



# WIFU\_kompakt\_05: Mega-Trends in Unternehmerfamilien

Wohl jede Unternehmerfamilie strebt an, Generationen zu überdauern und zukunftsfähig zu werden. Ein gut aufgestelltes Familienmanagement trägt ganz wesentlich dazu bei, dieses Ziel zu erreichen. Doch auch die Strukturen der familiären Selbstorganisation wandeln sich. Was für die eine Generation der Unternehmerfamilie sinnvoll und tragfähig war, wird schon von der nächsten Generation als obsolet und untauglich erachtet. Neben individuellen Faktoren gibt es auch weit ausgreifende Veränderungen. Für Familienunternehmen hat das WIFU fünf Mega-Trends identifiziert. Diese fordern zu einer Revision etablierter (Denk-)Strukturen und Handlungsmuster auf.

## Welches sind diese fünf Mega-Trends?

1. Endlich! Töchter werden als „nachfolgefähig“ anerkannt.
2. In der NextGen ändert sich die Haltung zur Nachfolge.
3. Die Muster der Anteilsübergabe ändern sich ganz grundlegend.
4. Das Selbstverständnis der Unternehmerfamilie zu Rolle und Funktion wandelt sich.
5. Die Formen von Kommunikation und Entscheidung im Gesellschafterkreis passen sich an.

## Wer hat diese Mega-Trends definiert?

Das WIFU hat Entwicklungen und Veränderungen in der Haltung und der sich daran anpassenden Family Governance in einer Reihe von Untersuchungen und Studien in den vergangenen Jahren erforscht. Zudem konnte das WIFU wertvolle Einsichten aus vielen Arbeitskreisen, Foren und anderen Veranstaltungen gewinnen. Aus den Forschungserkenntnissen einerseits und den Praxiserfahrungen andererseits hat sich das Bild dieser fünf großen Entwicklungen ergeben.

### MEGA-TREND NR. 1: TÖCHTER IN DER NACHFOLGE

- Die Primogenitur, also die „automatische“ Nachfolge des erstgeborenen Sohnes, ist ein Auslaufmodell.
- Es werden neue Führungsmodelle benötigt, die Familienarbeit und Führungsaufgaben vereinbar machen.
- Hergebrachte Rollenbilder müssen sich verändern, bspw. die Wertschätzung für männliche Partner, die Vater und Hausmann sind.
- Die Kriterien für die Partnersuche werden sich mit Blick auf neue Rollen verändern müssen.
- Der Umgang mit einem Vermögensgefälle in der Partnerschaft muss gelernt und bewältigt werden.

### MEGA-TREND NR. 2: DIE NEXTGEN DENKT ANDERS ÜBER NACHFOLGE

- Die persönliche Lebensplanung der NextGen führt nicht (mehr) zwangsläufig in die operative Führung des Familienunternehmens.
- Nachfolgerinnen und Nachfolger gründen häufiger ein eigenes Unternehmen.
- Die NextGen lebt lieber in Metropolen als in der Provinz. Die Nähe zum Unternehmen, den Mitarbeitern und dem Management dort nimmt ab.
- Die operative Führung geht in die Hände von familienexternen Top-Managern über.
- Werden externe Vorstände eine Aufsicht durch Gesellschafter ohne operative Erfahrung und Kenntnisse des Geschäftsmodells des Familienunternehmens akzeptieren?

### MEGA-TREND NR. 3: NEUE FORMEN DER ANTEILSÜBERGABE – JEDES KIND BEKOMMT GLEICH VIEL

- Die egalitäre Vererbung lässt Gesellschafterkreise zu enormer Größe anwachsen.
- Die herkömmlichen Formen der Kommunikation – die Familie bespricht alles an einem Tisch – stoßen an ihre Grenzen, neue Formen und Strukturen werden nötig.
- Die Ehepartner werden häufig in die Gesellschafterarbeit eingebunden.
- Durch Wegzug und Eheschließung werden die Unternehmerfamilien zunehmend international, bis hin zum Verlust einer gemeinsamen Muttersprache.
- Kernfamilien mit alten „Erbhöfen“ und der Zerfall in Familienstämme werden mehr und mehr abgelehnt.

#### MEGA-TREND NR. 4: DAS SELBSTVERSTÄNDNIS DER UNTERNEHMERFAMILIE ÄNDERT SICH – WANDEL DES MENTALEN MODELLS

- Schwindet der operative Führungsanspruch der Familie, nimmt auch die Bindung an Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder ab.
- Die Familie versteht das Unternehmen als Eigentum und Investment.
- Eigentümerschaft wird nicht mehr „automatisch“ in der Logik eines Treuhänders für die folgenden Generationen verstanden.
- Unterschiedlich enge Bindungen an das Unternehmen führen zu Konflikten über das passende Mentale Modell.
- Die ausreichende Qualifizierung von Familienmitgliedern für Positionen in Aufsichtsräten und anderen Gremien wird zur Kernaufgabe.

#### MEGA-TREND NR. 5: NEUE FORMEN FÜR KOMMUNIKATION UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG WERDEN BENÖTIGT

- In großen Gesellschafterkreisen bilden sich Gremienstrukturen und Wahlverfahren, die denen politischer Systeme ähneln.
- Die Wünsche nach Information und Partizipation nehmen deutlich zu.
- Die Bereitschaft, die eigenen Interessen dem Wohl von Unternehmen und Familie unterzuordnen, nimmt ab.
- Die zeitlichen Ressourcen, die für das Familienunternehmen aufgewendet werden, sind (oft) zu gering.

#### Was folgt aus der Erkenntnis dieser fünf Mega-Trends?

Jede dieser großen „Strömungen“ wirkt sich auf Unternehmerfamilie und Familienunternehmen aus. Deswegen dürfen diese Trends nicht als vorübergehende „Mode“ fehlgedeutet werden. Die Auswirkungen dieser Veränderungen sind in jedem Familienunternehmen spürbar oder werden es bald sein. Und damit erfordert jeder dieser Trends adäquate Antworten und konkrete Schlussfolgerungen.

#### Was können oder sollen Unternehmerfamilien tun?

Es ist nicht sinnvoll, diese Veränderungen zu ignorieren. Für jede Unternehmerfamilie stellen sich fünf Kernaufgaben, um konstruktiv mit dem Wandel umzugehen: Die Familienmitglieder müssen lernen, ihre Rolle als aktive Eigentümer kompetent auszufüllen. | Die Entscheidungsstrukturen müssen flexibel sein. | Die Familie muss ihre Offenheit gegenüber neuen Technologien und Trends auf- und ausbauen. | Der Zusammenhalt als Familie muss strukturiert und organisiert werden. | Die generationenübergreifende Bindung an Unternehmen und Vermögen muss als sinnstiftend erlebt und empfunden werden können.

**Neu in der Reihe WIFU\_kompakt:** Praxis des Familienmanagements /// Family Governance /// Digitales Familienmanagement /// Mentale Modelle **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Die acht Weisheiten langlebiger Familienunternehmen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien **WIFU-Studie:** Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance **WIFU-Schriftenreihe:** Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen **Der WIFU-YouTube-Kanal:** [youtu.be/watch?v=oXKxxNtGoZs](https://youtu.be/watch?v=oXKxxNtGoZs) **Leseempfehlung:** von Schlippe, Groth & Rösen: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

