

Miteinander statt nacheinander

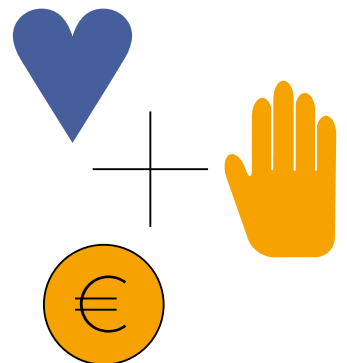
Wie wir Unternehmensnachfolge neu gestalten können

Inhalt

01
Einleitung: Das Problem mit der Übergabe 3

02
Nachfolge gestalten: Was wir wissen 7

03
Familie und Unternehmen – dieselben
FüÙe in verschiedenen Schuhen 14



04
Das Dreieck Liebe – Geld – Macht 21

05
Ein Zwischenfazit: Herausforderungen 28

06
Umdenken, um aufzubrechen:
Gedanken und Lösungsansätze 32

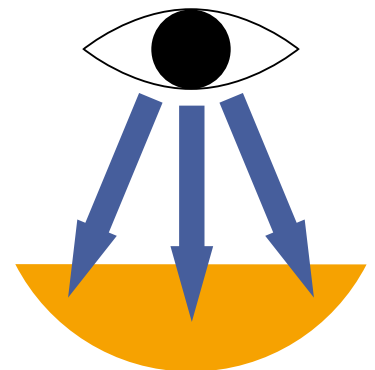


07
Angebote der Stiftung „In guter Gesellschaft“ 51

08
Ausblick 54

09
Anhang 56

Impressum 63

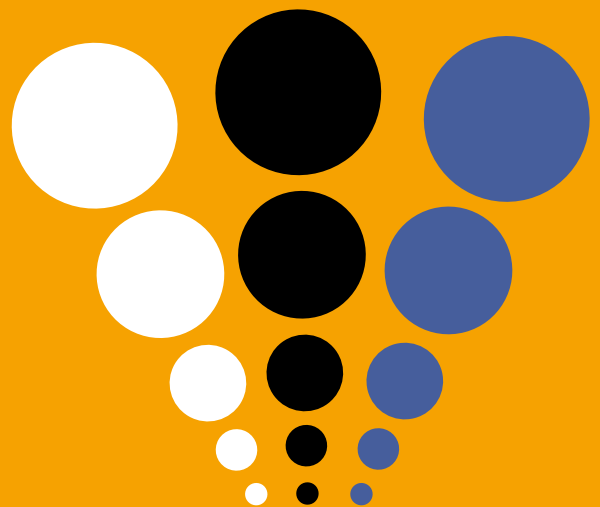


01

Einleitung: Das Problem mit der Übergabe

*„Ich bin immer noch hier.
Ich gehe nicht weg.
Hast du dir deinen Wikingerhelm
vielleicht ein bisschen
zu früh aufgesetzt?“*

Patriarch Logan Roy in der TV-Serie „Succession“

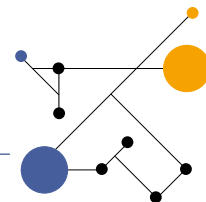


Der deutsche Mittelstand ist weltweit bekannt. Rund 3,5 Millionen deutsche Firmen sind kleine oder mittlere Unternehmen (KMU) – mehr als 99 Prozent aller Betriebe. Der Mittelstand bildet Lehrlinge aus und ist zu einem großen Teil für die deutschen Exporte in alle Welt verantwortlich. Er gilt als Motor der hiesigen Wirtschaft.

Doch dieser Motor gerät immer wieder ins Stocken. Nämlich dann, wenn es um die Übergabe eines KMU geht. Die Herausforderungen für den Mittelstand wachsen, die Zeit der Unsicherheit und der rapiden Umwälzungen scheint nicht mehr zu enden. Das haben wir von der Stiftung „In guter Gesellschaft“ auch bei unserer Mittelstandsstudie von 2021 festgestellt.

Wen wundert es da, dass auch die Suche nach Nachfolge sich als immer schwieriger gestaltet?

Die Zahlen, wie viele Unternehmen sich in einer Nachfolgesituation befinden, schwanken zwar je nach Quelle erheblich. Doch egal, wie man genau zählt, welchen Zeitraum man betrachtet oder welche Situationen man weglässt – das Problem existiert. Und es sind seltener die Finanzierung oder die Bürokratie, die für Schwierigkeiten bei der Übergabe sorgen. Sondern vor allem der Mangel an passenden Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Rund drei Viertel (76 Prozent) der KMU sehen darin laut dem KfW-Mittelstandspanel von 2022 das Problem. →



Mehr als

99%

der deutschen Firmen
sind kleine oder mittlere
Unternehmen.

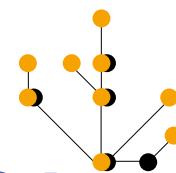
Institut für Mittelstands-
forschung Bonn

Junge Unternehmerinnen und Unternehmer stehen besonders unter Druck

„Unsere Mittelstandsstudie 2021 zeigt, dass vor allem jüngere Unternehmerinnen und Unternehmer im Spannungsfeld zwischen Sinnstiftung und Umsatzdruck, hohem Anspruch und Überlastung, Zukunftssorgen und Optimismus stehen. In unserem Netzwerkstipendium für junge Unternehmensnachfolgerinnen und -nachfolger sehen wir zudem, dass die emotionalen Anforderungen durch die Vermischung von Familie und Unternehmen hoch sind.“

**Anke Rippert ist Gründerin und Vorstandin der
Stiftung „In guter Gesellschaft“**

Besonders schwierig gestaltet sich die Übergabe bei Familienunternehmen. Wenn eine Firma innerhalb des Familienkreises weitergegeben werden soll, scheitert etwa die Hälfte dieser Prozesse. Laut einer Studie aus dem Jahr 2017 gelingt eine Weitergabe bis in die dritte Generation nur in zwölf Prozent der Fälle. Lediglich ein Prozent erreicht die fünfte Generation. Sicherlich fallen in diese Statistik auch Unternehmen, die mangels Rentabilität eingestellt wurden oder bei denen sich die Familie für einen Verkauf entschieden hat. Doch die Wirtschaftsteile der Zeitungen sind voll mit Berichten über zerstrittene Unternehmerfamilien. Und auch Berater kleinerer Firmen berichten immer wieder von schiefgegangenen Übergaben im Familienkreis.



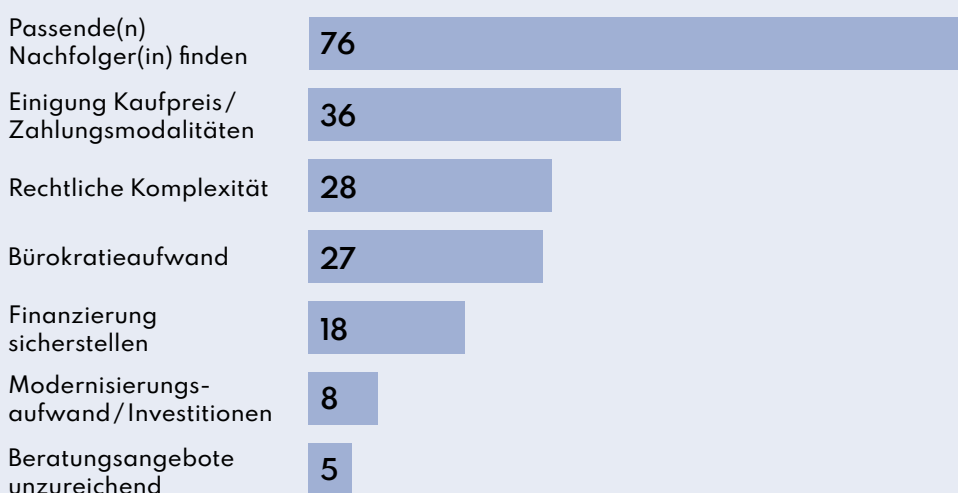
Nur bei

12%

der Familienunternehmen gelingt eine Weitergabe bis in die 3. Generation. Christoph Michl, Günter Schäuble (2022)

DIE GRÖSSTEN HÜRDEN DER NACHFOLGE

Anteil am gesamten Mittelstand in Prozent; Mehrfachnennungen möglich



Quelle: KfW Mittelstandspanel, 2022

Oft vernachlässigt: Die emotionalen Herausforderungen der Unternehmensübergabe

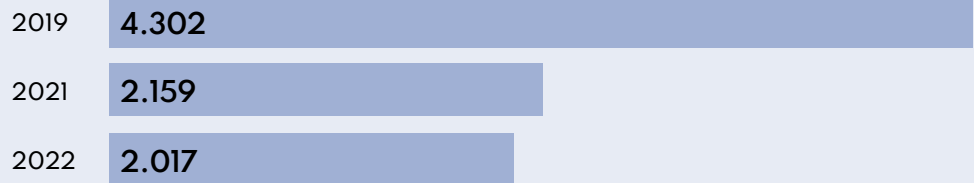
Wir – die Stiftung „In guter Gesellschaft“ – fokussieren uns in diesem Paper auf zwei Aspekte der Unternehmensübergabe: Zum einen sollen die Familienunternehmen im Vordergrund stehen. Sie machen den Großteil der deutschen KMUs aus und sind von der Nachfolgeproblematik besonders betroffen. Zum anderen werden die komplexen sozialpsychologischen Herausforderungen einer Unternehmensübergabe in den Mittelpunkt gestellt. Denn die Fachliteratur zum Thema KMU-Übergabe beleuchtet meist die finanziellen, rechtlichen und steuerlichen Fragen. Die emotionalen und psychologischen Faktoren bleiben hingegen häufig unbeachtet oder werden allenfalls gestreift. →



Die Übergabe des Unternehmens gehört zu den komplexesten Herausforderungen, die ein Unternehmen im Laufe seiner Entwicklung zu lösen hat. Claus Bauer, Alexander Werner (2021)

SINKENDES INTERESSE AN UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Von den IHKs gezählte Nachfolgeinteressierte



DIHK, 2023, eigene Darstellung



[Es wird] angenommen, dass die Auswahl von Nachfolgern bzw. Nachfolgerinnen mehr von Emotionen als von objektiven Kriterien geleitet wird.

Sabrina Schell (2021)

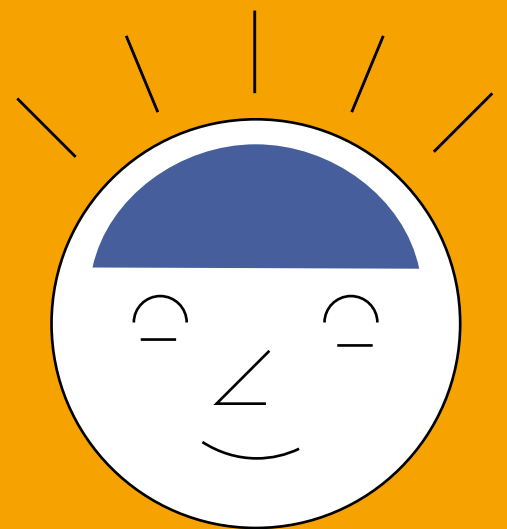
Anhand von Fachliteratur, durch Gespräche mit Expertinnen und Experten sowie der Analyse von Fallbeispielen ist ein 360-Grad-Blick auf die emotionale Komplexität von Unternehmensübergaben entstanden – und die daraus resultierenden Stolpersteine bei der Übergabe. Die erarbeiteten Lösungsvorschläge und Diskussionsgrundlagen zeigen jedoch nicht nur auf, wie sich klassische Übergabeprobleme vermeiden lassen. Sie regen auch dazu an, das Thema Übergabe völlig neu zu denken – weg vom Muster „Patriarch übergibt widerwillig an seinen Sohn“ hin zu zeitgemäßen und flexibleren Modellen. ●

02

Nachfolge gestalten: Was wir wissen

*„I can only show you the door.
You're the one that has to walk through it.“*

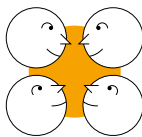
Morpheus in „The Matrix“



Beschäftigt man sich intensiver mit den Themen Unternehmensnachfolge und Übergaben, stellt man schnell fest, dass eines fehlt: eine konkrete Zahl der betroffenen Unternehmen. Je nachdem, wen man fragt, ist mal von 100.000 deutschen Unternehmen die Rede, die eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger suchen, mal von 900.000. Worin sich jedoch alle Quellen einig sind: Es handelt sich um eine der größten Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen im Laufe seiner Existenz gegenüber sieht.

36%

der von der DIHK beratenen Senior-Unternehmerinnen und -Unternehmer würden laut einer Studie aus dem Jahr 2022 den Betrieb gern innerhalb der Familie übergeben.



Die Gründe für Probleme können dabei vielfältig sein:

- zu späte Übergabe, schlimmstenfalls gänzlich ungeplant durch Tod der oder des Übergebenden
- fehlende Eignung der Nachkommen
- Übernahme aus falsch verstandenem Pflichtgefühl ohne wirkliches Interesse der Nachkommen
- die oder der Übergebende kann nicht loslassen und mischt sich auch über die offizielle Firmenübergabe hinaus ein
- fehlendes Vertrauen der oder des Übergebenden zu den Nachkommen – oder umgekehrt
- Streitigkeiten unter den Geschwistern

Der Wunsch nach einer internen Nachfolge ist häufig nicht realisierbar

Die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) fand in einer 2022 veröffentlichten Studie heraus, dass mehr als die Hälfte der von ihr beratenen Senior-Unternehmerinnen oder -Unternehmer ihren Betrieb gerne innerhalb der Familie (36 Prozent) oder innerhalb der Belegschaft (17 Prozent) übergeben würden. „Dieser Wunsch ist jedoch oft nicht erfüllbar“, so die Diagnose der DIHK. „Die IHKS berichten, dass sich insbesondere innerhalb der Familie weniger →

nachfolgebereite Kinder finden als noch vor einigen Jahren. Somit plant nahezu die Hälfte der Beratenen, das Unternehmen zu verkaufen.“

Ein Grund für mangelnde Bereitschaft in den Familien, eine Übernahme anzutreten, könnte darin liegen, dass Nachfolge immer noch sehr stark männlich gedacht – und gehandhabt – wird. Der KCE-Nachfolgemonitor aus dem Jahr 2022 stellt zum Beispiel fest, dass der Anteil an weiblichen Übernahmen seit Jahren bei rund 25 Prozent festhängt. In manchen Branchen, wie beispielsweise dem Bau- oder dem verarbeitenden Gewerbe, liegt er sogar noch deutlich niedriger. „In so manchem tradierten Familienunternehmen wird Töchtern im Unternehmen weniger zugetraut als Söhnen“, bestätigt das RKW-Kompetenzzentrum, eine Mittelstandsberatung. „Es braucht also gute Argumente, Frauen dafür zu gewinnen, eine Nachfolge anzutreten und Unternehmerin zu werden.“ Dazu kommt: Nur 6 Prozent der Frauen sagen laut unserer Mittelstandsstudie 2021, dass in Deutschland ein gründungsfreundliches Klima herrscht. 64 Prozent der Unternehmerinnen sagen, es gibt zu wenig Unterstützung für weibliche Unternehmerinnen von der Politik. Und 43 Prozent der Frauen haben schon einmal darüber nachgedacht, ihr Unternehmen aufzugeben (im Vergleich zu 36 Prozent der Männer). Hier wird deutlich, dass die Geschlechterfrage auch für die Nachfolgeprobleme des deutschen Mittelstands gewichtig ist. Sie wird jedoch in der einschlägigen Literatur selten beleuchtet.

Leichter gesagt als getan: Die Nachfolge frühzeitig regeln

Betrachtet man die Empfehlungen der einschlägigen Ratgeberliteratur und Beratungsstellen, so findet man immer wieder ähnliche Empfehlungen: „Beginnen Sie früh mit der Nachfolgeplanung“, heißt es dann, und: „Gehen Sie sie systematisch an“. Das ist sicherlich richtig, doch in vielen Fällen leichter gesagt als getan. So hat beinahe die Hälfte aller Familienunternehmen keine geregelte Nachfolgeplanung. Mehr als die Hälfte der Nachfolgen kommt nach einer Erhebung aus dem Jahr 2019 ungeplant oder ad hoc zustande. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von simplem Verdrängen oder Aufschieben eines schwierigen Themas bis hin zur Angst vor Reputationsverlust und negativen Konsequenzen, wenn sich Übergabegedanken unter der Belegschaft, Auftraggebenden und Banken herumsprechen.

Selbst wer sich dem Thema rechtzeitig und systematisch nähern will, wird meist nur mit sehr technischen Prozessmodellen konfrontiert. →



Das Wittener Phasenmodell der Nachfolge oder der Unternehmensnachfolgeprozess nach Schell sind für sich genommen sicherlich vollkommen richtig, logisch und empfehlenswert. Gleichzeitig werden sie in ihrer linearen Abfolge der einzelnen Phasen (stark vereinfacht: Vorbereitung, Einarbeitung, Übergabe) der emotionalen Komplexität in Familienunternehmen nicht immer gerecht.



Vieles ist planbar [...] Nur eines werden Sie niemals planen können: die Emotionen der Menschen. Letzteres ist das, was die Unternehmensnachfolge zu etwas Besonderem macht: Gefühle der Beteiligten. Sascha Genders (2021)

HERAUSFORDERUNGEN FÜR ÜBERGEBENDE

So viel Prozent der Senior-Unternehmer*innen...



DIHK, 2022, S.6

Auch aus diesem Grund konzentriert sich diese Veröffentlichung im Kern auf die sozialpsychologischen Aspekte bei der Übergabe von sowie Nachfolge in Unternehmen:

- Welche emotionalen Hürden gibt es, sowohl auf der Seite derer, die übergeben, als auch auf der Seite derer, die übernehmen?
- Was wissen wir über die Möglichkeiten zur Lösung von Rollenkonflikten, insbesondere in Familienunternehmen?
- Welche Handlungsmuster führen zum Erfolg?
- Wie lässt sich das Mindset verändern – weg vom abrupten Wechsel hin zum permanenten Wandel?
- Welche konstruktiven Hypothesen und Denkansätze können wir formulieren, um Nachfolgeprozesse für alle Seiten positiv zu gestalten und damit die Vielfalt von (Familien-)Unternehmen zu erhalten?

Und nicht zuletzt: Welche Lösungsansätze bieten wir als Stiftung „In guter Gesellschaft“ an, um diese Herausforderungen gemeinsam anzugehen? ●

„Mein Vater brachte es nicht übers Herz, die Firma zu verkaufen.“



„Wenn man ehrlich ist, war es eigentlich rundum blöde, wie das mit meiner Nachfolge ablief. Ich war gerade 25 Jahre alt und hatte mein Studium als Diplom-Kaufmann fertig, aber im Grunde keine Ahnung von der Wirtschaftswelt. Trotzdem drückten mir meine Eltern gewissermaßen die Firma in die Hand.

Ein Unternehmen mit mehreren Hundert Mitarbeitenden so einem unerfahrenen Jungspund anzuvertrauen – das passiert nur in der Familie. Und ich wollte und konnte mich auch nicht so richtig dagegen wehren. Meine Eltern hatten zwar immer gesagt: ‚Das musst du selbst wissen. Überleg dir, ob du das möchtest.‘ Aber unausgesprochen war die Erwartungshaltung klar: Ich sollte den Laden eines Tages übernehmen. Sicher spielte auch mein Ego mit hinein. Geschäftsführer mit 25? Das bekommt man anderswo ja selten derart schnell hin.

Das Berufsbild der Eltern kann einen jungen Menschen stark prägen. Das ist nicht nur in Unternehmerfamilien der Fall. In Arzt- oder Anwaltsfamilien gibt es das auch. Trotzdem ist man als Kind von Firmengründern schon früh auf das Unternehmertum geeicht. Das ist sogar statistisch erwiesen: Selbst wenn man die Firma nicht übernimmt, wird man überdurchschnittlich oft selbst unternehmerisch aktiv und gründet. Denn das, was einem die Eltern vorleben, beeinflusst einen doch stärker als eine Berufsberatung oder über einen Beruf angelesenes Wissen.

Die Pfannenschwarz GmbH war in der sogenannten Kabelkonfektion tätig. Wir fertigten Kabelbäume für große Automobilzulieferer wie Siemens oder Bosch, die dann beispielsweise in Autositzen zum →

Armin Pfannenschwarz übernahm das familien-eigene Unternehmen Pfannenschwarz GmbH, einen Automobilzulieferer aus dem baden-württembergischen Nordheim. Nach einigen Jahren als Geschäftsführer verkaufte er den Betrieb und begann eine Hochschul-karriere. Sein Thema dort: die Nachfolge in Familienunternehmen.

„Unausgesprochen war die Erwartungshaltung klar: Ich sollte den Laden eines Tages übernehmen.“

Einsatz kamen. Als ich in den 1990er Jahren ins Unternehmen kam, steckten wir bereits in einer schwierigen Phase. Die Autohersteller machten massiv Druck auf ihre Zulieferer und wir waren mit 200 bis 300 Mitarbeitenden nur ein kleiner Fisch zwischen vielen großen. Wir hätten massiv investieren und wachsen müssen, um nicht aufgegeben zu werden. Das war damals eine sehr stressige Zeit für mich. Sie endete direkt in einem klassischen Burn-out. Den Begriff gab es damals noch gar nicht, aber ich merkte, dass ich das nicht durchhalte.

Auch die Sinnfrage stellte ich mir immer öfter. Ich merkte, ich konnte mich mit dem Unternehmen nicht hundertprozentig identifizieren. Bei meinem Vater war das anders gewesen. Er hatte die kritische Marktentwicklung zwar gesehen. Aber die letzte Konsequenz zu ziehen und sich und die Familie aus dem Unternehmen rauszunehmen, das brachte er nicht übers Herz. Als ich die Firma schließlich im Jahr 2000 verkaufte, waren meine Eltern zuerst nicht begeistert. Aber letztlich verstanden sie, dass es eine sinnvolle Entscheidung war.

Noch während meiner Zeit im Unternehmen hatte ich eine wissenschaftliche Laufbahn begonnen: eine Herausforderung, die mich reizte und motivierte. Neben meiner Arbeit als Geschäftsführer absolvierte ich einen Aufbaustudiengang Wirtschaftsethik und promovierte nach dem Verkauf zu einem Thema, das ich durch eigenes Erleben kannte: „Nachfolge und Nicht-Nachfolge in Familienunternehmen“. Meine eigene Erfahrung hat mir gezeigt, wie komplex sich das Thema Familiennachfolge gestalten kann. Ich möchte möglichst vielen Menschen helfen, die sich mit dem Gedanken tragen, ein Familienunternehmen zu übernehmen. Auch aus diesem Grund konzipierte ich 2008 den Studiengang Unternehmertum für die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), den ich seitdem leite.

Der Studiengang ist ein dualer. Das heißt, man studiert neben der Tätigkeit im eigenen Unternehmen. In unserem siebensemestrigen Bachelor-Studiengang sind etwa 40 Prozent der Teilnehmenden →

Nachfolgerinnen und Nachfolger. Was ich dort regelmäßig erlebe: Der ‚Beruf‘ der Unternehmerin und des Unternehmers wird massiv anspruchsvoller. Viele Unternehmensgründungen in Deutschland stammen aus den 1950er und 1960er Jahren, der Zeit des Wirtschaftswunders. Damals war es nahezu egal, was man herstellte – es wurde einem aus den Händen gerissen, weil die Welt alles brauchte. Aber diese Zeiten sind endgültig vorbei. Die großen Firmen geben heute ein irrsinniges Tempo vor und innovieren schnell und regelmäßig. Dadurch wächst auch der Anspruch an Familienunternehmen. Man muss sehr viel mehr leisten und sehr viel mehr wissen, wenn man heutzutage dort bestehen will.“ ●

Learnings

1. Selbst wenn die Eltern dem Nachwuchs vordergründig die Wahl lassen, führt der unausgesprochene Druck mitunter dazu, dass Kinder eine Nachfolge antreten, die sie gar nicht wirklich wollen.
2. Manchmal schafft es nur eine neue Generation, die Familie vom Unternehmen zu trennen, weil der Gründergeneration dieser Schritt emotional zu schwerfällt.
3. Kinder, die sich ein zweites berufliches Standbein erlauben, sind unter Umständen besser darin, schwierige Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

03

Familie und Unternehmen – dieselben Füße in verschiedenen Schuhen

*„This rule is so underrated,
keep your family and business
completely separated.“*

The Notorious B.I.G.,
„Ten Crack Commandments“



Menschen nehmen in ihrem Leben permanent unterschiedliche Rollen ein: Eine Frau kann beispielsweise Unternehmerin, Arbeitskollegin, Kundin oder Mentorin sein – und parallel Mutter und gleichzeitig Tochter, Partnerin, beste Freundin oder Mannschaftskameradin. Diese unterschiedlichen Funktionen gehen meist mit verschiedenen Anforderungen und Verhaltensweisen einher. Bei der besten Freundin verhält man sich anders als in der Rolle der Unternehmerin oder der Kundin. Normalerweise sind solche Rollen jedoch getrennt. Sie finden in unterschiedlichen Kontexten statt, gegenüber anderen Menschen und meist auch räumlich voneinander getrennt. Im Büro die Chefin, zu Hause die Mutter, auf dem Volleyballfeld die Teamkameradin. Wir wissen meist instinktiv, welche Rolle welches Verhalten und welchen Ton verlangt.

82%

der befragten Jugendlichen aus Familienunternehmen berichten, dass zu Hause täglich oder mehrmals pro Woche über den eigenen Betrieb gesprochen wird.

Simon Caspary (2023)



Familienunternehmen gehören zu den wenigen Bereichen, in denen solche Rollen und die damit verbundenen Normen immer wieder schwimmen. Manchmal widersprechen sich diese sogar oder schließen sich gegenseitig aus. Das zu managen, fordert alle Beteiligten und kann zu den unterschiedlichsten Konflikten führen. So berichten in einer Studie beispielsweise 82 Prozent der befragten Jugendlichen aus Familienunternehmen, dass täglich oder mehrmals pro Woche zu Hause in der Familie über den Arbeitsalltag im eigenen Betrieb gesprochen wird.

„Es sind zwei unterschiedliche Systeme, die da aufeinanderprallen und die zwei komplett unterschiedlichen Logiken folgen“, sagt Professorin Dr. Birgit Felden, Direktorin am Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen an der HWR Berlin. „In der Familie geht es um Emotionen, ums Dazugehören und um Gleichheit. Im Unternehmen hingegen zählen Rationalität, Ergebnisse und Wettbewerb.“ Der Clash dieser beiden Systeme führt oft zu Rollenkonflikten. Denn wer in der Familie nach den Gesetzen der Arbeitswelt handelt, →



Familienbetriebe haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, nämlich die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für ein Unternehmen geben kann, eine Familie in Unfrieden dagegen das Schlimmste.

Dr. Gabriela Leiß (2019)

verletzt die anderen sehr wahrscheinlich. Wer wiederum in der unternehmerischen Welt erwartet, dass alles läuft wie in der Familie, wird womöglich ebenfalls enttäuscht. Komme es im Familienunternehmen zu Konflikten, so Felden, sollten sich die Beteiligten deshalb bewusst machen, in welchem System sie gerade diskutieren. Oder bei den anderen nachfragen, in welcher Rolle diese gerade sprechen. Die Expertin zitiert einen Fall aus ihrer Beratung: Die Tochter einer Unternehmerfamilie, habe diese Art der Kommunikation komplett verinnerlicht. „Sie benennt im Gespräch immer ihre jeweilige Rolle“, sagt Felden. „Sie sagt dann beispielsweise ‚Ich als Tochter bin der Ansicht...‘ oder ‚Ich als Gesellschafterin finde...‘ Das mag wie ein Spleen klingen, aber es macht unmissverständlich klar, welche Rolle sie gerade einnimmt.“

Oft gibt es auch keine räumliche Trennung zwischen der Familien- und der Firmenwelt: Kinder aus Unternehmerfamilien spielen →

VERSCHIEDENE WELTEN: FAMILIE UND UNTERNEHMEN

	FAMILIE	UNTERNEHMEN
BEZIEHUNGEN	Nicht kündbar, loyal, liebevoll	Kündbar, vertraglich festgelegt, leistungsorientiert
MITGLIEDSCHAFT	Durch Geburt, kaum aufkündbar	Frei gewählt, einfach aufkündbar
MITGLIEDER	Nicht austauschbar	Meist austauschbar
WÄHRUNG	Liebe	Geld
WERT DES INDIVIDUUMS	Gleichbehandlung	Leistungsprinzip
KOMMUNIKATION	Informell, mündlich, oft unverbindlich	Aufgabenorientiert, eher schriftlich, formal, meist verbindlich
ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGE	Emotionalität	Rationalität
KERNELEMENT	Personen	Funktionen/Aufgaben
GEGENLEISTUNG FÜR ERBRACHTEN LEISTUNG	Nicht zwingend erforderlich, es wird nicht „aufgerechnet“	Finanzielle Gegenleistung für Arbeitsleistung ist festgelegt
ERWARTUNGEN	Diffus, nicht formal festgelegt, können sich ändern	Durch Aufgabe/Funktion klar festgelegt
GRUNDPRINZIP	Solidarität	Wettbewerb

In Anlehnung u.a. an Schmidt Boner, Weismeier-Sammer und Simon

auf dem Betriebsgelände, machen Hausaufgaben im elterlichen Büro und essen in der Kantine mit den Mitarbeitenden. Ihre ersten Ferien- oder Nebenjobs absolvieren sie im Familienbetrieb. Rund 90 Prozent der für eine Studie befragten Jugendlichen arbeiten in irgendeiner Form im Familienunternehmen mit – manche täglich, manche nur in Stoßzeiten oder in den Ferien. Dazu gehen 31 Prozent täglich „einfach so“ ins Unternehmen oder Geschäft der Eltern. 22 Prozent schauen mehrmals pro Woche dort vorbei, nur 4 Prozent besuchen es nie.

Darüber hinaus gibt es auch Fälle, in denen Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende oder andere geschäftliche Kontakte Zugang zumindest zu einem Teil der privaten Familienräumlichkeiten haben. Doch selbst wenn das nicht der Fall ist: Das Familienunternehmen ist fast immer das Zentrum der kindlichen Lebenswelt und fester Bestandteil des Alltagslebens. Dass die Grenze zwischen beruflicher und familiärer Rolle verschwimmt, wird also in Unternehmerfamilien früh erlebt und als normal empfunden. ●

„Es sind die Mitarbeitenden, die ein Unternehmen wertvoll machen.“



„Als mein Vater elobau gründete, war ich fünf Jahre alt. Ich wuchs gewissermaßen im Betrieb auf: Das Unternehmen fühlte sich für mich sehr familiär an und unsere Familie war wiederum extrem von der Firmengründung geprägt. Mein Vater hatte immer dieses Bild im Kopf, dass er vor seiner Zeit sterben könnte.

Das hat sich zum Glück nicht bewahrheitet, aber er fragte mich deswegen schon früh, ob ich ins Unternehmen einsteige. Die Wahl, mir erst anderswo verschiedene Fähigkeiten anzueignen, um dann später ins Familienunternehmen zurückzukehren, hatte ich also nicht. Als mein Vater später wiederholt erkrankte, sagte er mir jedoch, wie sehr ihn das Wissen, dass ich da bin und mich um alles kümmere, beruhige. Er hatte das Gefühl, dass die Firma in guten Händen ist. Das war ein berührendes Lob, das sicherlich nicht alle Söhne von ihren Vätern bekommen.

Michael Hetzer hat die Steuerungs- und Sensorikfirma elobau von seinem Vater übernommen. Statt das Unternehmen an seine Kinder zu vererben, hat er es verstiftet.

Mein offizieller Eintritt ins Unternehmen fand 1990 statt. Für einen Sohn in einem Familienunternehmen ist das allerdings nie richtig trennscharf. Da bist du auch vorher schon dauernd in der Firma unterwegs, kennst alle und alle kennen dich. Meine erste offizielle Position war der Auslandsvertrieb. Mein Vater regelte das geschickt: Es bringt nichts, wenn alle alles machen, war immer sein Motto. Deshalb teilten wir uns die verschiedenen Bereiche auf. Das lief nicht immer reibungslos, funktionierte unterm Strich aber gut. Waren wir wirklich einmal unterschiedlicher Auffassung, dann war er derjenige, der das letzte Wort hatte. Da gab es nichts zu rütteln. Ich trug das dann mit. Einmal entließ er zum Beispiel jemanden, bei dem ich das nicht verstand. Da kamen wir einfach nicht auf einen Nenner und er setzte sich durch. →

2003 verstarb mein Vater. Zuletzt kam er nur noch einmal pro Woche in die Firma, eher, um sich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu unterhalten, die schon länger da waren und die er noch kannte. Mit der Zeit begann ich ähnliche Gedanken zu hegen, wie sie auch schon mein Vater mit sich herumgetragen hatte: Was ist, wenn ich morgen nicht mehr da bin? Oder nicht mehr arbeiten kann? Was wird dann aus der Firma?

Für meinen Vater war es vollkommen logisch, dass ich als sein Sohn ihm nachfolge. Aber für meine beiden Söhne wollte ich das nicht. Doch was war die Alternative? Das Unternehmen hatte sich richtig gut entwickelt. Einmal pro Monat machte mir jemand ein lukratives Übernahmeangebot. Aber konnte ich mir selbst die Taschen vollmachen und alle anderen, die an diesem Erfolg mitgearbeitet hatten, leer ausgehen lassen? Das erschien mir ungerecht. Denn wenn man überlegt, wer oder was eigentlich den Wert eines Unternehmens generiert, dann kann man meiner Meinung nach nur zu einer Antwort kommen: die Mitarbeitenden. Aus diesem Grund erschien mir das Modell Verantwortungseigentum sinnvoll. Das Unternehmen, so war mein Plan, sollte nach meinem Tod nicht an meine Nachkommen vererbt werden, es sollte aber auch nicht Käufern oder Aktionären gehören. Sondern gewissermaßen sich selbst, treuhänderisch verwaltet von einer Stiftung. So schrieb ich das 2010 in mein Testament.

„Für meinen Vater war es vollkommen logisch, dass ich als sein Sohn ihm nachfolge. Aber für meine beiden Söhne wollte ich das nicht.“

Doch schon nicht viel später wurde mir klar, dass ich diesen Wechsel zum Verantwortungseigentum selbst in die Hand nehmen sollte, statt ihn nur in mein Testament zu schreiben. Auch um meine Familie nicht im Unklaren zu lassen. Das dämmerte mir spätestens auf einer Autofahrt mit meinem Jüngeren. Er war damals acht Jahre alt, wir fuhren nach München und aus dem Nichts heraus sagte er: ‚Wenn mein Bruder das nicht machen will mit der Firma, dann muss ich das ja machen.‘ Sein Bruder war damals elf und war nicht mit dabei. ‚Aber warum musst du dann die Firma übernehmen?‘, fragte →

ich meinen Sohn. ‚Das ist doch ein Familienunternehmen. Sowa muss doch in der Familie bleiben‘, kam die Antwort vom Rücksitz. Ich weiß nicht, wo er dieses Pauschalurteil aufgeschnappt hatte. Ich konnte es in diesem Moment jedoch kaum glauben, dass sich ein achtjähriges Kind schon so einen Rucksack aufsetzt. Dass es diesen Druck schon spürt – und deshalb womöglich etwas ganz anderes studiert, als es eigentlich will, nur um für den Fall gewappnet zu sein. Das alles wollte ich für meine Kinder nicht. Diese Erwartungshaltung und diesen vorherbestimmten Weg ohne eigene Entscheidungsfreiheit. Ich habe die Umwandlung des Unternehmens in eine Stiftung also selbst in die Hand genommen. Zum Glück – denn am Ende war es komplexer als gedacht und dauerte ganze sechs Jahre. Und ich würde es jederzeit wieder tun.

Meine beiden Söhne sind jetzt 22 und 25 und haben damit keinen Schmerz. Die Option, im Unternehmen zu arbeiten, ist für sie immer noch vorhanden. Die größte Veränderung bedeutete dieser Entschluss vermutlich für mich – die Person, der das Unternehmen vorher gehörte und jetzt nicht mehr gehört. Aber 1.200 Mitarbeitende kamen da schon jahrelang gerne zur Arbeit, obwohl ihnen das Unternehmen nicht gehörte. Da wäre es schon traurig gewesen, wenn mir das nicht auch gelungen wäre.“ ●

Learnings

- 1.** Kinder spüren die Erwartungshaltung, das Unternehmen müsse „in der Familie bleiben“, mitunter schon sehr früh. Diese muss gar nicht von den Eltern ausgehen, sondern kann auch von Dritten oder gesellschaftlichen Konventionen geprägt sein.
- 2.** An wen ein Familienunternehmen weitergegeben wird, beeinflusst nicht nur die Familie. Es verändert auch das Leben und Arbeiten der Angestellten.
- 3.** Es gibt auch andere Modelle, ein Unternehmen in die Zukunft zu führen, als die Übergabe innerhalb der Familie oder den Verkauf.

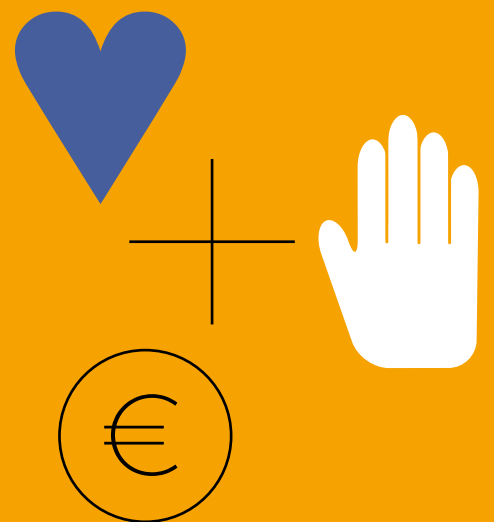
04

Das Dreieck

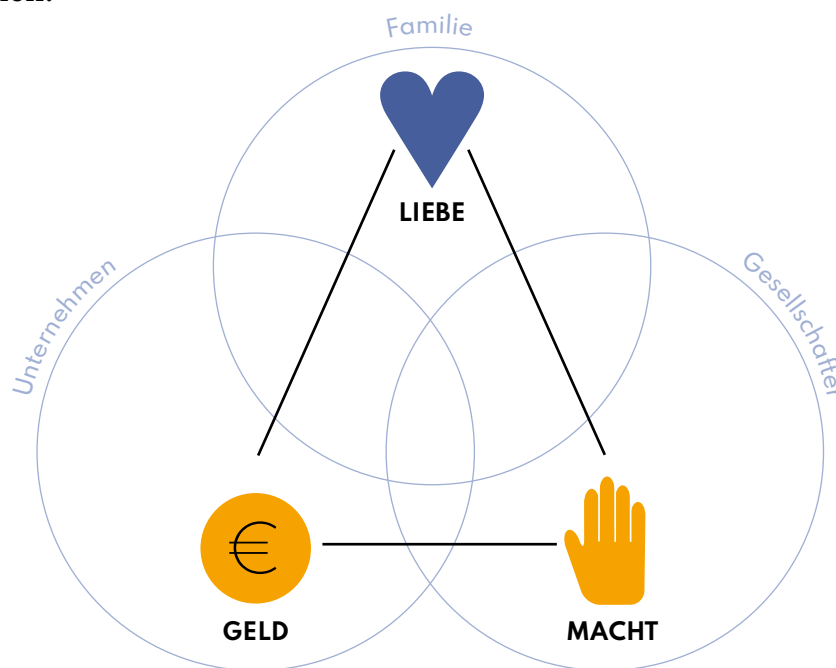
Liebe – Geld – Macht

*„Alle glücklichen Familien gleichen einander,
jede unglückliche Familie ist auf ihre eigene
Weise unglücklich.“*

Leo Tolstoi, „Anna Karenina“



Es ist unmöglich, alle denkbaren Konstellationen für Familienkonflikte darzustellen. Das „magische Dreieck“ aus Liebe, Geld und Macht hilft jedoch, viele dieser Kontroversen besser zu verstehen oder einzuordnen. Liebe steht dabei für familiären Zusammenhalt, emotionale Zuneigung und Loyalität. Macht bedeutet die Möglichkeit und Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen – in der Familie wie im Unternehmen. Geld wiederum ist die maßgebliche Währung im Unternehmen.



Das magische Dreieck in Familienunternehmen (nach Christoph Michl, Günter Schäuble, 2022)

♥ Liebe

Liebe ist das zentrale Element jeder Familie und somit auch in Unternehmerfamilien. Normalerweise soll diese Liebe bedingungslos und gleich verteilt sein. Von Eltern wird erwartet, dass diese keine Lieblingkinder haben, denen sie mehr Liebe schenken als den Geschwistern. Kinder wiederum haben eine enge Bindung zu ihren →

Eltern, auch wenn sie sich selbst ein Brot machen oder alleine anziehen können, ihr Überleben also nicht mehr von den Eltern abhängt.

Doch so einfach ist es leider nicht immer – nicht einmal in „normalen“ Familien. In Unternehmerfamilien kommen erschwerende Faktoren hinzu. Beispielsweise spüren die Kinder permanent, wie wichtig das Unternehmen für die Familie ist: finanziell, aber auch emotional. Ihnen ist bewusst, dass die Stimmung am Esstisch oft damit steht und fällt, wie das Geschäft läuft. Das Familienunternehmen ist Identifikationslieferant und eine Art Bindemasse, die die Familie zusammenhält. Für das Familienunternehmen nützlich zu sein und zu dessen Wohlergehen beizutragen, ist in vielen Fällen der einfachste und sicherste Weg, um sich die Liebe und Anerkennung der Eltern zu „verdienen“. Schließlich leben diese häufig für das Unternehmen. Mehr noch: Sie hoffen häufig darauf, eines oder mehrere ihrer Kinder mögen dieses weiterführen. Dadurch erhalten die Kinder jedoch ungewollt die Verantwortung für den Lebenssinn ihrer Eltern. Das ist sonst in Eltern-Kind-Konstellationen eher unüblich. Und gerade wenn man seine Eltern liebt, kann es extrem schwer sein, zu dieser Erfüllung des Lebenssinns nichts beizutragen, indem man sich dem Familienunternehmen verweigert. Doch den „Purpose“ eines anderen leben zu wollen, kann nur schiefgehen. Ebenso, einem anderen den eigenen Lebenszweck aufzuzwingen. Um Schuldgefühle zu vermeiden ist es also wichtig, dass sich sowohl die Übergebenden als auch die Übernehmenden klarmachen, dass sie ihren eigenen Lebenssinn finden müssen und ihn nicht an den des jeweils anderen ketten sollten.

Geld

Kinder konkurrieren mit dem Unternehmen oft um elterliche Zeit, Zuneigung, Aufmerksamkeit. Eltern hingegen können Schuldgefühle entwickeln, insbesondere gegenüber Erstgeborenen, wenn das vielleicht noch junge Familienunternehmen viel Zeit und Engagement bindet. Unter Umständen entwickelt sich Geld dann zu einer Art Entschädigung oder Ersatzwährung für die elterliche Liebe, im Sinne von „der Wohlstand, den das Unternehmen ermöglicht, muss genügen“.

Oder die Eltern fühlen sich nicht genügend wertgeschätzt für ihre erbrachte wirtschaftliche Leistung: Haben sie nicht viele Entbehrungen auf sich genommen, um eben diesen Wohlstand zu erarbeiten? Die Kinder geraten dadurch womöglich in eine Zwickmühle: Einerseits sind sie in der Pflicht, für eben jenen Lebensstandard dankbar zu →

sein, den die Firma ermöglicht. Andererseits bleibt diese ein Konkurrent und der Vorwurf an die Eltern im Raum. Die Eltern „kaufen sich damit von ihrem schlechten Gewissen frei, was die Kinder letztlich immer spüren. Weshalb sie Vaters Geld zwar nehmen, ihn gleichzeitig dafür verachten“, heißt es harsch in „Familien- dynamik in Familienunternehmen“, einer Studie für das Familienministerium.

Auch wenn bei mehreren Kindern nur eines die Nachfolge antreten soll oder darf, werden die anderen oft mit Geld „entschädigt“. Damit möchte die übergebende Person Gerechtigkeit herstellen – nicht immer fühlt sich diese Regelung für die von der Nachfolge ausgeschlossenen Kinder wirklich fair an.

Macht

Auch beim Thema Macht droht eine Zwickmühle: Unternehmerpersönlichkeiten unterscheiden sich laut verschiedenen Untersuchungen deutlich vom Durchschnitt. Meist sind sie ehrgeiziger und dominanter, gestalten und entscheiden gerne und sind interessierter an Kontrolle und eigener Unabhängigkeit. Daraus folgt ein – auch bei Frauen zu erkennender – patriarchaler Stil. Die Kinder haben nun die Wahl: Sind sie zu stark, werden sie schnell zur Konkurrenz, die das Alphatier bedroht – das bietet echtes Konfliktpotential. Sind sie hingegen zu schwach und unterwerfen sich der Dominanz der oder des Älteren, verlieren sie deren oder dessen Respekt. Diese Unterwerfung und Anpassung kann zudem dazu führen, dass das jeweilige Kind dadurch die Selbstachtung und die Glaubwürdigkeit vor sich selbst verliert.

Nicht zuletzt ist Macht aber auch immer die Währung der Gesellschafterinnen und Gesellschafter: Wer also seinem Nachwuchs zwar nach außen hin das Unternehmen übergibt, aber die Firmenanteile dennoch mehrheitlich bei sich behält, will die wirkliche Macht und Entscheidungsgewalt offensichtlich nicht teilen. ●

Wie der Vater, so nicht der Sohn

„In mehr als 50 Prozent der Fälle sehe ich eine Art ödipale Dynamik. Ein dominanter Unternehmer und seine sozial deutlich verträglichere Partnerin haben einen Sohn. Die Mutter entwickelt Skepsis gegenüber den harten, patriarchalen Teilen der Persönlichkeit des Vaters. Beim Sohn landen also Wünsche, wie man als Mann zu sein hat, die sich vor allem aus den negativen Erfahrungen der Mutter mit dem Vater speisen.“

Und so führt ein dominanter, herrischer Vater dann häufig zu einem weichen, empathischen Sohn. Das ist natürlich eine ideale Ausgangssituation für Missverständnisse und Konflikte. Denn der Vater hat gar kein anderes Bild eines Unternehmenslenkers als sich selbst. Sein Sohn ist aber ganz anders. Und hat es unter dem dominanten Vater oft auch schwer, zu einem selbstständigen und selbstbewussten Menschen heranzureifen.“

Prof. Dr. Armin Pfannenschwarz ist Hochschullehrer und Experte im Bereich Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge

„Die Firma sitzt immer mit am Küchentisch.“

„Mein Großvater starb 1960 im Alter von 40 Jahren an einem Herzinfarkt. Mein Vater war damals 14 Jahre alt, brach die Schule ab und musste quasi über Nacht gemeinsam mit meiner Großmutter den Betrieb übernehmen. Diesen Sprung ins kalte Wasser wollte er mir wiederum ersparen. Er kümmerte sich deshalb sehr frühzeitig um seine Nachfolge.

Ein angestellter Geschäftsführer oder ein Verkauf kamen für ihn jedoch nicht infrage. Als Erstgeborene von drei Schwestern spürte ich deshalb die klare Erwartungshaltung, ich möge den Familienbetrieb weiterführen. Die Verantwortung und den Druck, den so ein Unternehmen auf die Familie ausüben kann, kannte ich seit Kindertagen. Die Firma sitzt immer mit am Küchentisch. Sie ist ein Familienmitglied. Und sie kann einem auch viele Sorgen machen. So lernte ich das als Kind.

Ich war aber auch fleißig und strebsam und wollte den Erwartungen meines Vaters entsprechen. Also stieg ich 1993 mit 20 Jahren ins Unternehmen ein. Nachdem ich meine Lehre absolviert hatte, erhielt ich meine ersten Gesellschaftsanteile und den Titel der Mitgeschäftsführerin. Etwa 13 Jahre lang arbeitete ich dann sehr eng mit meinem Vater zusammen. Er übertrug mir nach und nach mehr Aufgabenbereiche, um meine Position nach außen und innen zu stärken. Er war zwar einerseits ein Alphanier und ein Unternehmer des alten Schlags. Aber es störte ihn nie, eine weibliche Nachfolgerin zu haben. Er respektierte Frauen – schon deshalb, weil seine Mutter eine sehr moderne und emanzipierte Frau war.

Rückblickend war neben meinem frühen Einstieg auch entscheidend, dass mein Vater einen klaren Plan hatte, sich zu einem gewissen →



Anita Freitag-Meyer führt in der dritten Generation die Keks- und Waffelfabrik Hans Freitag GmbH & Co KG im niedersächsischen Verden.

*„Als Erstgeborene von drei Schwestern
spürte ich die klare Erwartungshaltung,
ich möge den Familienbetrieb weiterführen.“*

Zeitpunkt komplett aus dem Geschäft zurückzuziehen. Daran hat er sich auch gehalten, obwohl es ihm sicher nicht leichtfiel. Die Firma war sein Leben. Mit 58 Jahren übergab er mir die Mehrheit der Unternehmensanteile. Damit machte er mich, die damals 36-Jährige, zur alleinigen Lenkerin der Firma. Sein Büro, sein Schreibtisch, sein Chefparkplatz – das war ab diesem Tag alles meins. Er wusste, dass ich nicht mein Leben lang die Nummer 2 im Unternehmen bleiben konnte.

Anfangs lautete mein Kürzel dort ‚FJ‘: ‚Freitag Junior‘. Ablegen ließ es sich nur, indem er den Weg ohne Wenn und Aber frei machte. Wenn mein Vater bei der Übergabe einen Fehler gemacht hat, dann den, meine Schwestern nicht miteinzubeziehen. Mit seiner eigenen Schwester war er sich früher immer wieder über Firmenentscheidungen in die Haare geraten. ‚Das erspare ich dir‘, hieß es als Begründung, warum ich die Firma alleine übernehmen sollte. Meine Schwestern bekamen in dieser Hinsicht von ihm keine Chance. Er hat ihnen das auch nie wirklich erklärt. Ich würde sagen, er hat sie genauso geliebt wie mich. Aber sie denken, sie seien zu kurz gekommen, weil er das Wichtigste in seinem Leben nur mit mir geteilt hat. Seit dem Tod meines Vaters haben meine Schwestern kein Wort mehr mit mir geredet.

Um diesen Fehler meines Vaters nicht zu wiederholen, habe ich beiden meiner Kinder angeboten, ins Unternehmen einzusteigen. Sowohl meine Tochter Anna als auch mein Sohn Max zeigen großes Interesse und sie bekommen von mir die gleichen Chancen. Meine Tochter arbeitet im Vertrieb, mein Sohn ist Einkäufer. Beide bekleiden bereits verantwortungsvolle Positionen und ergänzen sich sehr gut.

Mein Vater hat mir beigebracht, dass Unternehmertum harte Arbeit ist – die Margen in unserer Branche sind winzig und wir verhandeln preislich bis auf die vierte Stelle hinter dem Komma. Er hat mir jedoch auch die positiven Seiten gezeigt: Wie gut es tut, Verantwortung zu übernehmen und ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Diese Begeisterung lebe ich meinen Kindern vor. Schon jetzt zeigt sich, →

dass sie in manchen Dingen dennoch anders sind als ich: Ich war folgsamer, sie hinterfragen mehr – und das ist auch gut so. Sie haben zum Beispiel mit Nachdruck dafür gesorgt, dass wir mehr Bioprodukte und neuerdings auch vegane Kekse im Sortiment haben. Für sie liegt die Zukunft unseres Unternehmens preislich auch nicht weiterhin zwingend im Discountbereich. Sie überlegen, ob wir die Firma da breiter aufstellen und auch höherpreisige Produkte anbieten sollten.

*„Wir müssen darauf achten,
dass sich die familiäre und die berufliche Ebene
nicht zu sehr vermischen.“*

Wenn wir über so etwas diskutieren, müssen wir darauf achten, dass sich die familiäre und die berufliche Ebene nicht zu sehr vermischen. In die vertraute familiäre Rolle des trotzigten Kindes oder der fürsorglichen Mutter rutscht man schneller, als man möchte. Das ist aber wenig hilfreich, wenn es um die Unternehmensstrategie geht. Aus

Learnings

1. Kinder konkurrieren nicht nur miteinander um die Liebe und Aufmerksamkeit der Eltern, sondern auch mit dem Unternehmen.
2. Das Dreieck aus Geld, Liebe und Macht stellt Familienunternehmerinnen und -unternehmer vor sehr komplexe Herausforderungen.
3. Die Generation, die übergibt, versucht die Fehler auszugleichen, die in der vorherigen Generation gemacht wurden. Es ist nicht auszuschließen, dass sie dabei neue, eigene Fehler macht.

diesem Grund haben wir uns einen Coach geholt. Nichts Hochtrabendes, einfach jemanden, der uns auch bei den emotionalen Themen begleitet. Wie mein Vater möchte auch ich mich ab einem gewissen Zeitpunkt komplett aus dem Unternehmen rausziehen. Meine Kinder wollen das nicht so richtig hören. Sie sagen mir immer: ‚Hör auf von Übergabe zu sprechen, wir wollen doch mit dir arbeiten.‘ Aber ich halte mich für durchaus entbehrlich und freue mich auf ein Leben jenseits der Unternehmensführung.

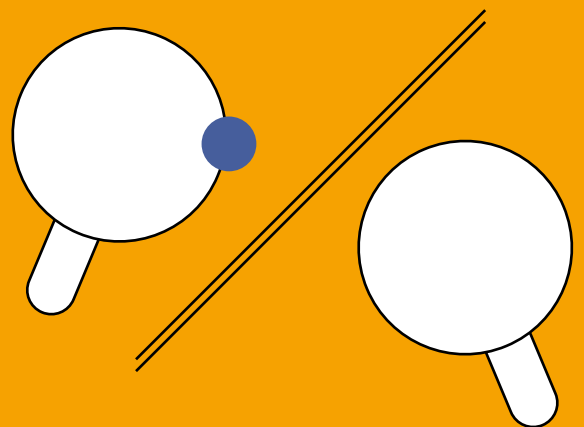
Vielleicht führe ich mit meinen Kindern eine Tradition weiter, die ich mit meinem Vater pflegte: Nachdem er das Zepter an mich übergeben hatte, ist er bis zu seinem Tod einmal im Jahr in die Firma gekommen. An Weihnachten, wenn wir Betriebsruhe hatten, machten wir alle Lichter an und gingen durch den Betrieb. Ich zeigte ihm neue Maschinen oder was sich sonst so entwickelt hatte. Das tat uns beiden gut.“ ●

05

Ein Zwischenfazit: Herausforderungen

*„You must unlearn
what you have learned.“*

Yoda in „Star Wars: Episode V –
The Empire Strikes Back“ (1980)



In den vorangegangenen Kapiteln zeigt sich die hohe Komplexität der Unternehmensübergabe an die nächste Generation. Von der Schwierigkeit, die Nachfolge früh genug anzugehen und der Suche nach Nachfolgerinnen oder Nachfolger über Rollenkonflikte in Familienunternehmen bis hin zur Vermischung von Liebe, Geld und Macht.

Sicherlich sind nicht alle Übergaben von Familienunternehmen problembehaftet. Ein entscheidender Faktor ist beispielsweise die Größe: Sehr kleine Betriebe, die oft im Alleingang oder mit weniger als fünf Mitarbeitenden gestemmt werden, sind oft nicht lukrativ genug und besitzen kein erhaltenswertes Inventar oder gar Patente. Sie werden deshalb häufig aufgegeben oder verkauft. Sehr große Unternehmen wiederum bieten der Familie die Möglichkeit, Gesellschafter zu bleiben, aber ein externes Management anzustellen. „Kritisch sind also die mittleren Unternehmen mit wenigen, bis wenigen Hundert Mitarbeitenden“, sagt der Experte für Familienunternehmen Armin Pfannenschwarz. „In diesem Bereich blüht das Unternehmen bei einer guten Familienkommunikation auf – oder es geht an den Konflikten innerhalb der Familie zugrunde.“

Doch wie gelingt es, mehr Familienunternehmen aus dem mittleren Bereich zu erhalten und die bei der Übergabe immer wieder aufflammenden Konflikte zu vermeiden?

Wir sehen folgende Herausforderungen:

1. Die emotionalen (sozialpsychologischen) Aspekte der Nachfolge kommen in der Betrachtung und in ihrer Bedeutung zu kurz.

Häufig wird unterschätzt, welche emotionale Bedeutung das eigene Unternehmen hat. So sprechen Unternehmerinnen oder Unternehmer von ihrer Firma oft als „mein Kind“ oder „mein Baby“. Dies ist meist →

symbolisch gemeint: Die Gründerin oder der Gründer ist mit einer Geschäftsidee schwanger gegangen. Hat später das Unternehmen mit Stolz vom unsicheren Krabbeln zu einer immer größeren Reife wachsen gesehen und gegen Gefahren beschützt.

Doch dieses Bild vom Unternehmen als Kind ist deutlich mehr als nur eine Metapher: In einer Studie der Aalto-Universität im finnischen Helsinki untersuchten Forschende die Gehirne von 42 Männern im Alter von Mitte 20 bis Mitte 40. 21 dieser Teilnehmer waren Väter, 21 waren Unternehmer. Während den Männern Bilder von ihrem Unternehmen und anderen Unternehmen sowie von ihren Kindern und den Kindern anderer Personen gezeigt wurden, untersuchten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Gehirne der Teilnehmer.



Unternehmerische Liebe ist der väterlichen Liebe auffallend ähnlich.

„Entrepreneurial and parental love – are they the same?“ Aalto-Universität Helsinki (2017)

Das Frappierende: Die Reaktionen des Gehirns auf das eigene Kind bei den Vätern waren vergleichbar zu denen von den Unternehmern, denen der eigene Betrieb gezeigt wurde. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass „unternehmerische Liebe der väterlichen Liebe auffallend ähnlich ist“: In beiden Fällen wurden die Teile des Gehirns aktiv, die bei der Verarbeitung von Emotionen, Belohnungen und sozialem Verständnis eine Rolle spielen. Diese Studie legt also nahe, dass Unternehmerinnen und Unternehmer auf ihre Firmen wirklich in ganz ähnlicher Weise blicken wie Eltern auf ihre Kinder. Das zeigt die besondere Problematik von Familienunternehmen noch einmal auf: Denn dort konkurriert das Unternehmen mit den echten Kindern der Unternehmerin oder des Unternehmers – und umgekehrt.

Diesen emotionalen Faktoren und den Konsequenzen, die daraus für die Übergabe von Unternehmen entstehen, widmen wir uns in der Diskussion und in der Schaffung von Lösungen noch zu wenig. Wie kann es uns gelingen, den Blick hierfür zu öffnen?

Dazu braucht es auch eine noch tiefergehende Wissensbasis: Denn Familien- und Identitätskonflikte werden unserem Eindruck nach in der Literatur eher benannt als in der Tiefe analysiert. Folglich wissen wir noch zu wenig über die emotionalen Aspekte der Nachfolge, über die Herausforderungen von Nachfolgenden und Übergebenden jenseits der bekannten Muster wie „nicht loslassen können“ – und vor allem über mögliche Lösungen. Wir brauchen also mehr Forschung. →

2. Wir schauen mit alten Denkmustern auf neue Probleme.

Zu oft wird das Thema Unternehmensübergabe in alten Klischees und Mustern gedacht: Der alte Patriarch, der nicht loslassen kann. Der Sohn als talentloser Nachfolger, der allein aus Trotz alles anders machen will. Oder die Tochter, die als Frau ohnehin nicht „das Zeug“ zur Vollblut-Unternehmerin hat.

Gleichzeitig betrachten wir bis heute einen reinen Ablösungsprozess von einer Generation durch die folgende. Es wird ein Nacheinander oder bestenfalls kurzzeitiges Nebeneinander beschrieben. Viel relevanter ist jedoch: Wie kann ein wertschätzendes Miteinander gestaltet werden? Wie kann dieses Miteinander in der gesamten Organisation aussehen, nicht nur an der Firmenspitze? Wie gelingt der Paradigmenwechsel von einer Übergabe alle paar Jahrzehnte zu einem kontinuierlichen Prozess des Wandels? Wie kann es uns gelingen, uns von diesen Denkmustern zu befreien und konstruktive Ideen sowie Lösungen für die durchaus reale Nachfolgeproblematik zu finden – sowohl in den einzelnen Betrieben als auch in der gesamten Volkswirtschaft?

3. Wir geben Frauen zu wenig Raum.

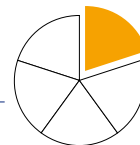
Speziell die Perspektive von Töchtern als potenzielle Nachfolgerinnen eines Familienunternehmens findet in der von uns gesichteten Literatur noch keine intensive Berücksichtigung.

Das Bild des Patriarchen und des „starken Mannes“ an der Spitze eines Unternehmens ist nach wie vor in den Köpfen, entstanden sicherlich durch die starken Unternehmerpersönlichkeiten, die die deutsche Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten dominierten. Der Mittelstand ist zudem nach wie vor männlich geprägt: Von den rund 3,8 Millionen Mittelständlern wurden 2022 laut einer Studie von KfW Research knapp 20 Prozent von Frauen geführt, 2021 waren es sogar nur 16 Prozent.

Die Herausforderungen sind vielfältig und berühren unterschiedliche Bereiche – von einem notwendigen Mindshift über die Vertiefung unseres Wissens bis hin zu konkreten Angeboten für weibliche Nachfolgerinnen. Wir sind überzeugt: Diese Herausforderungen zu benennen, ist der erste notwendige Schritt. Denn nur wenn wir die Probleme kennen, können wir beginnen, Lösungen zu skizzieren und auf diese Weise den Handlungsspielraum für Unternehmerinnen und Unternehmer vergrößern. Konkrete Vorschläge hierzu finden Sie im nächsten Kapitel. ●



Zum einen können Töchter sich nicht im gleichen Maße wie Söhne mit der Rolle des Vaters identifizieren. [...] Zum anderen stehen Nachfolgerinnen in einem viel stärkeren Maß vor der Herausforderung, Familie und Beruf zu verbinden.
Daniela Jäkel-Wurzer (2021)



2022 wurden laut einer KfW-Studie nur

20%

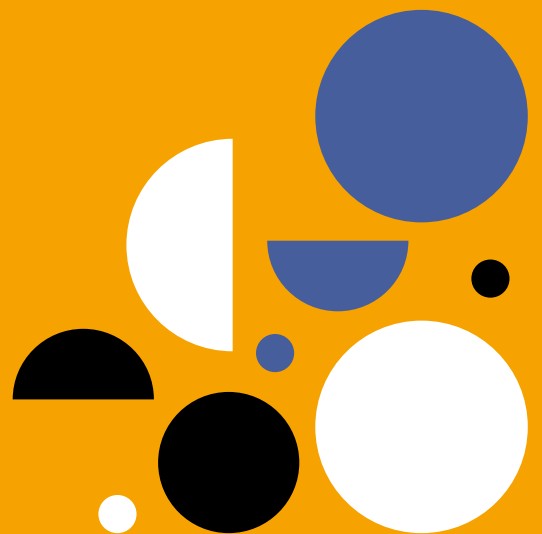
der 3,8 Millionen Mittelstandsunternehmen von Frauen geführt.

06

Umdenken, um aufzubrechen: Gedanken und Lösungsansätze

*„Don't be trapped by dogma – which is living
with the results of other people's thinking.“*

Steve Jobs Rede bei der Abschlussfeier der Stanford University
am 12. Juni 2005



Die bis hierhin beschriebenen Herausforderungen, vor denen Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Übergabe beziehungsweise der Nachfolge von Unternehmen stehen, zeigen: Wir brauchen neue Denkweisen und Lösungen. Denn mit den bisherigen Ansätzen kommen wir nicht weiter.

Wie können wir das gemeinsam erreichen? Nachfolgend haben wir einige Lösungsansätze skizziert.

1. Veränderung des Mindsets

Veränderung kann nur dann geschehen, wenn wir mit einem offenen Mindset einen frischen Blick auf das Thema „Nachfolge“ werfen – zum Beispiel indem wir uns den Menschen, ihren Befürchtungen und Motivationen widmen, statt einen eher prozessoptimierenden Blick auf die Thematik zu werfen. Aber wie kann es gelingen, jahrzehntelang gehegte Strukturen und Perspektiven aufzubrechen? Wir sind überzeugt: Es beginnt mit Sprache und den hiermit geformten Frames.

Hier einige Beispiele:

Die Formulierung **NACH-FOLGE** impliziert, dass eine Person auf eine andere folgt. Ein **Miteinander** ist hier nicht vorgesehen.

FÜHRUNGS-WECHSEL ruft die Assoziation hervor, dass hier eine punktuelle Übergabe stattfindet. Man wechselt die Seiten, die Rollen, das Büro, die Position am Tisch. Stattdessen könnte ein **WANDEL** statt- →

Was sind Frames in unseren Köpfen?

Frames sind (vorbewusste) kognitive Strukturen, die unsere Wahrnehmung und Interpretation von Informationen beeinflussen. Sie können dazu führen, dass wir bestimmte Informationen bevorzugt aufnehmen oder ignorieren – je nachdem, wie sie in unseren mentalen Rahmen passen. Frames können unsere Fähigkeit, uns zu verändern, beeinflussen, indem sie unsere Sichtweise auf Situationen und Probleme vorbestimmen und damit erschweren, alternative Perspektiven oder Lösungen wahrzunehmen. Diese mentalen Muster zu erkennen und gegebenenfalls neu zu sortieren, bedarf einer bewussten Reflexion.

finden und damit die Chance auf einen (gemeinsamen) Prozess eröffnet werden.

Die Bezeichnungen SENIOR und JUNIOR kategorisieren die Menschen in Alterssilos: Wer „Senior-Chef“ ist, ist erfahren, hängt an Traditionen und ist vermutlich bald weg. Der „Junior“ hingegen ist noch grün hinter den Ohren, schlägt verrückte Dinge vor und wird ganz im Sinne des Welpenschutzes milde belächelt. Unsere Sprache schränkt hier unsere Offenheit und zum Teil auch unsere Wertschätzung ein. Denn selbst wenn mit den Begriffen „Junior“ und „Senior“ auch viele positive Assoziationen verbunden sein können: Es bleiben Frames.

Veränderung 1: Vom Wechsel zum Wandel

Wir sind überzeugt, dass das Thema Unternehmensnachfolge weit mehr umfasst als den reinen Ablösungsprozess einer Generation durch die folgende. Es geht viel eher darum, kontinuierlich zu überdenken, wie die Zukunft des Unternehmens gestaltet werden soll. Dies umfasst nicht nur die Firmenspitze, sondern die gesamte Organisation. Nicht nur der bislang ausscheidende Übergebende, sondern alle Mitarbeitenden erhalten gemäß ihrer Lebensphase sinnstiftende Rollen, die sie ihren Erfahrungen gemäß optimal ausgestalten. Und in der sie sich kontinuierlich entwickeln und ihre Rollen verändern können.

Wahrnehmungsmuster hinterfragen und neu bewerten

„Wir sind als Menschen darauf angelegt, in unseren Köpfen Komplexität zu reduzieren. Mit zu viel Informationen können wir nicht umgehen. Umso wichtiger ist es, feste Wahrnehmungsmuster oder auch Frames regelmäßig zu hinterfragen, weil sie sich ansonsten zum „Vor-Urteil“ ausweiten können. Die Neu-Bewertung von (häufig als falsch oder unangenehm empfundenen) Ereignissen ist das, was wir Re-Framing nennen. Zum Beispiel könnte der Verlust eines Jobs die Möglichkeit bieten, eine neue Karriere oder Leidenschaft zu entdecken. Eine wichtige Rolle spielt dabei, welche stabilen Frames uns über die Kommunikation angeboten und aufgedrängt werden. Wenn medial gleichlautend bestimmte Frames dargestellt werden, haben es alternative Deutungen umso schwerer.“

Prof. Dr. Lars Harden ist Gründer und Geschäftsführer der aserto GmbH & Co. KG

Das bedeutet: Wir brauchen einen notwendigen Paradigmenwechsel in der Art, wie wir auf Unternehmen schauen: von einer Übergabe alle paar Jahrzehnte hin zu einem *kontinuierlichen Prozess des Wandels*.

Veränderung 2: Jedem Alter wohnt ein Zauber inne...

Menschen aus Alterssilos zu befreien, ist betriebswirtschaftlich wie volkswirtschaftlich ein Gewinn. Wir brauchen deshalb einen neuen Blick auf die Potenziale einer jeder Lebensphase sowie eine gesteigerte Wertschätzung der Generationen untereinander: Die Unternehmerin, die respektiert, dass ihre Tochter eine andere Vision für manches in der Firma hat. Aber auch die Tochter, die →

der Lebensleistung ihrer Mutter Achtung entgegenbringt. Schließlich hat diese das Unternehmen über Jahrzehnte aufgebaut und vorbildlich geführt. Junge Mitarbeitende, die verstehen, dass ihre älteren Kolleginnen und Kollegen über wertvolles Wissen und vielfältige Erfahrungen verfügen. Aber umgekehrt auch die Älteren in der Belegschaft, die einsehen, dass auch sie etwas von den jüngeren Mitarbeitenden lernen können. Jede Generation – egal ob in der Führungsetage oder auf dem „Shop Floor“ – hat ihre Stärken. Und nur gegenseitige Wertschätzung kann dafür sorgen, dass diese Stärken sich gänzlich entfalten.

Der Nachname allein macht noch keinen Unternehmer

„Familienunternehmen sind oft eingefahren, ganz offen gesagt auch, weil die alternde Generation oft nicht mehr so innovationsfreudig ist. Das ist menschlich, und man sieht es häufig auch an einer alternden Belegschaft: Alle sind zufrieden, wie es läuft. Ein Generationswechsel stellt da eine absolute Chance dar, das Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Eine Firma einfach nur von den Eltern zu übernehmen und weiterzuführen – das mag im Einzelfall gelingen. Aber es ist nicht unternehmerisch.

Ich halte die Aufteilung in Neugründende und Übernehmende für eine etwas antiquierte Sichtweise. Wie viele Beispiele aus der Vergangenheit zeigen, reicht es nicht aus, jenes Familienmitglied zum Nachfolgenden zu küren, das am ehesten geeignet ist oder sich am wenigsten sträubt. Stattdessen brauchen wir eine neue Generation von Entrepreneuren. Dafür müssen wir die Fragestellung

erweitern. Töchter und Söhne sollten sich fragen: Will ich überhaupt Unternehmerin, will ich Unternehmer sein? Was habe ich für eine Geschäftsidee? Passt die Übernahme des Familienunternehmens zu dieser Idee – oder wäre eine Neugründung, Intrapreneurship oder ein Franchise-Modell besser? Wenn eine Übernahme sinnvoll ist: Wohin möchte ich das Unternehmen bewegen? Was muss und will ich dort verändern?

Ideal wäre es, wenn diese Überlegungen nicht nur alle paar Jahrzehnte bei einer Übergabe stattfinden, sondern andauernd. Aber das ist leichter gesagt als getan. Deshalb sollte eine Familie die Gelegenheit eines Generationswechsels beim Schopfe packen, um diese Themen offen zu diskutieren.“

Prof. Dr. Birgit Felden ist Hochschullehrerin, Beraterin und Autorin zum Thema Unternehmensnachfolge

Es gilt also, unsere Perspektive vom Nacheinander zum Miteinander zu öffnen. Das bedeutet auch, die althergebrachten Einschränkungen der Rollen hinter uns zu lassen und eine neue Offenheit für die Stärken der anderen zu entwickeln.

Diese Öffnung ermöglicht uns, Ressourcen, Erfahrungen und Ideen der jeweiligen Lebensphase besser zu erkennen. Sie kann einen Austausch initiieren, das Ringen um Themen ermöglichen und dafür sorgen, sinnstiftende Rollen für alle Personen und Positionen im Unternehmen zu identifizieren und gestalten.

Hierfür müssen wir gemeinsam neue, positive Bilder erschaffen, →

in denen wir alle im täglichen Arbeitsalltag, aber auch in der Kommunikation ...

- den Blick auf Chancen der Altersgruppen richten und sie als Bereicherung darstellen
- mehr Best Cases medial etablieren und nach Erfolgsrezepten suchen, statt uns mit Diskussionen über das Scheitern aufzuhalten
- prominente Vorreiterinnen und Vorreiter, die sowohl den Wandel als auch das Miteinander auf allen Ebenen pflegen, als „Influencer“ aufbauen und stärken.

Es ist an jedem von uns, hier einen Beitrag zu leisten. Wir als Stiftung „In guter Gesellschaft“ wollen diesen Best Cases zu mehr Raum verhelfen. Sprechen Sie uns an, wenn Sie hieran interessiert oder gar ein solcher Best Case sind.

2. Ein Fundament aus Wissen schaffen

Die Frage nach einer positiven Gestaltung von Unternehmensnachfolge und damit die Lösung eines drohenden volkswirtschaftlichen Problems ist im Bewusstsein von Wirtschaft und Wissenschaft durchaus präsent. Die Oberfläche der Herausforderungen ist gut kartografiert. Was jetzt gebraucht wird, ist auf der einen Seite ein intensives Ergründen der sozialpsychologischen Perspektive, denn diese findet derzeit nur ansatzweise statt. Auf der anderen Seite scheint es wichtig, Erfolgspfade zu dokumentieren und vor allem zu validieren. Nur so kann gewonnenes Wissen zugänglich gemacht und fortgeschrieben werden.

Dabei benötigen aus unserer Sicht vor allem folgende Fragen eine wissenschaftliche Vertiefung und Dokumentation:

1. Warum ist es besonders für Töchter so schwer, in die Fußstapfen ihrer Eltern zu treten? Was hindert sie daran, ihr Potenzial mit Selbstbewusstsein zu entfalten? Welche Rahmenbedingungen werden benötigt, um diesen Weg zu ebnen?
2. Was sind die Quellen für Ängste, Sorgen und Konflikte auf beiden Seiten? Auf was müssen wir genauer achten? Welche Vorstellungen und Einstellungen müssten verändert werden, um Synergien zwischen den Generationen zu gestalten? →

3. Was sind Erfolgsfaktoren und wie lassen sie sich übertragen? Was genau machen „Best Cases“ anders? Und wie können diese einzelnen Verhaltensweisen oder Einstellungen so extrahiert werden, dass sie auch für andere Unternehmen nutzbar sind?

4. Welche betriebswirtschaftlichen Paradigmen oder Rahmenbedingungen brauchen wir, um dafür zu sorgen, dass jede Altersgruppe und Erfahrungstiefe die notwendige Aufmerksamkeit und Wertschätzung erhält, um ihre Funktion für das Unternehmen wirksam zu gestalten? Das heißt konkret auch: Welche sinnvollen Rollen gibt es für übergebende beziehungsweise ausscheidende Generationen? Wie können sie weiter mitwirken? Wie am Erfolg partizipieren?

5. Welches Innovationspotenzial steckt in Nachfolgenerationen? Wie entfesseln wir es? Wie kann es zugänglich gemacht werden und für die gesamte Wirtschaft Momentum erzeugen?

Wir sind überzeugt, dass an diesen Fragestellungen aktiv weiter geforscht werden muss, um sukzessive zu veränderten Haltungen und Handlungsweisen zu kommen, die das Bestehen von Unternehmen auch über Generationengrenzen hinweg ermöglichen.

Wir als Stiftung möchten diesen Wissenszuwachs unterstützen, indem wir den Diskurs von Expertinnen und Experten fördern, Forschungsfragen mit diesen vertiefen und eine Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft herstellen.

3. Das Selbstverständnis von Frauen als Unternehmensnachfolgerinnen stärken

Die Geschlechterverhältnisse bei der Nachfolge sind keine Überraschung: Männer bzw. Söhne übernehmen deutlich häufiger Nachfolgen und dominieren in fast jeder Branche. Wir müssen erreichen, dass es mehr Akzeptanz für Nachfolgerinnen und Unternehmerinnen seitens der Übergebenden, der Stakeholder und der Gesellschaft →

Wissen als Basis für Veränderungen

„Für uns als Stiftung ist es wichtig, evidenzbasiert zu arbeiten, Forschung zu betreiben und Ergebnisse zusammenzutragen. Denn wir sind überzeugt, dass eine valide Wissensbasis nicht nur den Diskurs bereichert, sondern dass wir damit auch Impulse für eine notwendige Neugestaltung und konkrete Lösungsansätze liefern können.“

Anke Rippert ist Gründerin und Vorstandin der Stiftung „In guter Gesellschaft“

gibt: Die Option einer weiblichen Nachfolge muss für alle selbstverständlich werden – auch für Frauen.

Ein paar Vorschläge, wie das gelingen kann:

Wir brauchen eine neue Rollendefinition für Frauen als Unternehmerinnen. Oft müssen Frauen ihre Rolle als Familienunternehmerin erst neu schaffen und ausfüllen, da die Orientierung fehlt. Der eigene Vater als Unternehmer ist meist kein passendes Vorbild, mit dem sich Töchter identifizieren können. Zumal die heutigen Herausforderungen für Unternehmen oft ganz andere sind.

Wir brauchen mehr weibliche Vorbilder. Role Models, von denen andere Frauen lernen können, deren Beispiele und Geschichten sie inspirieren und ermutigen. Dafür brauchen Frauen in diesen Rollen eine ebenbürtige mediale Präsenz wie ihre männlichen Counterparts. Das Bild des starken Patriarchen muss durch eine weibliche Persönlichkeit ergänzt werden.

Dabei kommt es auf eine vielfältigere Darstellung von Unternehmertum an: Es gibt viele Unternehmensnachfolgerinnen mit ganz unterschiedlichen Unternehmen, Branchen, Hintergründen und Geschichten. Wir sollten mehr davon zeigen – und dabei nicht nur die immergleichen Beispiele aus großen oder bekannten Unternehmen.



Laut unserer
Mittelstandsstudie
wünschen sich

42%

der befragten Unternehmerinnen spezielle Austauschangebote nur für Frauen.

Wir sollten mehr über die Chancen der Unternehmensnachfolge sprechen: So kann Nachfolge auch außerhalb von Familienunternehmen eine Option sein, um Unternehmerin zu werden. Es muss nicht notwendigerweise immer eine Neugründung sein. Zudem bietet die Rolle als Unternehmerin auch Chancen, Familie und Beruf den eigenen Bedürfnissen entsprechend freier zu gestalten.

Wir brauchen mehr Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten für weibliche Nachfolgerinnen. Laut unserer Mittelstandsstudie wünschen sich 42 Prozent der befragten Unternehmerinnen spezielle Austauschangebote nur für Frauen. →

4. Simple, but not easy: Vom Denken zum Handeln

Viele Hinweise und Empfehlungen, die sich aus der Analyse der Fachliteratur zur Unternehmensnachfolge ergeben und in den vorherigen Kapiteln aufgegriffen wurden, sind nachvollziehbar. Und doch klingt die Umsetzung oft leichter, als sie es im Alltag ist. Wir glauben: Veränderung gelingt nur, wenn wir bei uns selbst anfangen. Es ist wichtig, sich bewusst zu werden, welche Glaubenssätze, Motive, Überzeugungen und Werte wir in uns tragen und wie wir selbst arbeiten und leben wollen – und damit auch unser Unternehmen führen und prägen.

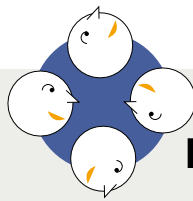
Unternehmensnachfolgen scheitern in den wenigsten Fällen an der Technik, sondern meistens an Emotionen, Beziehungen und Konflikten. Wie bei einem Eisberg ist nur ein kleiner Teil der Handlungsmotive sichtbar – der weitaus größere Anteil liegt „unter Wasser“, also im vor- und unbewussten Bereich. Für nachhaltige Lösungen braucht es deshalb nicht nur fachliches Know-how, sondern auch den Blick auf persönliche Belange, Werte und Überzeugungen. Denn sowohl bei der Übergabe, als auch bei der Übernahme eines Unternehmens entscheiden Menschen maßgeblich über ihr weiteres Leben.

Es ist wichtig, dass sich alle Beteiligten mit sich selbst und den grundlegenden Fragen auseinandersetzen: Was will ich eigentlich? Was möchte ich erreichen? Was ist mir in Bezug auf meine Arbeit und meine Lebensqualität wichtig?

Nachfolgend haben wir dazu einige praktische Tipps, Fragen und Methoden für Sie zusammengestellt. Diese Werkzeuge sind nicht nur für das eigene Nachdenken hilfreich, sondern können auch Impulse für Gespräche mit Mitarbeitenden oder Familie geben.

Fragen zur Reflexion für Übernehmende und Übergebende

Bei der Arbeit an dieser Publikation sowie bei den Gesprächen mit Fachleuten, Unternehmerinnen und Unternehmern haben wir immer wiederkehrende Fragen identifiziert, die zur Reflexion hilfreich sein können und die sich allein, im Gespräch mit anderen oder auch im Rahmen eines Coachingprozesses bearbeiten lassen. →



Fragen für Übergebende

Meine Vision für das Unternehmen

- Wie könnte oder sollte mein Unternehmen in 10, 20, 30 Jahren aussehen? Was wünsche ich mir für die weitere Entwicklung? Was ist mir wichtig?
- Wünsche ich mir beispielsweise, dass das Unternehmen in der Familie bleibt? Kann ich mir auch andere Lösungen wie den Verkauf oder die Überführung in eine Stiftung vorstellen? Was würde das für mich bedeuten?
- Wie wird das Unternehmen in dieser Vision geführt? Welche Unternehmenskultur herrscht vor?
- Wie entwickelt sich das Geschäftsfeld weiter? Welche Herausforderungen und Chancen gibt es? Geht es eher um ein „weiter so“ oder stehen Sie auch einer kompletten Transformation des Unternehmens offen gegenüber?

Meine persönliche Vision

- Welche Rolle möchte ich in 10, 20, 30 Jahren im Unternehmen einnehmen?
- Als Übergebende oder Übergebender: Könnte ich mir vorstellen, irgendwann ganz auszusteigen oder möchte ich beratend an Bord bleiben oder eine andere Aufgabe übernehmen? Was möchte ich tun, wenn ich nicht mehr im Unternehmen tätig bin?
- Welche Werte und Wünsche habe ich für mich? Welche Dinge sind für mich unverhandelbar? Wo bin ich bereit, Kompromisse zu machen und andere Lösungswege zu akzeptieren?

Fragen für Nachfolgende

Persönliche und unternehmerische Vision

- Wenn ich komplett frei bin: Wie könnte meine persönliche und berufliche Zukunft in 10, 15, 20 Jahren aussehen? Sehe ich mich im Unternehmen oder ganz woanders? Angestellt in einem Konzern, in der Wissenschaft, an der Spitze eines neuen Start-Ups?
- Was ist mir persönlich wichtig? Wie möchte ich in Zukunft leben und arbeiten?
- Wie stelle ich mir meine Zukunft im Familienunternehmen vor? Welche Aufgaben und Bereiche möchte ich übernehmen? Wie ist meine Rolle? Wie will ich dort arbeiten, was sind meine Werte, was ist mir in Sachen Führungsstil und Unternehmenskultur wichtig?
- Was am Unternehmertum reizt mich? Was ist meine Vision als Unternehmerin oder Unternehmer? Was möchte ich erreichen?
- Was motiviert mich, Unternehmerin oder Unternehmer zu werden?
- Möchte ich lieber auf der grünen Wiese anfangen und neu gründen oder etwas Bestehendes übernehmen und weiterentwickeln?

Wenn ich die Nachfolge im Familienunternehmen antrete:

- Welche Verpflichtungen und Verantwortung sind damit für mich verbunden?
- Wie sind meine Ideen für das Unternehmen, habe ich eine Vision, die über das bloße Weitermachen hinausgeht?
- Was ist mir bei der Zusammenarbeit mit meinem Vater oder meine Mutter wichtig?

- Wie stark ist meine Familie im Unternehmen oder in meiner unternehmerischen Tätigkeit eingebunden? Möchte ich das gegebenenfalls ändern, also vielleicht stärker trennen oder mehr einbinden?

Meine Anforderungen an die Nachfolge

- Was ist mir bei meiner Nachfolgerin oder meinem Nachfolger wichtig?
- Welche Fähigkeiten, Kompetenzen, Ausbildung oder berufliche Erfahrungen sollte diese Person haben?
- Gibt es No-Gos für mich? Welche?

Thematisierung der Nachfolge in der Familie

- Wie wurde bisher in der Familie über Nachfolge gesprochen? Oder wurde das bisher gar nicht thematisiert?
- Welche „Geschichte“ erzählen wir uns in der Familie über das Unternehmen und die Nachfolge?
- Welche Botschaften habe ich meinem Kind oder meinen Kindern bisher gesendet? Sind sie für die Nachfolge vorgesehen? Was benötigen sie für eine freie Entscheidung?
- Wie ist es bei mehreren Kindern? Könnte möglicherweise Konkurrenz entstehen?
- Wie kann ich regelmäßig offene Gespräche mit meinen Kindern führen?

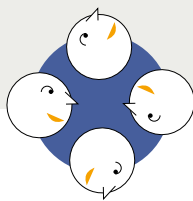
Prozess der Nachfolge

- Wie kann ich Unterschiede in der Mentalität, im Führungsstil oder in der Unternehmensstrategie zwischen mir und der übernehmenden Person als etwas Positives und Bereicherndes begreifen?

Was möchte ich regeln? Gibt es No-Gos für mich? Welche?

- Welche Qualifikationen, welche Fähigkeiten, welche Erfahrungen benötige ich und möchte ich mir aneignen?
- Welche Herausforderungen könnten auftauchen? Zum Beispiel, was das Standing bei Mitarbeitenden betrifft, Konflikte in der Familie, notwendige Transformation oder Fachkräftemangel?
- Was kann mir dabei helfen, die Nachfolge anzutreten und gut zu gestalten? Möchte ich mir beispielsweise ein entsprechendes Team aufbauen oder einstellen?
- Wie gehe ich mit der Vermischung von Familie und Unternehmen um, insbesondere bei Meinungsverschiedenheiten?
- Wenn es Geschwister gibt: Wie kann ich das Verhältnis zu ihnen gestalten?
- Wie soll meine Rolle im Unternehmen aussehen? Wohin möchte ich mich entwickeln?
- Welche Anforderungen gibt es an mich aufgrund meiner besonderen Situation als Sohn oder Tochter vom Inhaber oder von der Inhaberin?
- Will ich Familien- und Unternehmenswelt in Zukunft stärker trennen? Zum Beispiel durch einen räumlich anderen Lebensmittelpunkt statt eines Lebens direkt am Betriebsort?
- Wie kann ich die Firma, die ich übernehme, zu einer Generationen übergreifenden Organisation machen, in der sich Menschen jeden Alters wertgeschätzt und gebraucht fühlen?
- Was, glaube ich, erwarten Mitarbeitende von mir? Wie müsste und will ich mich dazu verhalten?

- Wie kann ich mich dafür öffnen, dass der Erfolg des Unternehmens in der Vergangenheit nicht die Blaupause für den Weg des Unternehmens in die Zukunft sein muss?
- Wie kann ich vertrauen und loslassen, auch wenn der oder die Nachfolgende sicher Fehler machen oder anders entscheiden wird?
- Wie können wir beide Abmachungen nicht nur vereinbaren, sondern auch wirklich einhalten?
- Wie stelle ich mir ein bereicherndes Nebeneinander vor?
- Was hilft mir beim Loslassen? Wie schaffe ich es Vertrauen aufzubauen?
- Wie stelle ich mir ein bereicherndes Nebeneinander vor?
- Wie können wir beide, die übergebende und die übernehmende Seite, Abmachungen nicht nur vereinbaren, sondern auch wirklich einhalten? Mit gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und Anerkennung für den oder die jeweils andere?



Einfach mal ausprobieren: Hilfreiche Tools aus Coaching, Training, Weiterbildung

Kollegiale Beratung

Die kollegiale Beratung, auch Peer-to-Peer-Beratung genannt, ist eine lösungsorientierte Methode, bei der Gleichgestellte sich gegenseitig ohne Leitung und ohne externe Unterstützung beraten. Der Austausch in der Gruppe folgt einem vereinbarten Prozess und mittels klarer Rollenverteilung: Der oder die Fallgebende stellt das Problem vor, für das eine Lösung gesucht wird, eine Person aus der Gruppe moderiert, die restlichen Teilnehmenden fungieren als Beraterinnen und Berater. Problemlösungen entstehen durch ihr Wissen und ihre Erfahrungen. Die kollegiale Beratung kommt ohne externe Coaches oder Trainerinnen und Trainer aus, ist niedrigschwellig und leicht einzusetzen.

Perspektivwechsel

Der Perspektivwechsel oder die Methode der vier Wahrnehmungspositionen kommt aus dem NLP-Bereich und wird häufig bei Konflikten mit anderen Personen oder Gruppen genutzt. Die Methode beruht auf der Annahme, dass durch die Klärung der eigentlichen Grund- →

bedürfnisse der beteiligten Personen neue Lösungsansätze entstehen können. Gearbeitet wird dabei mit Assoziation und Dissoziation. Diese Übung trägt zum besseren Verständnis der anderen Perspektive als auch zur Generierung neuer Lösungsstrategien bei.

Das innere Team nach Schulz von Thun

Das innere Team ist ein Persönlichkeitsmodell des Psychologen Friedemann Schulz von Thun. Es basiert auf der Annahme, dass unsere Persönlichkeit mehrere Aspekte bzw. „Stimmen“ hat, die miteinander agieren und die man auch als Teammitglieder begreifen kann. Die Metapher des inneren Teams und die Methodik innerer Teamsitzungen, bei denen alle Teammitglieder zu Wort kommen, wird häufig bei inneren Konflikten benutzt.

Die Wunderfrage

Die Wunderfrage ist eine lösungsorientierte Fragetechnik und wurde in den 80er Jahren von dem Therapeutenpaar Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt. Sie zielt darauf ab, möglichst schnell von der Problembetrachtung in die Lösungssicht zu kommen. Die Wunderfrage lautet wie folgt: „Angenommen, es passiert ein Wunder, wenn Sie nachts schlafen. Morgens ist Ihr Problem bzw. Ihre Schwierigkeiten gelöst, ohne dass Sie es gemerkt haben. Woran werden Sie am nächsten Tag und in den folgenden Wochen merken, dass das Wunder passiert ist? Wie würden Sie sich fühlen? Was wäre anders? Welche Entscheidungen haben Sie getroffen, welche Fähigkeiten genutzt?“ Die Technik lässt sich auch im unternehmerischen Kontext anwenden, z.B. „Angenommen, am morgigen Tag wäre in Ihrem Unternehmen oder Arbeitsleben Ihre Vision Wirklichkeit geworden – wie sähe das für Sie aus?“

Kopfstandmethode

Die Kopfstandmethode ist eine Kreativtechnik in Anlehnung an Edward de Bono, in der eine Fragestellung „auf den Kopf“ gestellt wird, um mit Mitteln der (übertriebenen) Umkehrung zu interessanten Perspektiven und hilfreichen Ableitungen zu kommen. Beispiel: Statt sich die Frage zu stellen „Wie gestalte ich die Übergabe möglichst gut?“ widmet man sich der interessanten Fragestellung: „Was muss ich tun, damit dieser Nachfolgeprozess so richtig gegen die Wand fährt?“ Dabei entstehen sicher solche Antworten wie „Ich behalte alles für mich und ziehe alles wie immer unabgesprochen durch...“. Die hieraus gewonnene Ableitung ist sicher für Transparenz und gemeinschaftliches Vorgehen förderlich. →

Andere Modelle in Erwägung ziehen

Neben einer familieninternen Nachfolge gibt es natürlich noch eine Reihe von Alternativen, um ein Unternehmen in neue Hände zu geben. Neben dem klassischen Unternehmensverkauf an Dritte oder einem Börsengang gibt es die Möglichkeit des Fremdmanagements. Die Leitung des Unternehmens wird an familienfremde Führungskräfte delegiert oder das Unternehmen wird an diese verpachtet. Der Management-Buy-out (Verkauf an unternehmensinterne Führungskräfte) sowie der Management Buy-in (Verkauf an externe Führungskräfte) sind weitere Modelle. Andere Alternativen sind die Stiftung und das damit verwandte, aber nicht identische Verantwortungseigentum (siehe „Familie und Unternehmen“, Fallbeispiel Michael Hetzer, elobau). Gerade das Modell des Verantwortungseigentums, auch als treuhänderisches Eigentum bekannt, steht derzeit im Fokus des Interesses und soll durch eine eigene Rechtsform in Zukunft kleineren und mittleren Unternehmen einfacher zugänglich gemacht werden. →



Interview mit Gerrit Lindner, Steuerberater und Partner bei Mazars GmbH & Co. KG, Hamburg

Herr Lindner, Sie haben sich als Steuerberater bei der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Mazars auf die Vermögens- und Unternehmensnachfolge spezialisiert. Mit vielen Unternehmerinnen und Unternehmern haben Sie bereits Gespräche geführt und Lösungen in diesem Bereich gefunden. Was sind aus Ihrer Sicht die Kernpunkte, auf die es bei der Regelung der Unternehmensnachfolge ankommt?

GL: Unserer Erfahrung nach stehen bei der Übergabe vor allem zwei Dinge im Vordergrund: Die Substanz und die Arbeitsplätze des Unternehmens sollen auf jeden Fall erhalten bleiben, was bedeutet, dass ggfs. Finanzierungslösungen gefunden werden müssen. Zweitens ist es wichtig, dass der gesamte Prozess von den ersten Überlegungen und Gesprächen über die Verhandlungen bis hin zur Vertragsgestaltung für alle Beteiligten möglichst transparent und fair abläuft und die unternehmerischen Werte, sowie die steuerlichen als auch die rechtlichen Rahmenbedingungen der Vergangenheit einbezogen werden. Oftmals ist es der erste Wunsch, den Übergebende von Familienunternehmen im Ge-

spräch mit uns äußern: Streit zwischen den Kindern oder in der Familie soll auf jeden Fall vermieden werden! Für uns als Berater:innen ist es deshalb wichtig, dass wir früh genug in den Prozess einbezogen werden, um die individuellen Bedürfnisse, Wünsche aller Beteiligten sowie die Rahmenbedingungen kennenzulernen und Lösungen dafür zu erarbeiten.

Was würden Sie aus Ihrer Erfahrung heraus sagen, sind die wichtigsten Punkte, auf die man als Unternehmer:in bei der Auswahl der richtigen Berater:innen achten sollte? Gibt es typische Stolpersteine, die man als Unternehmer:in vermeiden kann?

GL: Generell empfiehlt es sich, sich frühzeitig mit der Zukunft des Unternehmens und natürlich auch mit der eigenen Perspektive zu beschäftigen. Das bedeutet auch, sich zu überlegen, ob man in Sachen Beratung schon gut aufgestellt ist oder vielleicht doch zusätzliche Expertise und Erfahrungen benötigt. Wir raten dazu, sich – wie in anderen Bereichen des Lebens auch – immer mindestens eine weitere fachliche Meinung einzuholen und ggfs. Expert:innen hinzuziehen. Auch hier gilt der Grundsatz „rechtzeitig“. Denn neben dem Fachwissen und der Prozess Erfahrung, welches die Berater:innen vorweisen müssen, ist auch die Vertrauensbeziehung eine unerlässliche Erfolgskomponente.

Darüber hinaus macht es durchaus Sinn, unterschiedliche Szenarien in Betracht zu ziehen und einen Plan B in der Schublade zu haben, denn die Zukunft bleibt ungewiss. Schränken Sie Ihr Vorhaben daher nicht ein und lassen Sie sich – falls möglich – Spielräume für andere Lösungen.

Ein weiterer wichtiger Punkt aus unserer Sicht: Berater:innen sollten als eine Art Architekten die Lösungen konzipieren, gestalten und begleiten, sie sollten aber nicht Teil der Lösung sein! Es gilt unter allen Umständen zu vermeiden, dass Berater:innen zu viel Macht und zu große Entscheidungsbefugnisse erhalten.

Sich möglichst breit und vielfältig informieren und beraten lassen

Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess: Übergebende entscheiden dabei nicht nur über die Zukunft des Unternehmens und der Mitarbeitenden, sondern auch über ihre eigene und oft die ihrer Familie. Deshalb ist es wichtig, sich von unterschiedlichen Expertinnen und Experten beraten zu lassen und sich ein möglichst breites Bild über Möglichkeiten, aber auch Fallstricke der Unternehmensnachfolge zu machen. Es empfiehlt sich, Fachleute aus den verschiedenen Bereichen zu befragen und sich ein kleines Netzwerk an Expertinnen und Experten sowie Dienstleistenden aufzubauen. Ebenso können andere Unternehmerinnen und Unternehmer wertvolle Sparringspartnerinnen und -partner sein, sie verfügen über eigene Erfahrungen und sind unabhängig. →



Ein Unternehmen übergibt man gewöhnlich nur einmal. Woher will man dann wissen, wie es geht?

Thomas Rippert, Inhaber und Geschäftsführer RIPPERT GmbH & Co. KG



Interview mit Karsten Wulf, Gründer und Geschäftsführer der zwei.7 Holding in Osnabrück

Herr Wulf, mit zwei.7 investieren Sie unter anderem in Beteiligungen an Start-ups und Wachstumsunternehmen. Sie sind aber auch im Bereich der Unternehmensnachfolge aktiv – in den meisten Fällen dann, wenn eine familieninterne Lösung nicht zum Tragen kommt. Was sind Ihrer Erfahrung nach die Gründe dafür, dass sich Übergebende mit anderen Lösungen als der Familiennachfolge beschäftigen? Wann werden Sie angerufen?

KW: Die Gründe sind sehr vielfältig. In manchen Fällen gibt es keine Nachfolge, weil die nächste Generation z.B. andere Pläne hat oder sich bewusst für ein anderes Leben entscheidet, weil sie gesehen hat, wie sehr das Unternehmen das Leben der Eltern bestimmt hat. Manchmal ist es auch so, dass die nächste Generation noch nicht so weit ist, und noch einige Jahre überbrückt werden müssen. Häufig ist es jedoch auch der Fall, dass Wachstumskapital fehlt oder man sich den Wachstumsschritt know-how-technisch alleine auch nicht zutraut.

Gibt es typische Fragestellungen und/oder Erwartungen, die an Sie gerichtet werden?

In erster Linie ist es immer ein Thema des Vertrauens. Neben allen sachlichen und wirtschaftlichen Abstimmungen wollen die Unter-

nehmerinnen und Unternehmer einfach ein gutes Gefühl in der Magengegend. Verständlich. Und dass wir auch noch mit unterschiedlichen Kompetenzfeldern wie Personal, Digitales oder Strategie mit anpacken und damit einen echten Mehrwert bringen, das überzeugt die meisten schon sehr.

Eine Nachfolge bzw. eine Übergabe bedeutet auch Veränderungen für die Mitarbeitenden und das ganze Unternehmen. Wie kann man diesen Prozess möglichst gut meistern?

KW: Die Mitarbeitenden sind die Werteschatzkammer eines Unternehmens. Da ist ein achtsamer Umgang extrem wichtig. Eine zu frühe Kommunikation kann zu Verunsicherungen führen. Wenn die Entscheidung gefallen ist, ist eine engmaschige gute Kommunikation extrem wichtig, damit man in diesem Changeprozess niemanden verliert.

Wir müssen miteinander und voneinander lernen

Nicht nur bei der Unternehmensnachfolge sind Unternehmerinnen und Unternehmer in einer besonderen Situation: Sie müssen weitreichende Entscheidungen oft allein treffen und tragen die Verantwortung für das Unternehmen, für Mitarbeitende, für weitere Stakeholder sowie für sich selbst und ihre Familie. So wünschen sich laut unserer Mittelstandsstudie knapp die Hälfte der Befragten mehr Angebote zum vertraulichen Austausch mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern zu Themen wie Nachfolge oder Umgang mit Druck.

Im ersten Augenblick verwundert diese Aussage: Schließlich gibt es viele Netzwerke, Initiativen und Verbände für eine Vielzahl von Bedürfnissen auf nationaler und regionaler Ebene.

An Gelegenheiten für den Austausch besteht also kein Mangel. Was aber fehlt also? Offenbar geht es um eine andere Qualität des Austauschs: vertrauensvoll, offen, vertraulich. Dafür brauchen wir Räume und Möglichkeiten, in denen man in kleinerer Runde „unter sich“ ist, in denen man über schwierige Themen, über Zweifel oder auch über Fragen, die die persönliche Lebenssituation und die eigenen Werte berühren, mit anderen sprechen kann. Solche Räume und Netzwerke entstehen allerdings nicht von allein. Sie müssen aufgebaut und mit Leben gefüllt werden. Denn die wichtigste Voraussetzung dafür ist →

Vertrauen der Beteiligten untereinander. Vertrauen wiederum braucht Zeit, Verbindlichkeit und Wertschätzung. Es wächst durch Gespräche und Gemeinsamkeiten.

Als Stiftung haben wir es uns zum Ziel gesetzt, genau diese Räume zu schaffen und den Austausch unter Unternehmerinnen, Unternehmern und Gleichgesinnten zu ermöglichen und zu befördern – ganz im Sinne unseres Stiftungsnamens „In guter Gesellschaft“. So entsteht ein organisches, kluges Netzwerk, in dem man Erfahrungen teilen, sich mit Feedback und Empfehlungen helfen und voneinander lernen kann.

Deshalb möchten wir Sie gerade beim Thema Unternehmensnachfolge ermuntern: Suchen Sie den Austausch mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern, mit anderen Unternehmen und Gleichgesinnten. Es gibt jede Menge gute Ansätze und Lösungen – lassen Sie sie uns zusammenbringen und voneinander lernen!

Tipps und Empfehlungen für das Netzwerken und den Austausch vor allem zum Thema Unternehmensnachfolge

- Bei der Wahl eines Netzwerks können folgende Fragen hilfreich sein: Was ist das Ziel? Wofür werden Sie Mitglied dort? Stimmen Sie mit den Zielen der Organisation überein? Wie möchten Sie sich einbringen?
- Fangen Sie früh an, sich einen Kreis von anderen Unternehmerinnen, Experten und anderen aufzubauen, mit denen Sie sich austauschen können. Gerade beim Thema Unternehmensnachfolge können Sie so beispielsweise erst mal die Erfahrungen anderer hören.
- Bauen Sie dieses Netzwerk möglichst vielfältig auf. Suchen Sie sich Input aus verschiedenen Branchen, Regionen oder Unternehmensgrößen. Man kann offener miteinander reden, wenn man nicht befürchten muss, dem Wettbewerber Interna anzuvertrauen.
- Beziehen Sie auch unbedingt Ihr Umfeld und Ihre Familie in diese Gespräche ein. Egal ob Sie ein Unternehmen übergeben oder übernehmen – Sie treffen dabei eine Entscheidung für Ihr weiteres Leben, die auch andere Menschen betrifft. ●

Interview mit Jochen Sauer, Direktor Nachwuchsentwicklung beim FC Bayern München



Im Profifußball geht es ständig um Erneuerung und das Zusammenspiel von Generationen. Herr Sauer, Sie leiten auch den FC Bayern Campus, das Nachwuchsleistungszentrum des Vereins. Wie hat sich die Nachwuchsförderung beim FC Bayern München in den letzten Jahren entwickelt?

JS: Wir legen aktuell wieder mehr Wert auf Basics und auf individuelle Technik. Das hat auch mit der gesellschaftlichen Entwicklung zu tun: Vor 20 Jahren ohne Computer und Handy sind die Kinder und Jugendlichen nach der Schule sofort raus und haben gekickt – und sind danach noch ins Vereinstraining gegangen. Das gibt es heute nicht mehr. Kaum noch jemand geht einfach so auf den Bolzplatz. Da fehlt die Zeit am Ball. Das bedeutet, dass wir uns auch umstellen müssen und wieder mehr Grundlagen wie Kopfball, Ballannahme und solche Dinge beibringen müssen.

Was können Unternehmen von einem Profiverein wie dem FCB in Sachen Nachwuchsförderung lernen?

JS: Ich habe vorher beim VfL Wolfsburg und bei Red Bull Salzburg gearbeitet – da stehen ja jeweils große Unternehmen dahinter. Ich kenne also auch deren Themen. Wichtig ist, seine eigene Identität und Strategie zu finden. Zu wissen, was einen als FC Bayern von Juventus Turin oder Manchester City unterscheidet. Wenn man eine starke Identität hat, wie Bayern eben mit dem „Mia san mia“, dann ist es auch leichter, gute Leute zu halten.

Als Fußballtrainer ist man für das Team vielleicht vergleichbar mit einem CEO – und da glaube ich an eine Nachhaltigkeit in der Spieler- oder eben Personalentwicklung. Unsere Aufgabe ist es, die Spieler besser zu machen und zu fördern und nicht zu resignieren und sofort einen anderen zu holen, wenn es mal Rückschläge gibt.

Eine gute Mannschaft besteht nicht nur aus alten Hasen, aber auch nicht nur aus jungen Talenten – wie sieht eine gute Mischung aus?

JS: Der Trainer ist die Führungskraft, und er muss sein Team

entsprechend zusammenstellen. Er muss den erfahreneren Spielern ihre Rolle erklären und ihnen vermitteln, dass sie nicht nur an ihrer eigenen Leistung gemessen werden, sondern auch daran, ob sie die jüngeren anleiten und führen können. Ein älterer Spieler ist vielleicht nicht mehr der schnellste, dafür bewahrt er auch in Ausnahmesituationen einen kühlen Kopf und kann das ganze Team beruhigen. Ein junger Spieler läuft dafür vielleicht ein paar Kilometer mehr pro Spiel und stellt so sicher, dass wir öfter im Ballbesitz sind.

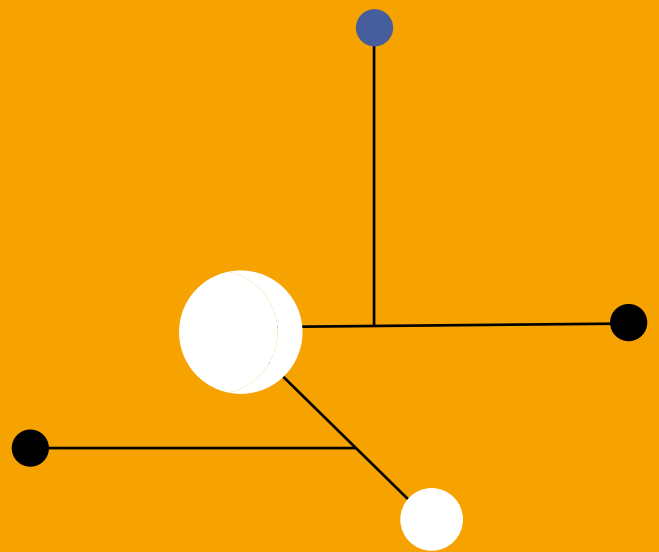
Das ist zu 100 Prozent übertragbar auf Unternehmen. Jeder muss wissen, was seine Aufgabe und sein Profil ist, denn es kommt darauf an, in genau diesem Profil besser zu werden. Ich bin nicht dafür, sich an den Schwächen abzarbeiten. Was bringt es, einen kleinen Spieler zu triezen, nur damit am Ende sein Kopfball um drei Prozent besser wird? Lieber auf dessen Stärken fokussieren und diese ausbauen. Und nur wenn Teams gut zusammengestellt sind und Hand in Hand arbeiten und jeder seine Rolle kennt, kann man Themen auch vorwärtsbringen. Oder eben besser sein als die anderen elf Spieler auf dem Spielfeld.

07

Angebote der Stiftung „In guter Gesellschaft“

„What you do makes a difference, and you have to decide what kind of difference you want to make.“

Jane Goodall



Voneinander lernen – das Netzwerkstipendium für junge Unternehmensnachfolgende

In unserem Netzwerkstipendium „Ein Jahr in guter Gesellschaft“ profitieren fünf junge Nachfolgerinnen und Nachfolger ein Jahr lang vom Mentoring mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern, individuellen Coachings sowieso regelmäßigen Austausch untereinander.

Das Stipendium steht für alle Nachfolgenden offen, gerne auch im Tandem mit dem oder der Übergebenden. Haben Sie Interesse? Die zweite Runde startet im Frühjahr 2024.

Bewerben Sie sich hier:

➔ ingutergesellschaft.org/stipendium

Veränderung gelingt nur, wenn wir bei uns selbst anfangen – das Coaching für Unternehmerinnen und Unternehmer

Als Unternehmerinnen und Unternehmer prägen wir mit unserer Persönlichkeit und unserem Verhalten das Unternehmen und tragen eine hohe Verantwortung. Umso wichtiger, sich der eigenen Glaubenssätze und Werte bewusst zu werden und zu ergründen, wie wir arbeiten und leben und damit auch unser Unternehmen führen und prägen wollen.

Gerade in Phasen des Umbruchs und in Veränderungssituationen, wie z.B. bei der Unternehmensnachfolge sollten Nachfolgende und Übernehmende die persönlichen Fragen und Motive, Konflikte, eigene Ziele und Visionen in die Entscheidungsfindung und -prozesse einbeziehen.

Ziel- und lösungsorientiertes Coaching ist hierbei eine hilfreiche Methode: Im Sparring mit erfahrenen Coaches entstehen – in einem zeitlich überschaubaren Zeitraum – neue Einsichten, Klarheit und alltagstaugliche Lösungsmöglichkeiten. →

Austausch bereichert

„Ich habe meine Probleme schon immer gelöst, indem ich mit anderen darüber spreche. In meiner Rolle als Nachfolgerin und Geschäftsführerin im Familienunternehmen ist das nicht mehr so einfach möglich. Der Austausch mit anderen Nachfolgerinnen, die in der gleichen Situation sind wie ich, als auch die intensiven Gespräche mit meinem Mentor sind eine enorme Bereicherung. Ich bin mir sicher, dass wir auch nach diesem Jahr in Kontakt bleiben, und freue mich auf weitere Treffen, auch mit der nächsten Runde an Nachfolgerinnen und Nachfolgern.“

Lisa Sachau ist Nachfolgerin in der 3. Generation, Geschäftsführerin im Familienunternehmen „Teppich Kibek“ und Teilnehmerin des Netzwerkstipendiums 2022/2023.

Das Coaching-Paket speziell für Unternehmerinnen und Unternehmer wird entsprechend des Themas individuell konzipiert und kann remote oder in Präsenz stattfinden.

Weitere Informationen:

➤ ingutergesellschaft.org/coaching

Ein kluges, engagiertes, inspirierendes Netzwerk – der Freundeskreis „In guter Gesellschaft“

Für Unternehmerinnen und Unternehmer, Selbstständige und unternehmerisch denkende Menschen, die beim Aufbau eines informellen Netzwerks mitwirken und sich gemeinsam für ein zeitgemäßes Unternehmertum engagieren wollen, haben wir den Freundeskreis „In guter Gesellschaft“ gegründet. Der Freundeskreis ist ein Netzwerk von Menschen aus unterschiedlichen Bereichen, Branchen und Regionen. Sie alle engagieren sich als Fördererinnen sowie Impulsgeber und Multiplikatorinnen und unterstützen mit Spenden und/oder ehrenamtlicher Arbeit die Projekte der Stiftung. Der Freundeskreis agiert außerdem als Soundingboard der Stiftung, gibt Impulse und begleitet Projekte. Der Freundeskreis bietet zudem Raum für vertraulichen und offenen Austausch von Wissen und Erfahrungen.

Hier finden Sie mehr Informationen:

➤ ingutergesellschaft.org/freundeskreis

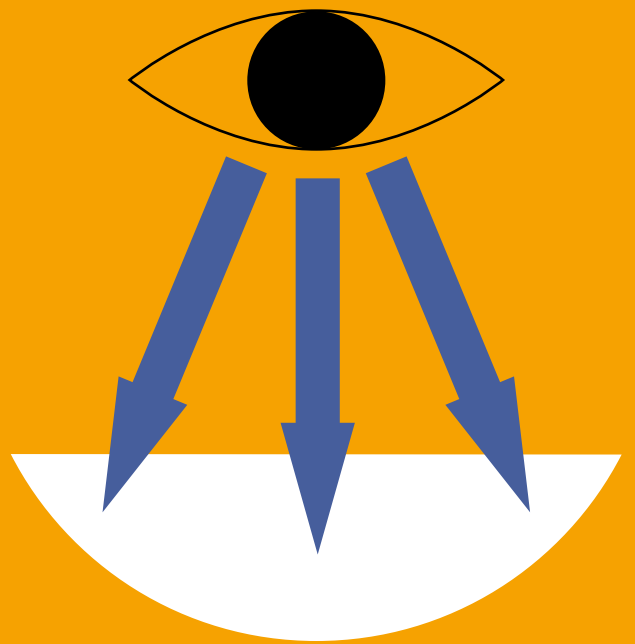
Möchten Sie Teil der guten Gesellschaft werden? Wir freuen uns über Mitstreiter:innen – Unternehmer:innen, Institutionen, Unternehmen, Förderer und ganz einfach engagierte Menschen, die sich gemeinsam mit uns für ein zeitgemäßes Unternehmertum einsetzen. Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf Sie! ●

08

Ausblick

*„You better start swimmin’
or you’ll sink like a stone.“*

Bob Dylan, „The times they are a-changin’“ 1964



Die Erkenntnisse dieser Publikation haben deutlich gemacht: Wir stehen (nicht nur) beim Thema Unternehmensnachfolge vor neuen Herausforderungen. Um diese zu bewältigen, helfen uns alte Muster und Methoden nicht weiter. Um zu neuen Lösungen zu kommen, brauchen wir einen frischen Blick auf die Herausforderungen, die vor uns liegen. Wir brauchen vor allem Offenheit sowie ein vorurteilsfreies Miteinander; den Mut, Veränderungen anzustoßen und neue Wege zu gehen sowie Zuversicht, dass wir gemeinsam die Weichen für eine positive Zukunft stellen können.

Wir als Stiftung wollen mit dieser Publikation einen Beitrag dazu leisten. Wir möchten einen Anstoß geben, die Perspektive zu erweitern, einen Diskurs „in guter Gesellschaft“ zu führen und gemeinsam nach Lösungen für eine „gute Gesellschaft“ zu suchen.

Gutes Unternehmertum ist eine wichtige Basis für eine gute Gesellschaft. Und diese entsteht durch uns alle.

Machen Sie mit?

09

Anhang

Organisationen, Netzwerke, Medien (Auswahl)

Wie auf Seite 47 beschrieben, existiert eine Vielzahl an Vernetzungsmöglichkeiten und Angeboten für Unternehmerinnen und Unternehmer, KMUs, Familienunternehmen sowie auch speziell zum Thema Unternehmensnachfolge. Stellvertretend für diese stellen wir nachfolgend einige ausgewählte Anbieter aus den Bereichen Forschung, Verbandsarbeit, Weiterbildung, Netzwerke sowie Medien vor.

Business Women IHK

Die Business Women IHK, allesamt erfolgreiche Unternehmerinnen in kleinen, mittleren und großen Firmen, engagieren sich ehrenamtlich in den Industrie- und Handelskammern (IHKs). Sie setzen sich ein für die Interessen der deutschen Wirtschaft.

➤ dihk.de/de/service/initiativen/unternehmerinnen-aktiv-fuer-die-deutsche-wirtschaft

Club europäischer Unternehmerinnen

Der Club europäischer Unternehmerinnen e.V. (CeU) hat es sich zur Aufgabe gemacht, branchenübergreifend Unternehmerinnen und Frauen in leitenden Positionen bzw. mit dem Potential für eine Führungsposition auf ihrem Weg zu unterstützen und zusammenzubringen.

➤ ceu-hamburg.eu

Der Mittelstand. BVMW e.V.

Der Mittelstand BVMW ist die Stimme des Mittelstands. Er vertritt im Rahmen der Mittelstandsallianz die gemeinsamen Interessen von rund 30 Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden mit über 900.000 Unternehmerstimmen.

➤ bvmw.de/de

Die Familienunternehmer

Die Familienunternehmer sind DIE Stimme der Familienunternehmer in Deutschland. Die starke Gemeinschaft vertritt die wirtschaftspolitischen Interessen von 180.000 Familienunternehmen - aus allen Branchen und Unternehmensgrößen.

➤ familienunternehmer.eu

Die jungen Unternehmer

#JungUndMutig – Die jungen Unternehmer sind die schlagkräftige Community des jungen Familienunternehmertums in Deutschland. Sie machen sich für Soziale Marktwirtschaft und ein Miteinander von Politik und Wirtschaft stark.

➤ junge-unternehmer.eu

DUB

Die Deutsche Unternehmerbörse DUB.de ist seit 2011 die reichweitenstärkste und unabhängige Onlineplattform für Unternehmenstransaktionen in der D-A-CH-Region und in Europa.

➤ dub.de

impulse

Das Unternehmernmagazin impulse, digitale Informationen auf impulse.de sowie Firmenbesuche, Workshops und Konferenzen vermitteln Unternehmern und Selbstständigen – branchenübergreifend und überregional – strategische Ideen und konkrete Unterstützung im Tagesgeschäft.

➤ impulse.de

Intes Akademie für Familienunternehmen

Die INTES Akademie für Familienunternehmen ist die führende Akademie für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum. Ihre Schwerpunkte sind die Beratung, Qualifizierung und Vernetzung für Inhaber, Nachfolger, Geschäftsführer und Beiräte in Familienunternehmen.

➤ intes-akademie.de

Markt + Mittelstand

Markt + Mittelstand ist das Wachstumsmagazin für den deutschen Mittelstand. Seit 1994 unterstützt das Magazin deutsche Mittelständler dabei, die Kernfunktionen ihres Unternehmens zu professionalisieren und wichtige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.

➤ marktundmittelstand.de

Stiftung Familienunternehmen

Die gemeinnützige Stiftung Familienunternehmen ist der größte Förderer von Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet des Familienunternehmens. Ihre Aufgabe ist es, über die Besonderheiten von Familienunternehmen aufzuklären.

➤ familienunternehmen.de

Verband deutscher Unternehmerinnen

Der Verband deutscher Unternehmerinnen setzt sich für mehr Unternehmerinnen und Gründerinnen, mehr Frauen in Führungspositionen und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in der Wirtschaft ein.

➤ vdu.de

WHU Institut für Familienunternehmen und Mittelstand

Das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU (ifbm@WHU) ist ein Vordenker im Bereich der Familienunternehmen und des Mittelstandes.

➤ whu.edu/de/fakultaet/entrepreneurship-and-innovation-group/institut-fuer-familienunternehmen-und-mittelstand

WIR – Das Magazin für Unternehmerfamilien

Wir – Das Magazin für Unternehmerfamilien aus der renommierten F.A.Z.-Verlagsgruppe greift die Binnenthemen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien auf und analysiert die Komponenten Familie, Unternehmen und Eigentum sowie ihr Zusammenspiel.

↗ wirmagazin.de

Wirtschaftsjunioren

Die Wirtschaftsjunioren sind rund 10.000 Unternehmer und Führungskräfte unter 40 Jahren. Sie sind global vernetzt und als größtes Netzwerk junger Wirtschaft in Deutschland mit rund 215 Mitgliedskreisen vor Ort präsent.

↗ wjd.de

ZEIT für Unternehmer

ZEIT für Unternehmer ist das Magazin der ZEIT-Wirtschaftsredaktion. Es thematisiert die großen Fragen, die Unternehmer und Führungskräfte im Mittelstand bewegen und rückt jene in den Mittelpunkt, die Deutschlands Wirtschaft gestalten. Als größtes Wirtschaftsmedium für den Mittelstand liefert ZEIT für Unternehmer Entscheidern nützliches Wissen und berichtet über unternehmerische Leistungen, Innovationen und Rückschläge.

↗ zeitfuerx.de/unternehmer

Literatur (Auswahl)

Dr. Claus Bauer, Dr. Alexander Werner (2021):

Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen. Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen sowie von Expertinnen und Experten.

Caspary, Simon (2023): Auflösung: Empowerment für Unternehmerfamilien. In: **Simon Caspary (Hg.): Sozialisation von Nachkommen aus Unternehmerfamilien.**

Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (essentials), S. 31–43.

DIHK (2022), (2023): DIHK-Report Unternehmensnachfolge

Felden, Birgit; Graffius, Michael (2019): Expertendelphi zur Unternehmensnachfolge in Deutschland.

Felden, Birgit; Hack, Andreas; Hoon, Christina (2019): Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen. In: **Birgit Felden, Andreas Hack und Christina Hoon (Hg.):** Management von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 239–278.

Genders, Sascha (2021): Generationenwechsel im Mittelstand. Wie Ihre Unternehmensnachfolge sicher scheitert ... und wie Sie es besser machen können. Berlin, Germany, Heidelberg: Springer Gabler (essentials).

Haubl, Rolf und Daser, Bettina (2006): Familiendynamik in Familienunternehmen: Warum sollten Töchter nicht erste Wahl sein? Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Halko, Lathi, Hytönen, Jääskeläinen (2017): Entrepreneurial and parental love—are they the same? [↗ pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28295978/](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28295978/)
Aalto-Universität

Heiß, Petra (2022): Interventionsforschungsreise zu den Nachkommen von Unternehmerfamilien.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2021): Unternehmensbestand KMU in Deutschland gemäß der KMU-Definition des IfM Bonn

Jäkel-Wurzer, Daniela (2021): Weibliche Nachfolge. Familienverfassung als Instrument der Gestaltung des besonderen Systemwandels. In: **Jäkel-Wurzer, Daniela; Megerle, Marcel; Dahncke, Susanne (Hg.) (2021):** Familienstrategie erleben und gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

KCE (2022): Nachfolgemonitor

KfW (2022): Drei Viertel der KMU sehen Mangel an Nachfolgerinnen und Nachfolgern als Problem – Gefahr unfreiwilliger Stilllegungen

KfW (2022): Frauenquote auf niedrigem Niveau sogar rückläufig: Sind Impulse für Zuwachs an Chefinnen in weiter Ferne?

Koerber, Nils (2020): Unternehmensnachfolge. Die Kunst des Loslassens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Leiß, Gabriela (2019): Gesellschaftliche Pluralität und familiäre Identität: Zur Evolution der Unternehmerfamilie am Beispiel der Nachfolge in Familienunternehmen. In: **Heiko Kleve und Tobias Köllner (Hg.):** Soziologie der Unternehmerfamilie. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 169–185.

LeMar, Bernd (2014): Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalikül den Wandel gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Michl, Christoph; Schäuble, Günter (2022): Generationenwechsel und Konflikte unter Gesellschaftern. In: **Thomas Zellweger und Patricio Ohle (Hg.):** Finanzielle Führung von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 237–246.

Piscula, Janna; Letter, Michael (2020): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge. In: **Andreas Wieseahn (Hg.):** Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 307–318.

RKW Magazin (2023): Gesucht – Gefunden: Schwerpunkt Unternehmensnachfolge.

Ruckau, Sophie (Hg.) (2021): Psychological Ownership. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schell, Sabrina (2021): Die Auswahl von geeigneten Nachfolger*innen. In: **Patrick Haag (Hg.):** KMU- und Start-up-Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 529–549.

Schmidt Boner, Ladina (2020): IAP Impuls 2017 – Psychologie des Unternehmertums. **In: Christoph Negri und Daniela Eberhardt (Hg.):** Angewandte Psychologie in der Arbeitswelt. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte), S. 121–136.

Schröder, Elke, Arnaud, Nicolas, Schmitt-Rodermund, Eva (2009): Erziehung zur Unternehmensnachfolge - kann das überhaupt funktionieren? In: Wirtschaftspsychologie aktuell, 16 (4), S. 40–44.

Schulte, Birgit (2019b): Wissenschaftlicher Forschungsstand zu den Kontexten Mittelstand/Familienunternehmen, Women Entrepreneurship und Entrepreneurship Education. **In: Birgit Schulte (Hg.):** Unternehmensnachfolgen und Entrepreneurship Education. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Wirtschaftswissenschaft und Ökonomische Bildung), S. 7–65.

Stiftung „In guter Gesellschaft“ mit „ZEIT für Unternehmer“ und „aserto“: Die große Mittelstandsstudie (2021)
[↗ ingutergesellschaft.org/studie](https://ingutergesellschaft.org/studie)

Danksagung

Wir bedanken uns bei unseren Partnerinnen und Partnern, die diese Publikation unterstützt haben:

Mazars

Mazars ist eine international integrierte Partnerschaft, die auf die Bereiche Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Accounting, Financial Advisory und Consulting spezialisiert ist. In Deutschland ist Mazars mit rund 150 Partner:innen und 2.000 Mitarbeiter:innen an zwölf Standorten vertreten und gehört den führenden multidisziplinär aufgestellten Prüfungs- und Beratungsgesellschaften. Zu den Kunden zählen zahlreiche Mittelständler und Familienunternehmen, die Mazars u.a. auch bei der Unternehmensnachfolge berät und begleitet.



zwei.7 - Family Equity made in Osnabrück

Unternehmerische Erfahrung ist unser größtes Kapital. Als bodenständige Beteiligungsgesellschaft investieren wir in mittelständische Unternehmen. Dabei geben wir nicht nur ruhiges langfristiges Kapital. Wir packen auch an. Wir sind ein vertrauensvoller Partner, wenn es darum geht, ein unternehmerisches Lebenswerk angemessen weiterzuführen oder auf die nächste Wachstumsstufe zu heben.



Vielen Dank an die Mitwirkenden an dieser Publikation:

Prof. Dr. Birgit Felden, Anita Freitag-Meyer, Prof. Dr. Lars Harden
Michael Hetzer, Gerrit Lindner, Prof. Dr. Armin Pfannenschwarz,
Lisa Sachau, Jochen Sauer, Karsten Wulf.

Medienpartner

ZEIT  FÜR
UNTERNEHMER



Impressum

© In guter Gesellschaft – Stiftung für zeitgemäßes Unternehmertum
Prozessionsweg 19
33442 Herzebrock-Clarholz
ingutergesellschaft.org

Januar 2024

Wissenschaftliche Literaturrecherche

aserto GmbH & Co. KG, Prof. Dr. Lars Harden, Vanessa Rahe

Redaktion

Christoph Koch, Katrin Seegers, Anke Rippert

Lektorat

Andrea Benda

Gestaltung

Vera Müller

Illustrationen

Gabriele Dünwald

Illustrationen Porträts (S.11, S.18 und S.25)

Elisabeth Moch c/o Soothing Shade

Fotos

S.44: Dirk Moeller

Kommunikation

Julia Czernitzky, Christina Ritzenhoff