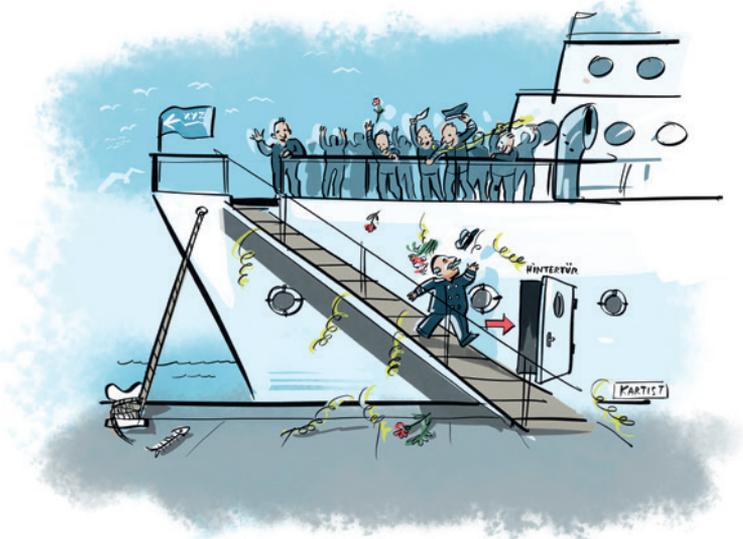
Die vorletzte Phase des Nachfolgeprozesses verschiebt den Fokus hauptsächlich auf die Seniorgeneration. Da diese das Unternehmen über viele Jahrzehnte geprägt hat und auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen keine anderen Chefs erlebt haben, ist der definitive Wechsel in der Führungsverantwortung klar zu kommunizieren und zu markieren. Hier ist es entscheidend, dass die Kommunikation sowohl nach außen (z. B. Kommunikation der Übergabe auf der Betriebsversammlung) als auch nach innen (z. B. Bürowechsel, bei dem die Nachfolgegeneration in das Büro der bisherigen Verantwortungsträger einzieht etc.) sichtbar wird.

Hier sind im Vorfeld definierte, mehr als nur symbolische Handlungen festzulegen, beispielsweise die erkennbare Verringerung der Anwesenheit des Seniors/der Seniorin in den Wochen oder auch Monaten nach der Verantwortungsübergabe und auch konkrete Änderungen in der (bisherigen) Betriebs- und Entscheidungspraxis. Unter anderem sind dabei die folgenden Fragen zu klären:

- Wer hat die Letztentscheidung?
- An wen haben sich die Mitarbeiter mit ihren Sorgen und Ängsten zu wenden?
- Wie sind Veränderungen zu kommunizieren?
- Wie gehen wir damit um, wenn aus Gewohnheit „der/die Alte“ noch einmal angespielt wird?

Außerdem ist zu klären, welche zukünftige Rolle und Funktion die Senioren im Unternehmen einnehmen: Verabschieden sie sich komplett, sind sie nur noch Ratgeber (und üben ggf. auch eine offizielle Beiratsfunktion aus) oder gibt es noch Kompetenzbereiche, in denen sie unabkömmlich sind?

Eine Erfolgsformel für den Übergang in die post-aktive Phase gibt es nicht, für alle Konstellationen gibt es positive wie negative Beispiele. Wichtig ist auch hier, dass nach innen wie außen für eine klare Rollenverteilung gesorgt wird, dass also eine nachrangige Position für den/die ehemalige/n Geschäftsführer/in nicht zu einer Hintertür wird, um alles beim Alten zu lassen. Hilfreich kann es dabei sein, in regelmäßigen Abständen über das Gelingen des „out-phasing“ zu reflektieren. Hierdurch können einerseits Rückfälle in alte Verhaltensmuster thematisiert, gleichzeitig können notwendige Unterstützungsanfragen an die Seniorgeneration adressiert werden.



Für die abgebende Generation besteht die Aufgabe darin, dass sie an einer Neudefinition ihres privaten Lebens arbeitet, das ihr aufgrund ihres unternehmerischen Engagements oftmals versagt blieb. Oftmals hilfreich ist es, wenn bereits lange vor dem 60. Lebensjahr alternative Hobbys, Aufgaben und Betätigungsfelder entwickelt werden, die das Loslassen-Lernen vereinfachen.

10. PHASE: NEUORIENTIERUNG IN DER POST-AKTIVEN PHASE

Wann? Mit Ausstieg der Seniorgeneration.

Nach der Übergabe der Verantwortung an die Juniorgeneration beginnt für Übergeber eine völlig neue Lebensphase. Zum einen sind die Arbeitsbelastung und der Verantwortungsdruck weitgehend von ihnen genommen, gleichzeitig gilt es, die neu hinzugewonnene Ressource Zeit sinnvoll einzusetzen. Verfügt der Senior/die Seniorin nicht über alternative Engagements, z. B. in gemeinnützigen Einrichtungen, in der Arbeit als Business Angel für Unternehmensgründer, als Dozent/in in Bildungseinrichtungen, oder lebt er/sie nach der Verantwortungsübergabe kein zeitaufwändiges Hobby aus, ist die latente Gefahr, rückfällig zu werden und im Unternehmen in Entscheidungspro-

zesse einzugreifen, sehr hoch. Oftmals begründet sich dieses Verhalten dann formal mit unerwünschten Entwicklungen des Unternehmens, die der Juniorgeneration zuzurechnen sind, dahinter steht dann aber oft der Wunsch des Seniors, sich noch gebraucht zu fühlen.

Nach meist mehr als 30-jährigem Einsatz unter Vollgas ist dieses Bedürfnis verständlich. Die Attraktivität von Segeltörns und Golfunden allein ist meist nicht nachhaltig. Steht dann kein alternatives Engagement für die Seniorin zur Verfügung, ist eine vermeintliche Fehlentwicklung im Unternehmen eine nur zu gern verwendete Argumentation, sich wieder voll einbringen zu können (bzw. zu „müssen“). Da es aber auch Situationen geben kann, in denen ein Eingreifen der Seniorin tatsächlich eine substanzielle Hilfestellung für ein Unternehmen in einer gefährlichen Fehlentwicklung sein kann, ist hier eines besonders deutlich: Je besser



¹² Ausführlich behandelt von Schlippe (2012a) diese psychologische Falle, in der sich Übergebender und Übernehmender gleichzeitig verfangen können: „Mangelnde Kompetenz“ des Juniors kann der „Joker“ für denjenigen sein, dem es schwerfällt loszulassen.

der/die Seniorin die eigenen persönlichen Themen der Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens bearbeitet hat, desto besser kann er/sie die Lage des Unternehmens sachlich und nicht aus verdeckter Bedürftigkeit heraus beurteilen.¹² Es geht kein Weg an dem vorbei, was in der Literatur „consciousness raising“ genannt wird: das Herstellen von Bewusst-

heit. Dies gelingt erfahrungsgemäß besser im Gespräch mit vertrauten Personen – etwa mit Freundinnen oder Freunden in einer ähnlichen Lage, Personen, die das Unternehmen und die Familie gut kennen und uneigennützig Rat geben können, und unter Umständen kann hier auch ein professionelles Coaching anzuraten sein.¹³

Die Familie ist an dieser Stelle gefordert, derartige Rückfälle systematisch zu beobachten und mit der Seniorgeneration im kritischen Dialog zu bleiben. Hierdurch kann die unternehmerische Energie der Seniorgeneration erhalten und Nutzen stiftend eingesetzt werden.



ZUSAMMENFASSUNG

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

¹³ Das WIFU hat hierzu einen Arbeitskreis „Loslassen lernen“ eingerichtet, der sich seit 2018 in regelmäßigen Abständen trifft. Schwerpunkt der Inhalte dieser Treffen ist der Erfahrungsaustausch von der Nachfolgesituation betroffener Mitglieder der Seniorgeneration, die ihre Erfahrungen, Fragen und Ängste teilen können (Details unter www.wifu.de).

2 | 10 TIPPS ZUR GESTALTUNG EINER FAMILIENINTERNEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE

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

1 | THEMATISIEREN SIE DIE NACHFOLGE!

Die Nachfolge geht bei allen Beteiligten mit Überlegungen über ausgesprochene und unausgesprochene Erwartungen einher, mit Hoffnungen und Enttäuschungen, mit Unsicherheit, ob man vom anderen *geschätzt* und wie man von ihm/ihr *eingeschätzt* wird. Bei der abgebenden Generation spielt noch ein weiteres psychologisches Moment mit hinein, denn sich mit Nachfolge zu beschäftigen heißt auch, die eigene Endlichkeit zu thematisieren. Es sind also sehr elementare Fragen, um die es geht. Und hier verbinden sich die Familienlogik und die Unternehmenslogik besonders intensiv: Ist es schon nicht einfach, die *Qualifikation* eines Mitarbeiters valide einzuschätzen, kommt bei Familienmitgliedern meist die Frage hinzu, wie sich eine Entscheidung auf die *Beziehung* auswirkt – zu ihm und zu anderen in der Familie. Dieses Gemisch aus sachlichen und Beziehungsfragen ist potenziell mit heftigen Gefühlen verbunden. Die Sorge, mit diesen Gefühlen nicht umgehen zu können, führt vielfach dazu, dass die Übergabe (bewusst oder unbewusst) hinausgezögert wird. Dabei steht gar nicht so sehr der in der Öffentlichkeit oft diskutierte Unwille der Seniorgeneration, die Verantwortung abzugeben, im Vordergrund. Vielmehr ist es das Bestreben vieler Unternehmereltern, keinen unternehmerischen Fehler zu machen und zugleich kein Familienmitglied zu enttäuschen

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

In Folge dieser doppelten Vermeidungsstrategien ist das Thema Nachfolge in den Köpfen der beteiligten Generationen zwar durchaus präsent, aber es wird vielfach nicht gemeinsam besprochen, es fin-

det kein systematischer Austausch statt. So verständlich das beidseitige Zögern auch ist, hilfreich ist eine solche Tabuisierung nicht: Irgendwann muss das Thema Nachfolge angesprochen werden, müssen die offenen Fragen auf den Tisch. Vor allem ist zu bedenken: Auch die Vermeidung von Entscheidungen wird letztendlich zu einer Entscheidung – und zwar eine gegen die Nachfolge.

Wenn, wie in Kapitel 1 geschildert, die Nachfolge als ein Prozess und somit als eine dauernde Reflektionsaufgabe gesehen wird, die von allen Beteiligten in verschiedenen Lebensphasen gemeinsam diskutiert wird, dann verliert die Nachfolgeentscheidung selbst auch etwas von ihrer existenziellen Schwere. Nicht mehr die Eltern müssen (nach langem Grübeln) die Nachfolge alleine bestimmen und die Kinder stehen auch nicht vor der schweren Situation, sich an einem Tag X bekennen und Ja oder Nein sagen zu müssen.

Gerahmt durch familienstrategische Überlegungen können sich über Jahre Optionen und Lösungen herauschälen, die in ihren Vorzügen und Nachteilen abgewogen werden nach Kriterien des Unternehmens, der Familie sowie der persönlichen Befindlichkeiten. Thematisieren Sie also frühzeitig die Nachfolge und erlauben Sie sich und den anderen Familienmitgliedern, sich Zeit zu nehmen, um verschiedene Perspektiven zu überdenken.

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

Da das Unternehmen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht und somit von dort täglich Anforderungen an die Führung gerichtet werden, ist es wenig verwunderlich, dass unter dem Schlagwort „Nachfolge“ oftmals nur die Weitergabe der operativen Unternehmensführung verstanden wird. Dieser Fokus darf nicht dazu führen, dass die Gesellschafternachfolge ein Schattendasein fristet. Die Eigentümer bilden das Rückgrat des Unternehmens, sie müssen die weitreichenden strategischen Entscheidungen treffen bzw. mittragen, Gesellschafterkompetenz entwickeln¹⁴, Gremien- bzw. Leitungspositionen besetzen usw.

¹⁴ Siehe hierzu Rösen (2019).

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

Da alle Eigentümerstrukturen ihre Vor- und Nachteile haben, ist im Einzelfall detailliert zu prüfen, welche historischen Muster der Weitergabe sich bewährt haben und wie sich die Gesellschafterstruktur mit der kommenden und darauf folgenden Generation in Bezug auf die Gesellschafterzahl verändern wird. Erfahrungsgemäß sind die sogenannten Stammesregelungen hier am vulnerabelsten für die Entstehung dauerhafter Konflikte, denn sie bringen oft die Gefahr mit sich, dass nach starren Prinzipien abgestimmt wird und das Stammesinteresse höher bewertet wird als das Unternehmensinteresse.

Generell gilt die Formel: Je kleiner der Gesellschafterkreis, desto wichtiger ist es, auch externes Knowhow zu integrieren, das nicht nur weiteres Fachwissen einbringt, sondern auch Pattsituationen und Konflikte unter den wenigen Gesellschaftern vermeiden hilft. Je größer der Gesellschafterkreis, desto relevanter wird der Aufbau von formalisierten Entscheidungsstrukturen und auch die schriftliche Ausformulierung einer Familienstrategie, damit der wachsende Kreis an Eigentümern entscheidungsfähig ist und mit dem Unternehmen verbunden bleibt.¹⁵

3 | BEACHTEN SIE DIE FINANZIELLEN, STEUER- UND ERBRECHTLICHEN IMPLIKATIONEN!

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

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

Die sich ständig wandelnden Regelungen und Bestimmungen sind so komplex, dass sie die frühzeitige Konsultation eines Fachmanns notwendig machen können.¹⁶

Die Beachtung der steuerlichen und rechtlichen Aspekte sollte jedoch nicht dazu führen, dass einzig nach steuerlichen Optimierungspunkten gehandelt wird. Es geht immer um ein Abwägen vor dem Hintergrund familiärer Dynamiken und individueller Bedürfnisse.

¹⁵ Siehe hierzu ausführlich von Schlippe, Groth & Plate (2011), von Schlippe, Groth & Rösen (2017) sowie Rösen, von Schlippe & Groth (2019a).

¹⁶ Siehe hierzu ausführlich den WIFU-Praxisleitfaden zur Erbschaftsteuer von Layer (2017).

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

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

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

Hier eine Klarheit in den Antworten herbeizuführen, gerade indem man gedanklich den Faktor Familie ausklammert, kann auch die Suche nach einer Nachfolgelösung erleichtern. Es geht nicht darum, den Faktor Familie herauszukürzen oder einfach zu übersehen, es geht einzig darum, kritisch zu prüfen, ob unterschwellig Familiengesichtspunkte mitgeführt werden, die einzig der Familie oder dem Familienfrieden dienen, nicht aber dem Unternehmen.

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

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

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

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

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

Wenn die unternehmerisch dringlichen Fragen und die vordringlich familiären Anliegen getrennt voneinander besprochen wurden, ergibt sich im Regelfall ein neuer Blick auf die Nachfolgeregelungen. Gerade weil Familie und Unternehmen eng miteinander verwoben sind, sollten alle Beteiligten sich der jeweiligen Eigendynamiken bewusst sein und am Ende eine gemeinsame Entscheidung treffen.

Eine Nachfolgeentscheidung ist immer eine Abwägung von unternehmerischen Notwendigkeiten und familiären Bedürfnissen. Sich dies bewusst zu machen und dementsprechend zu handeln, ist ein großer Schritt hin zu einer erfolgreichen Nachfolgelösung.

6 | PRIORISIEREN SIE KOMPETENZ ALS AUSWAHLKRITERIUM FÜR DIE NACHFOLGEKANDIDATEN!

Es ist nicht ungewöhnlich – und muss für eine Familie auch keinen Makel bedeuten –, wenn die Unternehmensnachfolge nicht innerhalb der Familie gelöst werden kann. Diese Aussage stellt allerdings bereits das Mentale Modell so mancher Unternehmerfamilie in Frage – wir empfehlen daher, sich bewusst zu machen, welchem dieser Modelle die Familie bzw. einzelne ihrer Mitglieder angehören.¹⁷ Auch wenn bis heute von vielen Familienunternehmern und -unternehmerinnen eine innerfamiliäre Nachfolge präferiert wird, so lässt sich dieser Wunsch meist nur bei der Hälfte der Unternehmen realisieren.¹⁸

Das Beharren auf der Vorstellung, eine Kandidatin oder einen Kandidaten aus der eigenen Familie benennen zu wollen, obwohl keines der Kinder hierfür fachlich und/oder persönlich geeignet ist, kann weder im Interesse des Unternehmens noch der Familie sein.

Stellen Sie sich vorab die folgenden Fragen:

- Welches Kompetenzprofil würde man von einem Fremdmanager erwarten? Gibt es eine Stellenbeschreibung für die angestrebte Position des/der Nachfolgers/-in?
- Würde ich meine/n (familieninternen) Nachfolger/in auch für geeignet halten, wenn dieser nicht aus der Familie stammte?
- Was spricht gegen die Durchführung eines speziellen Assessment Centers für interessierte Mitglieder aus der Nachfolgeneration?

- Wer kann bei der Entscheidung über die Erfüllung notwendiger Kompetenz- und Erfahrungsvoraussetzungen als externe und neutrale Instanz fungieren? Gibt es von allen akzeptierte Beiratsmitglieder, die nicht zur Familie gehören? Kann sich die Familie auf ein möglichst neutrales Verfahren zur Beurteilung einigen?
- Wodurch wird das bestehende Mentale Modell der Unternehmerfamilie besonders geprägt? Wodurch kann hier ein Wandel initiiert werden?

Die Installierung eines familienexternen Geschäftsführers ist mehr als nur eine Ersatzoption. So können Familienexterne ergänzendes Branchenwissen einbringen, zu Partnern/Mentoren der (potenziellen) Nachfolger und Nachfolgerinnen werden und möglicherweise auch für eine Übergangszeit als eine Art „Prinzregent“ in der Unternehmensleitung agieren. Für den Fall, dass Mitglieder aus der Nachfolgenera­tion für die operative Nachfolge in Betracht gezogen werden, sollten diese in jedem Fall ein vergleichbares Kompetenzniveau aufweisen wie ein/e potenzielle/r familienexterne/r Geschäftsführer/in.

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

¹⁷ Denn auch wenn sich eine sinnvolle Lösung anbieten sollte, wird sie nicht gewählt werden, wenn sie dem inneren Modell der Entscheidungsträger, was ein „gutes Familienunternehmen“ ausmacht, widerspricht. Siehe hierzu ausführlich den WIFU-Praxisleitfaden zu den Mentalen Modellen von Unternehmerfamilien von Rüsen, von Schlippe & Groth (2019b).

¹⁸ Schwartz (2018).

7 | NACHFOLGER SOLLTEN IHREN EIGENEN UNTERNEHMERISCHEN WEG GEHEN DÜRFEN!

Kinder entwickeln von klein auf ihre eigene Persönlichkeit und es ist eine Entwicklungsaufgabe für jedes Elternpaar, die Kinder als Individuen in ihrer Einzigartigkeit und auch Andersartigkeit respektieren zu lernen. Überzogene Erwartungen an die Lebensläufe der Kinder führen zu Enttäuschungen auf beiden Seiten und lösen unter Umständen familiäre Konflikte aus. Die Liebe und Verantwortung der Unternehmereltern zeigt sich darin, dass sie bereit sind, die individuellen Neigungen, Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Kinder zu akzeptieren, sie zu unterstützen und zu fördern. Dies bedeutet auch, Kindern das Recht auf eigene Lebenserfahrungen zuzubilligen, und zwar nicht in unmittelbarer Nähe und unter elterlicher Kontrolle, sondern möglichst in einer anderen Stadt, in einem anderen Land, in einem anderen Unternehmen.

Sollte ein Familienmitglied die Nachfolge des Unternehmers antreten wollen, so sollte es im Vorhinein seinen eigenen Weg gehen und sich frei entwickeln dürfen. Dies setzt erstens voraus, dass man ihm vertraut und ihm auch zutraut, seinen eigenen Weg selbständig zu gehen. Zweitens bedeutet dies, dass potenzielle Nachfolger nicht nur *gefördert*, sondern vor der eigentlichen Verantwortungsübernahme auch *gefordert* wurden.

8 | DIE NACHFOLGER (ABER AUCH DIE SENIOREN) NICHT ALLEINE LASSEN!

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

Ein vergleichbares Gesprächs- und Reflexionsangebot sollte auch der Seniorgeneration gemacht werden. Dieser fällt es oftmals schwerer, über eigene Fragen, Sorgen und Nöte zu sprechen, da sie in einer Zeit aufgewachsen und sozialisiert worden ist, in der innerfamiliärer Kommunikation kein hoher Stellenwert beigemessen wurde. Nicht selten fühlen sich die Vertreter der abgebenden Generation beim Nachfolgeprozess als Bremsklotz für Veränderungen wahrgenommen und um die Anerkennung ihrer Lebensleistung gebracht. Als Teilnehmer von Austauschrunden über die Fragen der Nachfolgeneration entsteht nicht selten eine Sehnsucht, sich selbst ebenfalls innerhalb der Familie zu erklären und zu öffnen, auch wenn dies über Jahre und Jahrzehnte nicht praktiziert wurde.

9 | ZIEHEN SIE ALTERNATIVEN ZUR FAMILIÄREN NACHFOLGE IN BETRACHT!

Bedenken Sie, dass es eine Reihe von Alternativen zur familiären Nachfolge gibt, die es ermöglichen, den Fortbestand des Unternehmens in der Zukunft zu sichern. Neben dem bereits besprochenen Einsatz von familienexternen Geschäftsführern zählen zu den Alternativen auch das Management-Buy-out und das Management-Buy-in sowie die Veräußerung an ein anderes Unternehmen, der Gang an die Börse, die Gründung einer Stiftung u. v. m.¹⁹

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

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

10 | EXTERNER RAT IST NÜTZLICH!

Die Übergabe eines Familienunternehmens stellt eine der größten Veränderungen und somit eine der größten Herausforderungen für das Unternehmen und die Familie dar. Über Jahrzehnte hinweg gut funktionierende Muster werden hinterfragt. Auf einmal hat der Übergebende nicht mehr das Sagen, stattdessen hat der Sohn, die Tochter oder der Neffe das Zepter in der Hand. Im Unternehmen und in der Familie ist kaum noch etwas wie es war: Alle Beteiligten – Mitarbeiter wie Familienmitglieder – sind verunsichert, denn auch sie, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, haben sich auf die personenorientierte Form der Unternehmensführung eingestellt und sich an sie gewöhnt.²⁰

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

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

¹⁹ Siehe hierzu die WIFU-Praxisleitfäden zu Börsengängen von Familienunternehmen, Bandov et al. (2019) sowie über Stiftungsmodelle für Familienunternehmer, Kirchdörfer (2020).

²⁰ Auch wenn oftmals die Rede von dem Patriarchen oder der Matriarchin ist, so ist zu bedenken, dass es sich um eingespielte, patriarchale bzw. matriachale Kommunikationsmuster handelt, die verändert werden. Hierzu Groth & von Schlippe (2008).

3 | IDEALTYPISCHER ABLAUF EINES ÜBERGABEPROZESSES

Zum Abschluss soll in aller Kürze ein Vorschlag zur idealtypischen Gestaltung eines Nachfolgeprozesses vorgestellt werden. Dieser Ablauf ist zu unterteilen in einen ersten Teil, in dem es um die Vorbereitungen und Optionenerweiterung geht, und in einen zweiten Teil, der ganz konkret die Übergabe der Verantwortung zum Ziel hat.

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

- 1 Gemeinsame Erarbeitung eines familienstrategischen Verständnisses der Unternehmerfamilie zu Grundfragen des Unternehmens: Fortführung des Unternehmens, Ziele und Zwecke des Unternehmertums, Werte der Familie etc.²¹
- 2 Zwangloses Heranführen der Kinder an die Option, zukünftig eine Funktion im Unternehmen übernehmen zu können.
- 3 Diskussion möglicher Ausbildungswege und Studienfächer, die den Bedürfnissen und Interessen der Nachfolger und Nachfolgerinnen entgegenkommen und den Anforderungen möglicher Leitungspositionen im eigenen Unternehmen entsprechen (bzw. zumindest nicht den Weg zur Nachfolge verbauen), falls eine Nachfolge in Frage kommen sollte.
- 4 Heranführen der Nachfolgegeneration an die Gesellschafterrolle (unabhängig von der operativen Nachfolge).
- 5 Vorbereitung des Unternehmens für Nachfolgeregelungen, d. h. Aufbau von Führungsstrukturen, die das Unternehmen unabhängig(er) von der aktuellen (Familien-)Leitung machen.
- 6 Erstellen eines Anforderungsprofils für zukünftige Nachfolger und Nachfolgerinnen.
- 7 Begleitung der Nachfolger und Nachfolgerinnen in den ersten Karriereschritten (innerhalb oder außerhalb des eigenen Unternehmens): Erarbeiten eines persönlichen Entwicklungsprogramms in den Bereichen persönliche, soziale, fachliche sowie unternehmerische Kompetenz.

²¹ Ausführlich hierzu: von Schlippe, Groth & Rösen (2017), S. 236ff.

TEIL 2: KONKRETE GESTALTUNG DES VERANTWORTUNGSÜBERGANGS

- 1** Analyse des Unternehmens mit seinen strategischen Entwicklungsperspektiven und Führungsherausforderungen.
- 2** Potenzialanalyse interessierter Familienmitglieder vor dem Hintergrund vorhandener Führungskonstellationen (bzw. Gremienpositionen, sofern gegeben), Prüfung und Potenzialanalyse alternativer personeller Optionen (familienintern vs. familienextern).
- 3** Vorbereitung des Senior-Unternehmers, der zweiten Führungsebene und der Mitarbeiterschaft auf die persönliche Loslösung von den bisherigen unternehmerischen Aufgaben.
- 4** Auswahl des Nachfolgers oder der Nachfolgerin nach Kompetenzgesichtspunkten sowie Hinzuziehung Dritter.
- 5** Erarbeitung eines Fahrplans für die weiteren Schritte an die Spitze.
- 6** Aufbau von Führungs- und Beiratsstrukturen, passend bzw. ergänzend zur neuen Führungskonstellation.
- 7** Schrittweise Verantwortungsübernahme spiegelbildlich zur Verantwortungsabgabe der vorigen Führung.
- 8** Deutlich markierte Übernahme der Unternehmensleitung und der Verantwortung durch den Nachfolger (Ritual, kleine Feier), die für alle Beteiligten den Akt des Übergangs verdeutlicht.
- 9** Austritt der Seniorgeneration aus der Unternehmensleitung. Unterstützung des Seniors/der Seniorin bei der Übernahme von Beratungs-/Beiratsfunktionen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens.
- 10** Nach der Nachfolge ist vor der Nachfolge: Mit jeder Nachfolge ändern sich Familienkonstellationen, eine andere Generation rückt ins Zentrum. Familienstrategie ist eine Daueraufgabe, grundlegende familienstrategische Prämissen sind immer wieder zu reflektieren und zu überdenken. Entscheidend ist nicht die Charta in der Schublade, sondern der Prozess, in dem sich eine Familie mit sich selbst auseinandersetzt.

Nachfolgeprozesse verlaufen selten planmäßig. Unsere Forschungen zeigen: Es gibt viele gangbare Wege und erfolgreiche Lösungen.²² Es kommt also darauf an, dass jede Familie ihren eigenen ganz individuellen Weg findet. Auf diesem werden alle von der Nachfolge betroffenen Personen Zeiten der Verunsicherung erleben. Es geht um zentrale Fragen der Identität aller Akteure (auch derer, die nicht im Zentrum stehen), es geht um das Lebenswerk und um Lebensentwürfe. Die hier ins Spiel kommenden Emotionen sind in dieser Qualität und Intensität in allen Familien zu finden. Doch gerade in Unternehmerfamilien, in denen die Option „lasst mich doch alle in Ruhe, ich ziehe woanders hin“ nicht oder nicht in gleichem Maße zur Verfügung steht, können diese Emotionen eine besondere Heftigkeit gewinnen. Es war oben bereits erwähnt

worden, dass die Sorge vor dieser Heftigkeit manchmal dazu führt, das Thema Nachfolge zu tabuisieren. Das ist nicht nötig, es gibt heute ein breites Angebot von auch familientherapeutisch geschulten Beraterinnen und Beratern, die einer Familie, die sich festgefahren hat, Unterstützung anbieten.

Und nicht zuletzt soll dieser WIFU-Praxisleitfaden dazu ermutigen, sich mit den kritischen Themen der Nachfolge früh auseinanderzusetzen. Es wäre uns eine große Freude, wenn unsere Ausführungen einen Beitrag dazu leisten könnten, dass die einzigartige Möglichkeit, ein Unternehmen über Generationen in Familienhand zu halten, von allen Beteiligten als Gestaltungschance und nicht als Risiko bzw. Bedrohung oder gar Last begriffen wird.

²² Ausführlich hierzu von Schlippe, Groth & Rösen (2017).

4 | QUELLEN UND WEITERE AUSGEWÄHLTE WITTENER TEXTE ZUR NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

- 
- ➔ Bandov, R.; Baumgartner, J.; Schatzschneider, M. & Zanner, A. (2019): Der Börsengang für Familienunternehmen. Eine sinnvolle Möglichkeit zur Wachstumsfinanzierung und Nachfolgeplanung. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Bretschneider, U.; Heider, A.; Rüsen, T. A. & Hülsbeck, M. (2019): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Dreyer, N. & Schlippe, A. v. (2008): Nachfolge in Pionierunternehmen. Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 77(5), S. 3234–3331.
 - ➔ Felden, B. & Rüsen, T. A. (2020): Kompetenzbeurteilung von operativ tätigen Mitgliedern der Unternehmerfamilie. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie. Heft 02/2020. S. 50–57.
 - ➔ Groth, T. & Schlippe, A. v. (2008): Der Familienunternehmer zwischen Entscheidungslast und Entscheidungslust. In: Strick, S. (Hrsg.), Die Psyche des Patriarchen. Frankfurt: FAZ, S. 35–45.
 - ➔ Kaye, K. (1996): When family business is a sickness. In: Family Business Review, 9(4), S. 347–368.
 - ➔ Ke, X. (2018): Succession and the Transfer of Social Capital in Chinese Family Businesses. Understanding Guanxi as a Resource – Cases, Examples and Firm Owners in Their Own Words. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
 - ➔ Kirchdörfer, R. (2020): Stiftungen von Familienunternehmen. Stiftungsmodelle, Steuerfragen und Regelungen – ein Überblick. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Layer, B. (2017): Familienunternehmen und die Erbschaftsteuer. Erbschaftsteuerliche Grundlagen und Gestaltungsüberlegungen zur Optimierung der Unternehmensnachfolge. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Löhde, A. S.; Rüsen, T. & Calabrò, A. (2016): Erfolgsfaktoren der Nachfolge. Wissenschaftliche Beilage zum Axia Award 2016 (mit Deloitte Touche Tohmatsu Limited). Witten: WIFU.
 - ➔ Lorz, R. & Kirchdörfer, R. (2011): Unternehmensnachfolge (2. Aufl.). München: C. H. Beck.
 - ➔ Otten-Pappas, D. & Jäkel-Wurzer, D. (2017): Weibliche Nachfolge – Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
 - ➔ Petzold, H. (1993): Integrative Therapie. Paderborn: Junfermann.
 - ➔ Rotthaus, W. (2010): Wozu erziehen?: Entwurf einer systemischen Erziehung. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.

- ➔ Rösen, T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. & Groth, T. (2013): Prozessmodell zur familieninternen Unternehmensnachfolge. In: Unternehmeredition, 1/2013, S. 26–27.
- ➔ Rösen, T. A. & Heider, A. K. (2020): Die Chancen aufgreifen – Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: Handbuch Digitaler Mittelstand. S. 27–32.
- ➔ Rösen, T. A.; Hülsbeck, M.; Gerken, M. & Vöpel, N. (2018): 20 Jahre WIFU – Was bewegt Familienunternehmer wirklich? WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019a): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019b): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Scherer, S.; Blanc, M.; Kormann, H., Groth, T. & Wimmer, R. (2012): Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung (2. überarb. Aufl.). Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.
- ➔ Schlippe, A. v. (2009): Psychologie der familieninternen Nachfolge von Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, R.; Lorz, R.; Wiedemann, A.; Kögel, R. & Frohnmayer, Th. (Hrsg.): Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. München: C. H. Beck, S. 39–56.
- ➔ Schlippe, A. v. (2012a): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge: Ambivalente Nachfolgesysteme. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 5/2012, S. 171–176.
- ➔ Schlippe, A. v. (2012b): Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge. In: Hennerkes, B.-H. & Augustin, G. (Hrsg.), Wertewandel mitgestalten – gut handeln in Gesellschaft und Wirtschaft. Freiburg: Herder, S. 367–385.
- ➔ Schlippe, A. v., Groth, T. & Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M. et al.: Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522–562.
- ➔ Schlippe, A. v., Groth, T. & Rösen, T. (2012): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Konfliktodynamik, 4/2012, S. 288–299.
- ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ➔ Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. (2013): Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen. In: Koeberle-Schmid, A. & Grottel, B. (Hrsg.): Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie. Berlin: Erich Schmidt, S. 189–200.
- ➔ Schlippe, A. v. & Rösen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien. Ein Leitfaden zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Schwartz, M. (2018): Generationswechsel im Mittelstand. In: KfW Research Nr. 197.
- ➔ Simon, F. B. (2011): Das Dilemma des Nachfolgers. In: Simon, F. B. (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Systeme, S. 187–208.
- ➔ Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2012): Mehrgenerationen-Familienunternehmen (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- ➔ Wimmer et. al. (2005): Familienunternehmen. Erfolgstyp oder Auslaufmodell (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die 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 fast 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

Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 926 513

ANSPRECHPARTNER



Tom A. Rösen



Arist von Schlippe



Torsten Groth

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Vorstand der WIFU-Stiftung

Prof. Dr. Arist von Schlippe

WIFU-Stiftungslehrstuhl Führung und Dynamik von Familienunternehmen

Torsten Groth

Systemischer Organisationsberater

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



Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 926 513

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2023 · WIFU-Stiftung